

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



**Evaluación de Procedimientos de Control Interno del  
Sistema de Compras de Almacenadora del Sur, S. A.**

Práctica Empresarial Dirigida – PED –

Ana Lorena Mansilla Toscano

Guatemala, marzo 2013

**Evaluación de Procedimientos de Control Interno del  
Sistema de Compras de Almacenadora del Sur, S. A.**

Práctica Empresarial Dirigida – PED –

Ana Lorena Mansilla Toscano

Lic. José Guillermo de León Piedrasanta, **Tutor**

Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín, **Revisor**

Guatemala, marzo 2013

**Autoridades de la Universidad Panamericana**

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

M. Sc. Alba Araceli Rodríguez Bracamontes de González  
**Vicerrectora Académica y Secretaria General**

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

**Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

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

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez  
**Coordinadora**

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

M. Sc. José Miguel Paredes Rangel  
**Examinador**

Licda. Olimpia Georgina Pineda Molina  
**Examinador**

Licda. Marta Julia Alveño Castellanos de Salazar  
**Examinador**

Lic. José Guillermo de León Piedrasanta  
**Tutor**

Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín  
**Revisor**



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sapientia ante todo, adquiere sapientia"*

Teléfonos 2434-3219  
Telefax 2436-0362  
Campus Naranjo,  
27 Av. 4-36 Z. 4 de Mixco  
Guatemala, ciudad.  
Correo electrónico:  
[cienciaeconomicasupana@yahoo.com](mailto:cienciaeconomicasupana@yahoo.com)

REF.:C.C.E.E.00002.2013-CPA

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 04 DE ENERO DEL 2013**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado José Guillermo de León Piedrasanta tutor y el Licenciado Mario Alfredo Salazar Marroquín revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada: “EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO DEL SISTEMA DE COMPRAS DE ALMACENADORA DEL SUR, S. A.”, presentado por la estudiante Ana Lorena Mansilla Toscano y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00525 de fecha 20 de Noviembre del 2012; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contadora Pública y Auditora, en el grado académico de Licenciada.



Lic. César Augusto Custodio Cobarrubias  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

**Nombre completo:** José Guillermo de León Piedrasanta  
**Título:** Lic. Contador Público y Auditor, MBA  
**Dirección:** Condominio Altos de San Gaspar Zona 16 Casa 23  
**No. Teléfono Of.** 22421733  
**No. Teléfono Cel.** 57662596  
**E-Mail:** deleonp@itelgua.com

Guatemala, 25 de agosto de 2012

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera de Contaduría Pública y Auditoría  
Universidad Panamericana.  
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **"EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO DEL SISTEMA DE COMPRAS DE ALMACENADORA DEL SUR, S. A."** realizado por Ana Lorena Mansilla Toscano Carné No. 1123416, estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor; 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 sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo tanto; presento el dictamen de **APROBADO** al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida – PED- con la nota de ochenta y tres (83) puntos, sobre 100.

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

Cordialmente

  
**Lic. José Guillermo de León Piedrasanta**  
Tutor

Jgdelp1

Nombre completo: Mario Alfredo Salazar Marroquín  
Título: Licenciado En Administración

Dirección: 20 avenida 4-49 zona 7 Kaminal Juyu 1  
No. Teléfono Of. 24343219-24360362  
No. Teléfono Cel. 54820416  
No. de Fax 24360362  
E-mail: [licmariosalazar@gmail.com](mailto:licmariosalazar@gmail.com)

Guatemala, 29 de septiembre de 2012

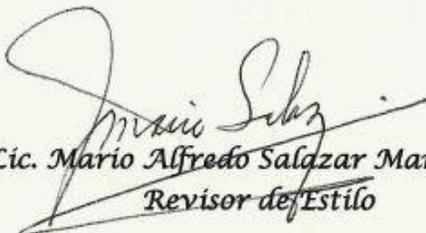
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **“Evaluación de Procedimientos de Control Interno del Sistema de Compras de Almacenadora del Sur, S. A.”**, realizado por **Ana Lorena Mansilla Toscano** con Carné No. 1123416, estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor; he procedido a la revisión 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 sometida al Examen Técnico Profesional (ETP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

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

  
*Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín*  
*Revisor de Estilo*



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 22.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **MANSILLA TOSCANO, ANA LORENA** con número de carné **1123416** aprobó con **87 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los veinte días del mes de noviembre del año dos mil doce.-----  
Para los usos que a la interesada convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los seis días del mes de febrero del año dos mil trece.-----

Atentamente,

  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora

Registro y Control Académico



  
M.Sc. Alba de González  
Secretaria General



Zoila de Poggio  
cc.Archivo.

## **Dedicatoria**

### **A DIOS**

Fuente de sabiduría que de su boca viene el conocimiento y la inteligencia; gracias Padre por tu infinito amor, bendiciones y compañía permanente.

### **A MIS PADRES**

Emilio Mansilla<sup>†</sup> y Esperanza Toscano vda. de Mansilla, por darme la vida; en especial a mi madre, que siempre ha estado a mi lado demostrándome su amor y dedicación. Este triunfo también te pertenece como mínima recompensa a tus sacrificios.

### **A MI HERMANO**

Oscar Emilio, por su amor, porque siempre ha estado ahí para mí, brindándome su apoyo incondicional y por ser mi fortaleza.

### **A MI HIJO**

Mario Alejandro, mi mayor tesoro, por llenar de alegría mi vida y ser fuente de mi superación; que la meta que hoy alcanzo, sirva de ejemplo para su futuro y porque deseo verlo llegar más alto.

### **A MI ESPOSO**

Mynor Eduardo, mi compañero de vida, por su amor, respeto, apoyo y comprender mis ideales y anhelos.

### **A LA MEMORIA DE**

Dos mujeres trabajadoras que con su ejemplo de vida dejaron huella en mí, mi tía Martha por su nobleza y apoyo invaluable y mi abuelita Linda por sus consejos, cariño y porque sé que desde donde está se siente orgullosa de mí y comparte mi alegría.

### **A MIS TIOS**

Blanca Rosa, Olga, Lisandro y Rosaura por sus consejos y muestras de cariño.

### **A UNA PERSONA ESPECIAL**

Don Juan José Chacón, por motivarme a continuar con mis estudios y alcanzar mi meta.

### **A MIS COMPAÑERAS**

Liggia, Dulia y Maribel por su amistad, cariño y esas palabras de aliento en el momento oportuno. Por ser parte importante en la meta lograda.

### **A MIS FAMILIARES**

Con cariño y respeto.

## **Agradecimiento**

### **A DIOS**

Por permitirme culminar mi carrera profesional.  
Por la provisión en todo tiempo, gracias por tu fidelidad.

### **A LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**

Por el programa de Actualización y Cierre Académico - ACA, una oportunidad visionaria de estudios académicos con principios y valores, que permite cumplir la meta de graduarme.

### **A LA COORDINADORA DEL PROGRAMA ACA**

Licda. Miriam Cardoza, por su actitud de servicio, apoyo y orientación brindada.

### **A MIS CATEDRÁTICOS**

Licda. Marleny Cabrera, Lic. Marvin Montoya, Lic. Marco Tulio Berdúo, Lic. Carlos de León e Ing. Héctor Morales, por compartir sus conocimientos y experiencias profesionales.

### **A MI TUTOR Y A MI REVISOR**

Lic. José Guillermo de León y Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín, por brindarme la orientación para la realización de este proyecto.

### **A LA TERNA EXAMINADORA**

Licda. Marta Julia Alveño, Licda. Olimpia Georgina Pineda y M. Sc. José Miguel Paredes, por su profesionalismo al evaluarme de manera objetiva y por el aporte valioso para la finalización de este documento.

# Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
Información General de la Empresa	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Aspectos legales	1
1.3 Aspectos fiscales y tributarios	2
1.4 Estructura organizacional	5
1.5 Aspectos operacionales	9
1.6 Aspectos contables y financieros	10
1.7 Análisis FODA	12
1.8 Contingencias	14
1.9 Marco teórico	16
1.10 Planteamiento del problema	35
1.10.1 Justificación de la investigación	37
1.10.2 Pregunta de investigación	38
1.10.3 Objetivos	38
1.10.3.1 Objetivos generales	38
1.10.3.2 Objetivos específicos	39
1.10.4 Alcances y límites	39
1.10.4.1 Alcances	39
1.10.4.2 Límites	39
Capítulo 2	
Metodología	
2.1 Metodología	41
2.2 Tipos de investigación	41

2.3	Sujetos de investigación	41
2.4	Instrumentos	42
2.5	Procedimientos	43
2.6	Aporte esperado	44
Capítulo 3		
Resultado de la Investigación		
3.1	Descripción del proceso actual de compras	45
3.2	Análisis área económico financiero	49
3.3	Razones financieras	57
3.4	Análisis área administrativa	63
3.5	Análisis área fiscal y otros	65
Capítulo 4		
Propuesta		
4.1	Introducción	69
4.2	Antecedentes	69
4.3	Justificación	69
4.4	Objetivos de la propuesta de mejora	70
4.4.1	Objetivo general	70
4.4.2	Objetivos específicos	70
4.5	Propuesta	70
4.6	Viabilidad	74
4.7	Costo	74
Conclusiones		75
Recomendaciones		76
Referencias		77

## **Anexos**

<b>No.</b>		
1	Manual de normas y procedimientos sistema de compras	80
2	Cronograma de trabajo	97
3	Cuestionarios	98

## **Listado de Gráficas**

<b>No.</b>		
1	Organigrama de Almacenadora del Sur, S. A.	6
2	Contribución por tipo de bodega	10
3	Proceso del almacén general de depósito	17
4	Diagrama de causa y efecto	36

## **Listado de Cuadros**

<b>No.</b>		
1	Matriz FODA	13
2	Balance General al 31 de diciembre de 2011 y 2010	50
3	Movimiento de Propiedad, Planta y Equipo	52
4	Estado de Resultados por los años terminados el 31 de diciembre de 2011 y 2010	54
5	Ejecución de compras durante años 2011 y 2010	55

## **Listado de Diagramas de Flujo**

<b>No.</b>		
1	Proceso actual de compras	46

## **Resumen**

Toda organización es dependiente en grado variable de los materiales y servicios ofrecidos por otras organizaciones. Aún la oficina más pequeña necesita espacio, luz, equipo y mobiliario de oficina y diversos suministros para realizar sus funciones. Ninguna empresa es autosuficiente. Por consiguiente, las compras constituyen una de las funciones básicas, el éxito de la compañía depende en alto grado de los controles para administrar las compras.

El presente trabajo de investigación corresponde al tema denominado “Evaluación de Procedimientos de Control Interno del Sistema de Compras de Almacenadora del Sur, S. A.”, la empresa es un almacén general de depósito fundado en 1967, la actividad económica principal es el almacenamiento de mercaderías o productos nacionales, nacionalizados o pendientes del pago de derechos de importación, emitir certificados de depósito y bonos de prenda sobre los productos depositados, cuando así lo soliciten los interesados.

Brinda soluciones logísticas ofreciendo los servicios de almacenamiento y control de inventarios en almacén general y almacén fiscal, bodega habilitada, báscula y aduana regional a diferentes segmentos del mercado.

El trabajo de investigación consistió en desarrollar una evaluación y análisis de los procedimientos de control interno del sistema de compras de la Almacenadora del Sur, S. A., con la finalidad de identificar deficiencias y áreas de oportunidad, para presentar una propuesta que contribuya a la mejora de dicho proceso y maximice los resultados de la empresa.

## **Introducción**

El programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Universidad Panamericana, ha considerado necesario que el estudiante de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría obtenga el título en el grado académico de licenciatura, a través de realizar una Práctica Empresarial Dirigida -PED- en una empresa, en la cual aplique los conocimientos adquiridos como estudiante. La práctica se desarrolló en un almacén general de depósito que tiene como objeto la guarda y custodia de mercancías o productos, depositada por terceros en sus bodegas.

El presente informe se presenta en cuatro capítulos estructurados de forma ordenada y que contienen la información recabada.

El capítulo 1; contiene la información específica de la empresa, que permite conocer a fondo su naturaleza y el tipo de operaciones que realiza, el marco legal regulatorio bajo el cual opera en Guatemala, un marco teórico en general, con los términos utilizados en el estudio, el análisis FODA.

Asimismo se define el planteamiento del problema, la justificación, pregunta de investigación, objetivo, alcances y limitaciones.

El capítulo 2; contiene la metodología aplicada, los tipos de investigación, los sujetos de la investigación, técnicas e instrumentos, los procedimientos utilizados para el desarrollo del informe; así como el aporte esperado. Lo cual forma parte de los lineamientos, marco de referencia y guías utilizados durante el proceso de investigación y ejecución del trabajo de campo.

El capítulo 3; presenta los resultados obtenidos, producto de los instrumentos aplicados y su respectivo análisis financiero y fiscal.

El capítulo 4; incluye una propuesta de solución a la problemática, la cual consiste en la mejora y actualización, de los procedimientos del sistema de compras de la Almacenedora del Sur, S. A., contenidas en un manual de normas y procedimientos.

Además se presentan las conclusiones y recomendaciones, así como las referencias bibliográficas utilizadas y consultadas durante el desarrollo del informe.

# **Capítulo 1**

## **Información General de la Empresa**

### **1.1 Antecedentes**

Almacenadora del Sur, S. A. (La “Almacenadora”) es un almacén general de depósito fundado en 1967, la actividad económica principal es el almacenamiento, así como recibir en depósito para su conservación y custodia toda clase de mercancías o productos, almacenar mercancías o productos que no hayan pagado derechos de importación, emitir certificados de depósito y bonos de prenda sobre los productos depositados.

Cuenta con una trayectoria de más de 40 años en el mercado nacional, brindando soluciones logísticas a diferentes segmentos del mercado, tales como agroindustrial, industrial, alimentario, consumo masivo, farmacéuticas, químicos, automotriz y hoteleros entre otros; ofreciendo los servicios de almacenamiento y control de inventarios en almacén general y almacén fiscal, así como bodega habilitada, báscula y aduana regional.

Las instalaciones están ubicadas, la sede central en Avenida Petapa zona 12 y un anexo en carretera al Atlántico zona 17.

### **1.2 Aspectos legales**

La Almacenadora fue constituida el 6 de noviembre de 1967 según escritura pública No. 123, se encuentra inscrita en el Registro Mercantil de la República de Guatemala, como una sociedad anónima, de igual forma el nombramiento del Representante Legal está registrado en el libro de Auxiliares de Comercio del Registro Mercantil.

Se rige por la Ley de Almacenes Generales de Depósito, Decreto No. 1746 del Congreso de la República de Guatemala, el Reglamento de Ley de Almacenes Generales de Depósito, Acuerdo

Gubernativo No. 20-69 y el Reglamento para el Funcionamiento de Almacenes Fiscales, Acuerdo Gubernativo No. 447-2001.

Fue autorizada por el Banco de Guatemala mediante la resolución No. 6195 del 25 de julio de 1969, para operar como Almacén General de Depósito, constituyéndose en la primer almacenadora privada del país.

La Almacenadora es supervisada por la Superintendencia de Bancos, que es un órgano de Banca Central, organizado conforme a la Ley de Supervisión Financiera, eminentemente técnico, que actúa bajo la dirección general de la Junta Monetaria y ejerce vigilancia e inspección del Banco de Guatemala, bancos, sociedades financieras, instituciones de crédito, entidades afianzadoras, de seguros, almacenes generales de depósito, casa de cambio, grupos financieros y empresas controladoras de grupos financieros.

### 1.3 Aspectos fiscales y tributarios

Existen regulaciones de tipo mercantil, legal y tributario que la empresa debe cumplir, las cuales se inician desde su constitución legal hasta el pago de impuestos. La Almacenadora se encuentra inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria – SAT y otras instituciones para dar cumplimiento a sus obligaciones tributarias.

#### 1.3.1 Impuestos

- a. Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto No. 26-92 del Congreso de la República de Guatemala

La Almacenadora está sujeta al Régimen General conforme el artículo 44 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto No. 26-92 y sus reformas, aplicando una tarifa del 5% a la renta imponible que según el artículo 37 “B” de la misma Ley es la diferencia entre la renta bruta y las rentas exentas, salvo los regímenes específicos que la Ley establece.

Realizando los pagos en forma mensual, así como la declaración jurada anual informativa.

- b. Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto No. 27-92 del Congreso de la República de Guatemala

La Almacenadora está exenta del Impuesto al Valor Agregado de conformidad con el artículo 7 de las exenciones generales, numeral 4 que indica “Los servicios que presten las instituciones fiscalizadas por la Superintendencia de Bancos.”

El Impuesto al Valor Agregado que la Almacenadora paga en las compras que realiza forma parte del costo de las mismas.

- c. Ley del Impuesto Sobre Productos Financieros, Decreto No. 26-95 del Congreso de la República de Guatemala

La Almacenadora está exenta del Impuesto Sobre Productos Financieros de conformidad con el artículo 3 Del sujeto pasivo “...se exceptúan las personas que están sujetas a la fiscalización de la Superintendencia de Bancos.”

La misma Ley en su artículo 8 De la retención y del plazo para enterar el impuesto, párrafo segundo indica “Cuando el pago o acreditamiento de intereses que grava la presente Ley, se efectúe a personas fiscalizadas por la Superintendencia de Bancos, no procede aplicar la retención del impuesto, y por lo tanto, los intereses percibidos constituyen parte de la renta bruta sujeta al pago del Impuesto Sobre la Renta.

La Almacenadora cumple con lo establecido en este artículo.

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

La Almacenadora está exenta del Impuesto de Solidaridad de conformidad con el artículo

4 Exenciones, literal f “Las personas individuales o jurídicas y los demás entes afectos al Impuesto de Solidaridad, que paguen el Impuesto Sobre la Renta con una tarifa fija sobre sus ingresos gravados, conforme lo dispuesto en el artículo 44 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta Decreto Número 26-92 del Congreso de la República y sus reformas.”

### 1.3.2 Otras leyes conexas

- a. Código de Comercio, Decreto No. 2-70 del Congreso de la República de Guatemala  
Regula la actividad mercantil, indica que los comerciantes constituidos en el país, están obligados a llevar contabilidad en forma organizada, de acuerdo con el sistema de partida doble; deben operar los libros de inventarios, diario, mayor y de estados financieros y otros que sean necesarios por exigencias contables y administrativas, los cuales deben ser autorizados por el Registro Mercantil de la República de Guatemala y habilitados por la Superintendencia de Administración Tributaria.
- b. Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS, Decreto No. 295 del Congreso de la República de Guatemala  
Cumple con lo relacionado al pago de las cuotas patronales del IGSS, sobre la base del total de sueldos y salarios pagados a todo el personal, se procede al cálculo y pago de 10.67% por concepto de cuota patronal y 4.83% por cuota laboral, 1% de INTECAP y 1% de IRTRA.
- c. Código de Trabajo, Decreto No. 1441 del Congreso de la República de Guatemala  
Regula la relación entre patrono y empleado. La Almacenadora cumple con el pago de la bonificación incentivo y las prestaciones laborales que están reguladas por el Código de Trabajo.
- d. Cuota de servicios de Delegación Aduanera, Reglamento para el Funcionamiento de Almacenes Fiscales, Acuerdo Gubernativo No. 447-2001

De conformidad con el artículo 6 Delegaciones aduaneras, párrafo segundo “Los Almacenes Fiscales están obligados a reintegrar a la Superintendencia de Administración Tributaria – SAT, cada fin de mes, los sueldos, salarios, bonificaciones, vacaciones, aguinaldos y cualquiera otra prestación que la SAT pague a sus empleados delegados en el Almacén, conforme liquidación que para el efecto le presente la Dirección de Recursos Humanos de la SAT.”

La Almacenadora cumple con lo establecido en el reglamento.

- e. Cuota de sostenimiento de Superintendencia de Bancos, Ley de Almacenes Generales de Depósito Decreto No. 1746 del Congreso de la República de Guatemala

El artículo 2 de la Ley establece que los almacenes contribuirán al sostenimiento de la Superintendencia de Bancos con una cuota fija anual.

La cuota de sostenimiento es notificada por la Superintendencia de Bancos a las entidades obligadas; se calcula tomando como base el promedio de mercaderías en depósito más impuestos sobre mercaderías en bodegas fiscales reportadas en el año anterior y se le aplica el 1 por millar. El pago se hace efectivo en cuatro liquidaciones parciales equivalentes cada una al 25%.

La Almacenadora cumple con lo establecido en el reglamento.

#### 1.4 Estructura organizacional

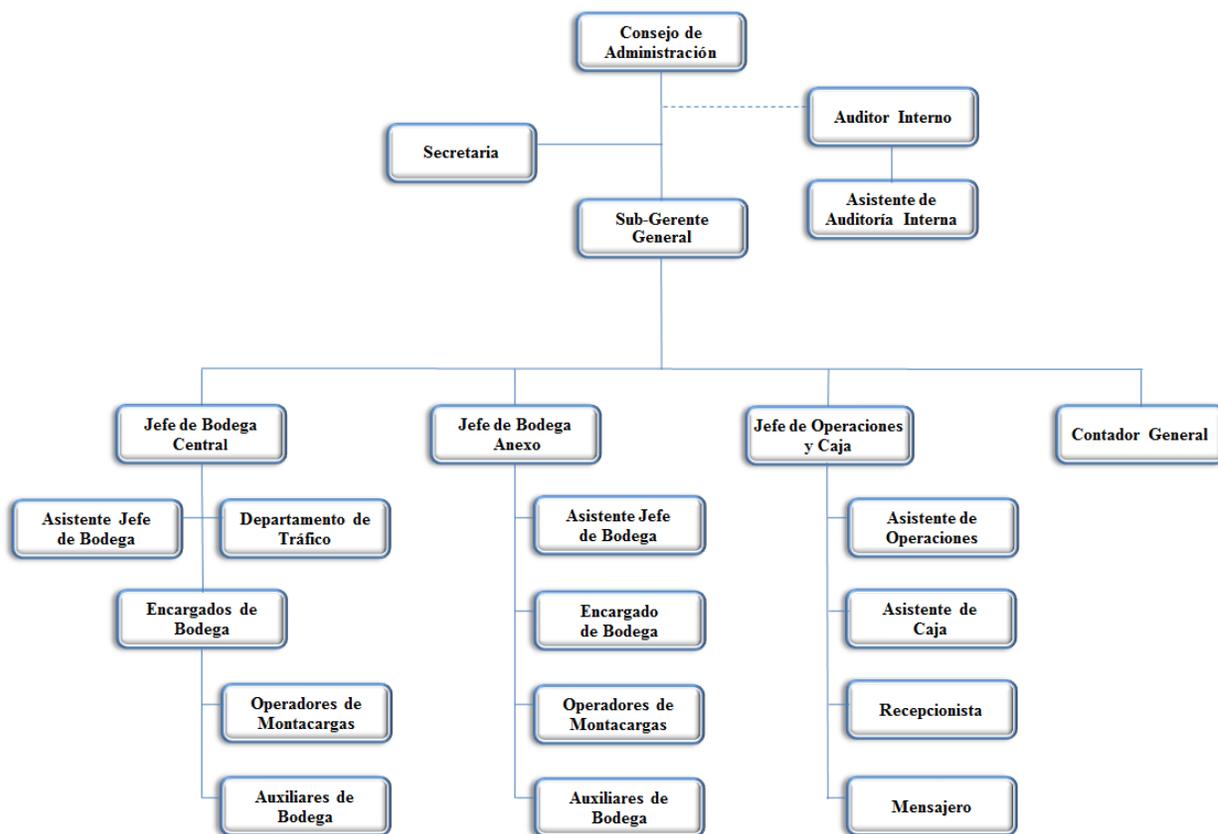
La administración está representada por el Consejo de Administración, la autoridad administrativa es el Sub-Gerente General y Representante Legal, a quien reportan el Jefe de Operaciones y Caja, Jefes de Bodegas y Contador General.

Como medida de reducción de costos, la Almacenadora en el último año redujo su planilla de 60 a 28 colaboradores, la baja incluyó al Gerente General, Asistente de Gerencia y Jefe de

Informática. Actualmente cuenta con 10 colaboradores en el área administrativa y operativa y 18 en el área de bodegas.

La Almacenadora para documentar su estructura, ha definido un organigrama de acuerdo a las áreas y puestos establecidos. Se cuenta con servicios contratados de empresas independientes para las áreas de informática, seguridad, conserjería y cuadrilla (personal auxiliar).

**Gráfica No. 1**  
**Organigrama de Almacenadora del Sur, S. A.**



Fuente: Almacenadora del Sur, S. A.

Las principales funciones por área se resumen así:

- a. Sub-Gerencia General: Apoyar a los departamentos de bodegas, operaciones y caja de la Almacenedora, para lograr los resultados planificados, resolver problemas operativos, de forma que se logre una solución rápida y oportuna, ampliar cartera con nuevos clientes y dar mantenimiento a la cartera actual.
- b. Auditoría Interna: Control y asesoría permanente sobre las operaciones de cada uno de los departamentos de la Almacenedora, vigilancia y cumplimiento de políticas de control interno.
- c. Contabilidad: Registro oportuno y exacto de las cifras contables relacionadas con el giro de la Almacenedora.
- d. Operaciones: Registro y control de movimientos y operaciones diarias relacionadas con los depósitos y retiros de mercadería de los clientes, revisión y control de vencimientos de certificados de depósitos y bonos de prenda.
- e. Caja: Cumplimiento de metas mensuales con relación a la recuperación de cartera.
- f. Jefe General de Bodega: Custodia de las mercaderías que están bajo el resguardo de la Almacenedora, tanto en cantidad como calidad y observancia de los principios de limpieza, control y orden.

#### 1.4.1 Manuales

Cuenta con manuales de procedimientos de bodegas, inspección, operaciones, cobros, inducción y descriptores de puestos, los cuales no están acordes a la situación actual, por la reducción de personal. Existen áreas para las que aún no se han elaborado manuales de procedimientos, por ejemplo compras, contabilidad, servicios, entre otros.

#### 1.4.2 Visión

“Ser la principal Almacenadora de Guatemala, líderes en el diseño de soluciones logísticas integradas, buscando siempre dar un valor agregado al producto de sus clientes.”

#### 1.4.3 Misión

“Ser la Almacenadora que ofrece las mejores condiciones de almacenamiento y control de inventarios, con el respaldo de un excelente servicio.”

#### 1.4.4 Principios

Son las bases intangibles que deben regir la conducta y actuar dentro de la Almacenadora. Están definidos principalmente por la mezcla de experiencias en el campo de trabajo y apoyo de conceptos teóricos.

- a. Liderazgo: Es el proceso de influir a través de la capacidad, a las personas para que se esfuercen en forma voluntaria con entusiasmo para el logro de las metas y objetivos de la Almacenadora. Los jefes deben de ser líderes en su departamento a través de la capacitación, confianza y apoyo hacia los subordinados.
- b. Iniciativa: Es la cualidad del ser humano para tratar de adelantarse a los acontecimientos, a través de acciones o actitudes que conlleven al beneficio del grupo. Siendo su meta lograr más de lo requerido en el tiempo establecido.
- c. Comunicación: Capacidad que tienen las personas para interrelacionarse de manera clara. Constituye una herramienta fundamental para la transmisión de ideas, información y conocimientos para lograr una mejora continua en las actividades diarias.
- d. Dedicación: Es darle el tiempo y esfuerzo a cada una de las actividades que se realicen, con el objetivo de mejorar cada día la prestación del servicio a los clientes.

- e. Compromiso: Es la respuesta que se debe dar a la Almacenadora como compensación a la oportunidad que nos proporciona de devengar un salario por un trabajo bien hecho, lo cual nos da un sentido de pertenencia y a la vez orgullo por ser parte de la Almacenadora.
- f. Disciplina: La disciplina es regirse por los elementos que forman la cultura organizacional de la Almacenadora, la cual se acepta desde el momento de la contratación.
- g. Orden: Es realizar las actividades de modo que se lleven a cabo en una forma adecuada y lógica, priorizando las más importantes seguidas de las rutinarias.
- h. Involucramiento: Considerarse parte de un equipo, en el cual la suma de la colaboración individual de cada uno, constituye la fortaleza de la Almacenadora para la obtención del éxito permanente.

## 1.5 Aspectos operacionales

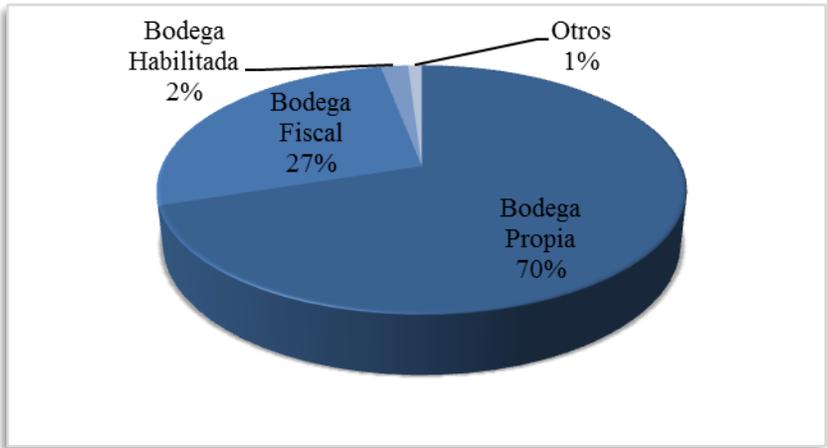
La Almacenadora cuenta con las siguientes instalaciones para realizar operaciones: sede central con 17,458 Mts.<sup>2</sup> de espacio, distribuidos en 8 naves de bodegas y en el anexo con 9,893 Mts.<sup>2</sup> distribuidos en 9 naves de bodegas, todas equipadas con amplias rampas para la carga y descarga de contenedores. También posee una flotilla de montacargas, sistemas de racks (estanterías de acero troquelado) para el mejor almacenamiento de las mercaderías, sistema de seguridad por medio de cámaras de circuito cerrado y un sistema de alarma contra todo riesgo en cada una de las bodegas.

La Almacenadora factura anualmente Q 12.3 millones a más de quinientos clientes. El volumen de clientes se debe a que, la mayoría depositan temporalmente la mercancía o producto en bodega fiscal. Esta operación genera la mayor carga de trabajo en los departamentos de bodegas, operaciones y facturación y cobros; representa un 27% de los ingresos de la Almacenadora mientras que la bodega propia genera el 70%.

La cartera presenta concentración del 43% en 5 clientes que depositan permanentemente la mercancía en bodega propia, cabe mencionar que en mayo 2011, se terminó la relación comercial con uno de estos clientes. Lo que supondría una disminución en los ingresos, no lo fue porque se logró sustituir con otro cliente interesado, sin embargo, la dependencia de pocos clientes es un área de riesgo para la estabilidad económica de la Almacenadora.

El porcentaje de la contribución en los ingresos de la Almacenadora por tipo de bodega se muestra en la siguiente gráfica:

**Gráfica No. 2**  
**Contribución por tipo de bodega**



Fuente: Elaboración propia

### 1.6 Aspectos contables y financieros

Las políticas y prácticas contables utilizadas por la Almacenadora, así como la presentación de sus estados financieros corresponden a las incluidas en el Manual de Instrucciones Contables para Almacenes Generales de Depósito y otras disposiciones emitidas por la Superintendencia de Bancos de Guatemala, entidad que tiene a su cargo la inspección y vigilancia del sistema financiero de Guatemala. Dichas instrucciones y disposiciones son de observancia obligatoria

para todos los Almacenes Generales de Depósito que operan en el país; estas contienen ciertas diferencias respecto a las Normas Internacionales de Información Financiera –NIIF, que fueron adoptadas por el Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala –CCPA, como los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Las cuales se indican a continuación:

- a. Los ingresos por almacenaje y los intereses provenientes de inversiones se registran como producto hasta en el momento en que se perciben, mientras que los ingresos devengados pero aún no cobrados, se controlan en el balance general en las cuentas de “Productos por cobrar” y “Productos devengados no percibidos”. Las Normas Internacionales de Información Financiera –NIIF, requieren que tales ingresos se reconozcan por el método de lo devengado.
- b. Las inversiones en valores emitidos por el Estado de Guatemala, Banco de Guatemala y entidades financieras del país se registran a su costo de adquisición, sin considerar su valor neto de realización, las Normas Internacionales de Información Financiera –NIIF, requieren valorar tales inversiones a su valor de mercado, según la intención de negociación.
- c. Las Normas de Información Financiera –NIIF requieren que los activos fijos se revalúen cada 5 años como mínimo. Los activos fijos no se han revaluado desde el año 1992.
- d. Las rectificaciones a los ingresos y gastos de ejercicios anteriores resultado de una corrección de errores contables, se registran como parte de los resultados de operación del año en que se efectúa la rectificación. Las Normas Internacionales de Información Financiera –NIIF, requieren que de ser importantes tales rectificaciones, se carguen o acrediten a las utilidades retenidas al inicio del año en que ocurrió el error.
- e. Flujos de efectivo: No se consideran como equivalentes de efectivo las inversiones

temporales con plazos originales de vencimiento menores a 90 días. En su lugar, la variación neta en inversiones temporales se muestra como parte de los flujos netos de las actividades de inversión. Las Normas Internacionales de Información Financiera –NIIF, clasifican dichas inversiones como equivalentes de efectivo.

- f. Los activos y pasivos no se agrupan en función de su vencimiento. Las Normas Internacionales de Información Financiera –NIIF requieren que se revele información sobre el análisis de los activos y pasivos, agrupándolos en función de sus plazos de vencimiento.

Para el registro de sus transacciones, la Almacenadora posee un sistema denominado Orbis, integrado por los siguientes módulos: bancos, activos fijos, inventarios, cuentas por pagar, planilla y contabilidad. La administración de los inventarios de mercadería o productos depositados así como la facturación y cobros, se lleva en otros sistemas diseñados a la medida llamados Bodega y Facturación, realizando diariamente un interface de los movimientos del día al módulo de contabilidad, para generar el balance diario de saldos.

Los estados financieros, las integraciones de cuentas, conciliaciones bancarias, antigüedad de cartera y reportes de inventarios de mercadería depositada, se preparan en forma mensual.

## 1.7 Análisis FODA

Una de las herramientas utilizadas para el diagnóstico general de la empresa fue el análisis FODA, el cual se llevó a cabo a través de cuestionarios con preguntas generales aplicadas a las distintas áreas que conforman la Almacenadora. Como resultado se obtuvo las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que según el personal entrevistado tiene la Almacenadora. Este análisis determinó cuál sería el área crítica donde se elaboraría la presente investigación.

**Cuadro No. 1**  
**Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Más de 40 años de experiencia en el servicio de almacenaje.</li> <li>2. Ubicación estratégica, posee bodegas en zona 12 y zona 17, aledañas a áreas industriales.</li> <li>3. Enfocada en el servicio al cliente.</li> <li>4. Cartera de clientes sana.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buena posición dentro del gremio.</li> <li>2. Cuenta con Aduana Regional Interna.</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe un manual de procedimientos para el proceso de compras.</li> <li>2. Exceso de carga de trabajo en algunos puestos, por inadecuada distribución de tareas por plazas suprimidas.</li> <li>3. No se gestiona crédito con los proveedores.</li> <li>4. Falta de segregación de funciones en el Departamento de Contabilidad.</li> <li>5. Presupuestos inadecuados.</li> <li>6. Concentración del 43% de la cartera en clientes.</li> <li>7. Falta de objetivos, metas, políticas y planes.</li> <li>8. No se ha practicado un inventario de activos fijos, desde hace dos años.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Surgimiento de ofibodegas, empresas cuya infraestructura ofrece al público área de oficina y bodegas para el almacenaje de sus mercancías o mercaderías.</li> <li>2. Competencia desleal entre empresas similares.</li> </ol>

**Cuadro No. 1**  
**Matriz FODA**

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>9. Desconocimiento de la visión y misión por parte de los colaboradores.</p> <p>10. Falta de manuales para el reclutamiento y selección de personal.</p> <p>11. No existe un programa de inducción para el personal de reciente ingreso y por cambio de posición.</p> <p>12. No existe un programa de capacitación y desarrollo personal para los colaboradores.</p> <p>13. Desconocimiento de los manuales de puestos y atribuciones por parte de los colaboradores.</p>	

Fuente: Elaboración propia

## 1.8 Contingencias

De acuerdo con la evaluación realizada existen dos áreas susceptibles en las cuales la Almacenadora debe trabajar para fortalecerlas y mejorarlas.

### 1.8.1 Riesgo tecnológico

Es el riesgo de que la interrupción, alteración o falla de la infraestructura tecnológica, sistemas de información, bases de datos y procesos de tecnología de información provoquen pérdidas financieras a la Almacenadora. Con fecha 10 de agosto de 2011, la Junta Monetaria emitió la Resolución JM-102-2011 Reglamento para la Administración del Riesgo Tecnológico, que tiene

por objeto establecer los lineamientos para identificar, medir, monitorear, controlar, prevenir y mitigar el riesgo tecnológico.

Se observó que la Almacenadora ha contratado los servicios de una empresa independiente para el área de informática, el soporte que presta no cubre las necesidades de la empresa, por lo que no hay un responsable de la administración y control de los temas relacionados con sistemas, incluyendo entre otros: política de seguridad informática, hardware, software, bases de datos, comunicaciones y planes de contingencia.

Lo anterior expone a la Almacenadora ante riesgos como: falta de control en la calidad de la operación de los sistemas, posible tardanza en la solución de problemas, desconocimiento de la situación actual del ambiente de sistemas, lenta respuesta ante incidentes informáticos, puerta abierta para la fuga de información así como desaprovechamiento de los recursos actuales.

### 1.8.2 Área de recursos humanos

La Almacenadora no cuenta con un departamento de recursos humanos o bien una persona encargada específicamente para dicha área, en adición, no existen manuales de reclutamiento y selección de personal, programas de inducción para el personal de reciente ingreso, de capacitación y desarrollo para los colaboradores, entre otros. El proceso de contratación queda a criterio del jefe de área.

Si bien la Almacenadora cumple con las leyes laborales y Ley Contra el Lavado de Dinero y Otros Activos Decreto No. 67-2001, las tareas están divididas entre tres colaboradores, lo cual demuestra funciones no afines a la actividad normal de los empleados.

La importancia para la Almacenadora de este departamento, radica en que se encargaría de los procesos de la selección del personal, del reclutamiento, de las remuneraciones, de elaborar estrategias para mantener el clima y la cultura laboral, de velar por el cumplimiento de las leyes laborales así como los requerimientos de la Ley Contra el Lavado de Dinero y Otros Activos

Decreto No. 67-2001, que son de observancia para las entidades financieras y norma que las mismas deben contar con procedimientos que aseguren un alto nivel de integridad del personal y de conocimiento de los antecedentes personales, laborales y patrimoniales de los empleados, así como la capacitación permanente al personal e instrucción en cuanto a las responsabilidades y obligaciones que derivan de dicha ley.

## 1.9 Marco teórico

Los almacenes generales de depósito o almacenadoras, como también suele llamárseles, desde épocas anteriores, aparecen con el almacenamiento de mercancía, principalmente de productos agrícolas, con el objeto de guardar la abundancia o excedentes de producción, para prevenir la escasez futura y también protegerlos del robo.

Dada la necesidad del resguardo, custodia y manejo de la mercadería nacional e importada y la falta de capacidad de almacenaje de mercadería, en 1968 se emitió la Ley de Almacenes Generales de Depósito, que permitió a la iniciativa privada incorporarse dentro de esta actividad bajo un concepto moderno, para resolver los problemas inherentes a la producción nacional y mercadeo de los productos agrícolas, importación de materias primas y mercancías en general. La creación de los almacenes generales de depósito, que ha sido relevante en la economía del país, caracterizada por su servicio de almacenaje y préstamos prendarios.

### 1.9.1 Almacenes generales de depósito

Los almacenes generales de depósito se encuentran regulados en el Decreto No. 1746 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Almacenes Generales de Depósito, que el artículo 1 los define así: "son empresas privadas, que tienen el carácter de instituciones auxiliares de crédito, constituidas en forma de sociedad anónima guatemalteca, cuyo objeto es el depósito, la conservación y custodia, el manejo y distribución, la compra y venta por cuenta ajena de mercancías o productos de origen nacional o extranjero y emisión de títulos valor o títulos de crédito.

Solo los almacenes generales de depósito pueden emitir certificados de depósito y bonos de prenda, los cuales serán transferibles por simple endoso."

### Gráfica No. 3

#### Proceso del Almacén General de Depósito



Fuente: Elaboración propia

La Ley de Almacenes Generales de Depósito indica que los certificados de depósito son títulos valores que acreditan la propiedad y depósito de mercancías o productos en el almacén, los cuales sirven como instrumento de enajenación, transfiriendo a su adquiriente la propiedad de dichas mercancías o productos. Estos títulos representan el contrato celebrado entre los Almacenes y los depositantes. Serán transferibles por simple endoso, y se emiten hasta por un año plazo prorrogable.

Los bonos de prenda son títulos de crédito que representan el contrato celebrado entre el dueño de las mercancías o productos y un prestamista, teniendo como garantía las mercancías o productos depositados. Confieren por sí mismos los derechos y privilegios de un crédito prendario, serán transferibles por simple endoso y el plazo de vencimiento de estos títulos no debe exceder de la fecha de expiración de los certificados de depósito.

#### 1.9.1.1 Clases de bodegas

Los almacenes generales de depósito cuentan con varias clases de bodegas para llevar a cabo sus

operaciones, siendo las siguientes:

a. **Bodegas propias**

Son las bodegas dentro de las instalaciones de la Almacenadora, destinadas al almacenaje y/o custodia de mercancías nacionales o nacionalizadas, propiedad de terceros. Estas bodegas son atendidas por el depositario, es decir, el almacén general. Por este servicio cobra a sus clientes una cuota por el arrendamiento de dichas bodegas.

Por las mercancías depositadas en estas bodegas, la Almacenadora puede:

- Emitir certificado de depósito y bono de prenda: Cuando el cliente necesita que una institución bancaria o financiera le otorgue un crédito utilizando como garantía del mismo, las mercancías depositadas en el almacén general.
- Emitir certificado de depósito: Cuando el cliente necesita negociar o vender las mercancías depositadas en el almacén general.
- Emitir recibo simple: Cuando el cliente necesita un espacio físico para a almacenaje; dicho recibo únicamente hace constar la recepción de la mercancía.

b. **Bodegas fiscales**

Se encuentran dentro de las instalaciones de la Almacenadora (bodega fiscal propia), pero en forma separada para funcionar como almacén fiscal o en las cercanías del recinto portuario (bodega fiscal habilitada). Representa el área separada y adecuadamente delimitada, en la cual se almacenan mercancías o productos provenientes del exterior y que no han pagado los derechos arancelarios, impuestos y cargos que cause la importación respectiva.

De manera que en estos casos, las mercancías o productos quedan pignorados de pleno

derecho a favor del Estado y con preferencia absoluta sobre cualquier otro gravamen, por el monto de las sumas adeudadas al fisco; si no se cubrieren los mencionados derechos de importación.

Las mercancías depositadas en estas bodegas gozan de la suspensión temporal de todos los impuestos hasta un plazo máximo de un año, podrán salir de las mismas al ser cancelados los derechos arancelarios correspondientes.

Una característica de las operaciones en almacenes fiscales, es que no se pueden emitir bonos de prenda con garantía de mercancías, solamente puede emitirse a los depositantes, certificado de depósito, con la cláusula “No negociable o no transferible”, estos certificados de depósito se emiten por mercancías en tránsito, por el plazo de un año, que puede ser prorrogable.

Los almacenes fiscales funcionan bajo la vigilancia y control de la Superintendencia de Administración Tributaria – SAT directamente de la Intendencia de Aduanas, con autorización administrativa del Ministerio de Finanzas Públicas. Son controlados por una delegación de la Aduana, constituida por un guardalmacén, un vista y un revisor de pólizas (Jefe de la Delegación), que tienen a su cargo la correcta aplicación de la normativa aduanera y velar porque se cumplan los procedimientos bajo las bases legales establecidas.

Por la prestación de este servicio, la Almacenadora obtiene un ingreso por arrendamiento, más un ingreso por el servicio administrativo de los trámites aduanales.

### c. Bodegas habilitadas

Estas bodegas se encuentran en las instalaciones de los clientes y pertenecen a ellos, pero han sido habilitadas por un almacén general para que funcionen como bodegas de depósito. La Almacenadora emite un certificado de depósito y un bono de prenda por las mercancías depositadas en estas bodegas para que estas sirvan como garantía de algún

préstamo o financiamiento.

El ingreso a estas bodegas se encuentra restringido y la mercadería en ellas depositadas puede salir únicamente por medio de Certificados de Retiro de Mercancías que se deben adjuntar al Bono de Prenda, los cuales se obtienen al haber cancelado dichas mercancías previamente en el Banco con el que se tenga el crédito. Por la prestación de este servicio, el Almacén cobra al cliente una cuota de inspección.

### 1.9.1.2 Responsabilidades

Los almacenes generales de depósito son responsables de la custodia, conservación y oportuna restitución de las mercancías o productos depositados en los mismos. Sin embargo, no tienen responsabilidad por las mermas ocasionadas durante el transporte, ni por las pérdidas, daños o mermas que provengan de defectos de embalaje o de vicios propios de tales mercancías o productos. Tampoco son responsables por el lucro cesante que ocasione la pérdida, daño o merma de las mercaderías o productos, quedando limitada su obligación a restituir especies iguales, cuando fuere el caso, en igual cantidad y de igual calidad a las depositadas o, si así lo prefieren los almacenes, cumplen con cubrir el valor por el cual dichos artículos se hubieren registrado en su contabilidad.<sup>1</sup>

### 1.9.1.3 Seguros y fianzas

Los Almacenes deben mantener en vigor una póliza de seguro flotante o de otro tipo, la que debe cubrir el valor real de los productos o mercancías depositados o en proceso de depósito, contra los riesgos que razonablemente los puedan afectar, y los que se relacionan con el almacenaje de bienes ajenos, de tal manera que todo producto o mercancía que sea objeto de la emisión de un título de crédito por parte de los Almacenes, quede automáticamente asegurado, a satisfacción de éstos y por cuenta de los respectivos interesados.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> De conformidad con el Artículo 4 de la Ley de Almacenes Generales de Depósito, Decreto 1746 del Congreso de la República de Guatemala.

Los Almacenes deben responder por los errores, negligencia o imprudencia de los miembros de su personal, que les sean imputables, para lo cual pueden proteger a su personal con fianzas. Cuando se tenga autorización para funcionar como Almacenes Fiscales, los Almacenes Generales de Depósito están obligados a mantener una póliza de fianza no menor de Q 100,000.00 a favor del Ministerio de Finanzas Públicas, así como llevar registros especiales sobre certificados de depósito y bonos de prenda emitidos.

### 1.9.2 Compras

La compra es aquella operación que involucra todo el proceso de ubicación de proveedor o fuentes de abastecimiento, adquisición de materiales a través de negociaciones de precio y condiciones de pago con el proveedor elegido y la recepción de las mercaderías correspondientes para controlar y garantizar el suministro de la adquisición.

### 1.9.3 Definición del departamento de compras

Se puede definir al departamento de compras como la unidad comercial centralizada, responsable de la adquisición de los bienes y servicios adecuados. Es decir “es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio conveniente” (Blanca Bernal, 2003, p.11), encaminadas a la obtención de materias primas, materiales de empaque y otros productos o artículos necesarios para la producción de bienes y servicios.

También puede definirse como la sección cuyo propósito es suministrar, en las mejores condiciones posibles, a los distintos sectores de la empresa, los materiales (materias primas y productos semi-acabados, accesorios, bienes de consumo, máquinas, servicios y otros) que son necesarios para alcanzar los objetivos que la administración de la misma ha definido.

### 1.9.4 Objetivos generales del departamento de compras

- a. Establecer normas y políticas, de acuerdo con las condiciones y necesidades de la empresa

- b. Buscar y adquirir al precio justo, la cantidad necesaria, con la mejor calidad, el producto controlado, dentro del menor tiempo posible, con capacidad y disponibilidad asegurada;
- c. Estar informados de los cambios tecnológicos que puedan surgir en el uso de nuevos materiales, para poder traducirlos en ahorro de costos, mejora de calidad de materiales o artículos, mejoras de servicios de adquisición y distribución.

#### 1.9.5 Objetivos específicos del departamento de compras

- a. Mantener el nivel óptimo de existencias para alimentar satisfactoriamente las necesidades de producción;
- b. Localizar nuevos materiales y productos e implantar políticas de compra que beneficien a la empresa;
- c. Asegurar buen servicio de los proveedores, incluyendo entrega rápida y calidad adecuada de los artículos,
- d. Mantener un costo de operación económico en el departamento de compras que estará equilibrado con los buenos resultados obtenidos,
- e. Reunir información y hacer valoración sobre proveedores actuales y potenciales,
- f. Cooperar con otros departamentos de la empresa como ventas, recursos humanos, producción, contabilidad, entre otros, que soliciten sus servicios,
- g. Obtener la aprobación de control de calidad sobre nuevos artículos, para éste propósito se deberán obtener muestras de los proveedores potenciales, y,

- h. Vigilar que el personal del área cumpla en forma eficiente los procedimientos establecidos.

### 1.9.6 Importancia del departamento de compras

En la actualidad, las compras deben considerarse como una función vital para el éxito de cualquier empresa, cuyo objetivo será adquirir las materias primas y los artículos indispensables para la fabricación de los bienes a que se dedica, o bien de productos terminados para su venta o brindar los servicios adecuados poniendo en juego todos los elementos necesarios para conseguirlo.

Existen diversas razones por las que las compras adquieren especial importancia en toda actividad industrial, comercial y de servicios, puesto que proporcionan a cada departamento todo lo necesario para realizar las operaciones de la organización; siendo estas razones: la participación del departamento de compras en la obtención de utilidades, la fijación del precio de compra, la operación eficiente de la inversión y los costos y sustitución de materiales.

- a. Participación del departamento de compras en la obtención de utilidades

La obtención de utilidades es el objetivo primordial de toda empresa, por lo tanto el comercio es uno de los actos que ayudan a generar estas en la medida que se realice una buena compra. Los costos repercutirán directamente en el precio de venta del producto final, si estos son bajos, podrán ofrecerse a un precio de mercado competitivo y, como consecuencia, se obtendrá un margen de utilidad mayor.

- b. Fijación del precio de compra

Algunos proveedores sostienen el precio sólo por un tiempo determinado, ya que las materias primas que intervienen en el productos pueden ser de importación, por lo cual debe haber ajuste inmediato en precios de acuerdo al tipo de cambio de la moneda que se utiliza para realizar las transacciones, razón por la cual el comprador debe estar informado

de la situación cambiaria de momento, con el objeto de garantizar que el precio cotizado sea respetado. José Luis Benaque (2006) indica “Muchos proveedores mes con mes hacen ajustes a sus precios en sus materiales, aun cuando en la fabricación de estos no intervengan productos de importación, esto asegura que el margen de utilidad siempre sea el mismo para ellos”

c. La operación eficiente de la inversión

El departamento de compras tiene que asegurar la recepción de los materiales adecuados y en la cantidad requerida, con el objeto de transformarse y poder hacer las entregas a tiempo del producto terminado a los clientes; al mismo tiempo, debe mantener sólo el inventario pertinente para cubrir las necesidades y mantener un coeficiente de seguridad razonable y no caer en costos de almacenamiento que están constituidos por el interés sobre la inversión, la obsolescencia y los costos de espacio.

d. Costos y sustitución de materiales

Las compras representan un renglón en costos que pueden ser controlables por el departamento de compras, debido a que éstos pueden incrementarse o disminuirse, dependiendo de la habilidad del comprador. Por ejemplo, la consideración psicológica en las negociaciones, a través de la experiencia del personal de compras, tales como proyectar la oferta y la demanda, de manera que se pueda forzar una disminución en el precio de compra, o lograr descuentos por volumen, por pagos al contado y descuentos comerciales.

Al estar en constante contacto en el mercado en general, el departamento de compras está en posición de introducir nuevos materiales en sustitución de otros, lo que puede repercutir en abaratamiento del producto final, sin tener que sacrificar su calidad.

Es necesario tener en mente que se vive en un mundo de cambios tecnológicos, que lo que hoy es novedad, dentro de poco tiempo será obsoleto, porque ya habrá algo mejor; por tal motivo, es importante que el departamento de compras, se mantenga al día para buscar nuevas alternativas, permitiendo que los proveedores que ofrecen nuevos materiales adecuados al proceso, puedan ser aprobados, evaluando así, la conveniencia de hacer ese cambio en función de un ahorro en el precio.

### 1.9.7 Funciones del departamento de compras

La función primordial del departamento de compras es el abastecimiento o aprovisionamiento, mediante el cual, se provee a la empresa de los insumos, materiales y equipo, necesarios para el logro de los objetivos de la misma, dichos insumos deben ajustarse a los siguientes lineamientos: precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega y condiciones de pago, esta acción incluye las siguientes actividades:

- a. Cálculo de necesidades: Involucra todo aquello que se requiere en cantidades específicas para un determinado período de tiempo y para una fecha señalada. El cálculo de las necesidades se materializa con los pedidos o solicitudes que se entregan en el departamento por medio de las requisiciones.
- b. Compra o adquisición: Tiene por objetivo realizar las adquisiciones de materiales en las cantidades necesarias y económicas, en la calidad adecuada al uso al que se va a destinar en el momento oportuno y al precio más conveniente.
- c. Almacenamientos: Implica la ubicación y almacenamiento de todos los artículos en el almacén, una vez recibidas las mercancías se debe verificar que cumplan con los requisitos mencionados anteriormente, y por último aceptarla. Las principales actividades son: control de existencias, seguridad de los artículos y conservación de los materiales.

- d. Despacho o distribución: Consiste en despachar las salidas de los artículos del almacén hecha por los interesados, tomando en cuenta: la clase, cantidad y dimensiones de las mismas.

Adicionalmente el departamento tiene otras responsabilidades, tales como: actualizar procedimientos, incrementar la productividad y disminuir costos para contribuir al buen desempeño de la organización, analizar el reglamento de compras y proponer modificaciones que permitan mejorar la eficacia del departamento, llevar un control del proceso de compra y actualizar el registro de proveedores haciendo una evaluación de los mismos.

### 1.9.8 Proceso de compras

El objetivo primordial del proceso de compras es gestionar la adquisición de insumos y materiales necesarios para realizar las actividades de la empresa, cumpliendo con las especificaciones de calidad, cantidad, precio, fecha y lugar de entrega.

El proceso de compra comienza cuando el comprador reconoce la necesidad de adquirir un producto o servicio a partir de reconocer una diferencia entre el estado deseado y el estado real existente, recibiendo previamente, el comprador, una requisición de compra.

La cotización a proveedores se refiere a que el comprador envía a los proveedores una solicitud de información sobre los parámetros de las ofertas de cada artículo, las características del objeto de aprovisionamiento y otras informaciones relacionadas con la empresa. El comprador debe acopiar toda la información que considere necesaria para fundamentar su análisis y así tomar una decisión adecuada respecto a la compra.

Posteriormente el comprador debe comparar las cotizaciones y determinar las alternativas de compra ante las que se enfrenta, caracterizando a cada una de las alternativas con aquellos

parámetros relevantes y determinando cuales son los principales criterios de selección para elegir que es más conveniente para la empresa.

Considerando la evaluación anterior se llega a la decisión de compra que contempla un conjunto de parámetros tales como: el proveedor, la cantidad a comprar, el valor de la compra, forma de pago, sujeto de la transportación, lugar y fecha de entrega, características del producto, envase o embalaje a utilizar así como otros elementos.

La ejecución de la compra comprende el envío al proveedor elegido la orden de compra debidamente autorizada. Esta etapa tiene una gran importancia ya que en la misma es que se logra la materialización de la compra y requiere de una atención esmerada para ejecutar la compra ajustándose a los parámetros que conforman la decisión de compra.

Luego de ejecutada la compra debe mantenerse un monitoreo del producto o servicio durante todo el ciclo de consumo o uso con vista a detectar posibles fallos que puedan ser objeto de reclamo, así como aumentar la información sobre la marca correspondiente, lo cual es de mucha utilidad en próximas compras.

En cualquier empresa, no todas las compras se llevan a cabo siguiendo idénticos procesos. Son factores determinantes de la forma de realizar la adquisición de bienes: la actividad habitual desarrollada por la empresa, la importancia de la empresa dentro del contexto del mercado, el tipo de artículo a adquirir, la situación geográfica del proveedor, entre otros.

Así también se pueden realizar diferentes formas de compra, por ejemplo:

- a. Compras nacionales: se dan cuando el responsable del departamento de compras adquiere los bienes y servicios en el país donde se encuentra localizada la empresa.

Se ubican dentro de esta forma de compras, las materias primas a incorporarse en un proceso productivo y en otros bienes o elementos representativos de una erogación de carácter general identificada con el área de producción, comercialización o administración. Habitualmente, se trata de elementos sobre los cuales se posee información relativa a la cantidad máxima, mínima y el punto de pedido.

- b. Compras al exterior o importaciones: Son aquellas que se hacen directamente a un proveedor extranjero o a través de los canales de distribución del exportador extranjero establecido en el país del importador, contemplándose particularidades vinculadas con el vendedor, el flete, los seguros de cambio y transporte, presentándose especial atención a la calidad de los bienes a comprar y a la moneda empleada en la operación, así como considerar el riesgo que sufre desde que el producto se embarca o sale del depósito del proveedor hasta la llegada al país del comprador.
- c. Adquisiciones de elementos menores: Es decir, aquellos que son necesarios para el desenvolvimiento de la empresa pero se precisan solo en un momento determinado, como por ejemplo una pieza de repuesto o un libro contable. La compra de estos elementos, por ser de escaso monto se realiza generalmente empleando un fondo fijo.
- d. Compras de bienes de activo fijo: Estas incluyen maquinarias, motores, herramientas, instalaciones, inmuebles, entre otros. En virtud de que el desembolso en estas operaciones es, en general, de importancia, se solicita para la autorización de la misma la conformidad de un alto representante de la empresa, como la del Gerente General.

En resumen, el departamento de compras, realiza el proceso de localización y selección de proveedores, adquisición de productos (materias primas, componentes o artículos terminados, servicios), luego ejecuta negociaciones sobre el precio y condiciones de pago, así como el acompañamiento de dicho proceso para garantizar el cumplimiento de las condiciones pactadas.

### 1.9.9 Procedimiento de compras

El funcionamiento de compras debe estar dirigido por normas organizativas y funcionales precisas que hagan que las operaciones previstas siempre se realicen de la misma forma. Por lo tanto hay que establecer, procedimientos, cuyo fin es especificar para cada operación o grupo de operaciones la participación de sectores de la empresa y del exterior interesado. Los pasos comunes que se desarrollan en torno a las compras son:

- a. Requisición de compra: Es el escrito en el cual se realiza una solicitud de bienes o servicios de un área específica al departamento de compras, se elabora para satisfacer las necesidades que posee el área solicitante. En la mayoría de las ocasiones se presenta en una forma pre-impresa.
  
- b. Cotización de compra: Es el establecimiento de las condiciones de pago, forma y plazo de entrega por la adquisición del bien o servicio en cuestión. Se abre paso a negociaciones entre el proveedor y el comprador. La cotización comprende la valorización que los proveedores le dan al artículo que ofrecen, representada en dinero. Las cotizaciones y número requerido de éstas, se solicitan de acuerdo a las políticas que tengan las empresas solicitantes.

Para ello, es necesario buscar datos de los proveedores, completar el formulario de cotización especificando los datos de la mercadería requerida o solicitada, enviar por fax o correo electrónico a cada proveedor y archivar el pedido de cotización. Posteriormente se procede a seleccionar al proveedor que más convenga para realizar la compra.

- c. Pedido u órdenes de compra: Es el documento físico, por escrito, en el cual se estipula la cantidad y calidad requerida a entregar por parte del proveedor hacia el solicitante, indicando el tiempo y el lugar adecuado para ello. El pedido puede cambiar en cuanto a

su forma, tamaño, impresión, pero nunca variará su objetivo: hacer la solicitud de algún bien o servicio.

- d. Confirmación de compra: Lo primero que un comprador debe de hacer es cerciorarse que el proveedor está perfectamente enterado de que hay un pedido a su favor y que se encuentra de acuerdo con todos los datos, cantidades, precios, fechas, entre otros, que aparecen en la orden de compra.
- e. Recibo de materiales: En este punto el área encargada de la recepción de materiales deberá verificar que el proveedor entregue precisamente lo que se encuentra estipulado en el pedido u orden de compra con la cantidad correcta. Finalizada la actividad de remesa de materiales, se procede a realizar un reporte de recibo, en el cual se detalla la fecha, nombre de proveedor, número de pedido, entrega parcial o total, cantidad recibida, descripción, observaciones y autorizaciones correspondientes.
- f. Control de calidad: La calidad de los productos siempre será un factor importante. Se deben revisar todos los bienes entregados, así como la valoración del servicio ofrecido por el proveedor, en caso de contener defectos, características dañadas o incompletas en los artículos, se procede a separarlos, contarlos y registrarlos para su posterior devolución al proveedor.
- g. Rechazos y/o devoluciones: Es el retorno físico de la mercancía que no cumple con las características impuestas por el área de control de calidad que van acompañadas siempre por un documento físico que describe las causas por la que se somete dicha acción.

Esta acción repercutirá tanto para el pago del proveedor como para el surtido del siguiente pedido.

- h. Pago de la compra: Es la remuneración económica que realiza el comprador, por medio de la sección de caja de la entidad, por obtener el bien y/o servicio del proveedor, ya sea en efectivo, transferencia electrónica o cualquier otro medio, en contra exhibición de la factura correspondiente.

#### 1.9.10 Ciclo de transacciones

Las transacciones, dentro de una compañía, pueden agruparse por medio de unidades operativas, tales como divisiones y departamentos, funciones o ciclos. Los ciclos se refieren a las principales áreas de actividades de negocios dentro de una entidad. Bajo este enfoque, las operaciones comerciales se agrupan en ciclos lógicos y se examinan los efectos de estos en la información financiera, en ese sentido, una Auditoría se enfocará en el análisis de los procesos en los diferentes acontecimientos económicos que ocurren en las empresas.

Esperanza de Morales (2001) indica que “El concepto de ciclo proporciona los siguientes beneficios: una estructura efectiva para evaluar el sistema de control interno existente en la Institución; destaca que la actividad empresarial es un flujo a través del tiempo; facilita una base común para estudiar los acontecimientos de la entidad”. (p. 6)

Las operaciones comerciales fluyen a través de los siguientes ciclos de transacciones: Tesorería, Egresos-Compras, Egresos-Nómina, Conversión, Ingresos y de Información Financiera; unidos por medio de enlaces, que son definidos como eslabones donde una transacción pasa de un ciclo a otro. (p. 10-11)

Cada ciclo cumple funciones de ejecución, registro y custodia, y posee documentos y formas propias.

#### 1.9.11 Ciclo de transacciones de egresos-compras

El ciclo de transacciones de Egresos-Compras se dedica a la adquisición de los recursos para el

cumplimiento de los fines de la organización, pueden ser activos o costos y/o gastos. Las diferencias de tiempo que existen entre el recibo de recursos y los desembolsos, las cuentas por pagar comerciales y pasivos acumulados, también son afectados por este ciclo.

Dentro de las funciones de este ciclo se encuentran las siguientes: solicitud de compra, solicitud de cotización, selección del proveedor, autorización para adquisición de bienes y servicios, ejecución de las compras, recepción, verificación del control de calidad de las mercaderías, cuentas por pagar y aprobación de los pagos.

### 1.9.12 Cuentas por pagar

Surgen por operaciones de compra de bienes materiales (inventarios), servicios recibidos, gastos incurridos y adquisición de activos fijos o contratación de construcciones en proceso.

Es preciso analizar estos pasivos por cada acreedor y en cada uno de éstos por cada documento de origen (fecha, número del documento e importe) y por cada pago efectuado. También deben analizarse por antigüedad para evitar el pago de moras o indemnizaciones.

### 1.9.13 Procedimiento

Es la forma específica de llevar a cabo una actividad, expresándose en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad, qué debe hacerse y quién debe hacerlo, cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo, qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse, y cómo debe controlarse y registrarse. Dicho de otro modo, el procedimiento establece las instrucciones concretas de cómo ejecutar el proceso.

### 1.9.14 Proceso

El concepto de proceso hace referencia a la serie coordinada de actividades o tareas que proporcionan un resultado útil para un cliente interno o externo de la empresa. Esta serie de actividades ha de ser definible, repetible y medible de modo que permita, de manera estable y

predecible, la transformación de elementos de entrada en elementos de salida. En definitiva el proceso dice qué hace la organización y para quién lo hace.

#### 1.9.15 Auditoría de procesos

Es examinar y evaluar sistemáticamente los procesos de una entidad con el propósito de determinar si está operando en forma efectiva y eficiente, así como establecer el cumplimiento de las políticas, métodos y procedimientos de la entidad efectuando recomendaciones para asegurar la observancia de dichas políticas.

Permite evaluar la calidad de las operaciones enfocando su examen, herramientas y metodología, a la contribución de una mayor eficiencia operativa y a la optimización en el uso de los recursos organizacionales.

#### 1.9.16 Control interno

Es un proceso, realizado por el consejo de administración, los directivos y otro personal, cuyo fin es ofrecer una seguridad razonable de la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Confiabilidad de los informes financieros.
- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

La primera categoría está relacionada con la preparación y publicación de estados financieros dignos de confianza, incluyendo estados financieros intermedios y resumidos e información financiera derivada de dichos estados, tales como ganancias por distribuir reportadas públicamente.

La segunda apunta a los objetivos básicos de la empresa, incluyendo las metas de desempeño, de rentabilidad y salvaguarda de recursos.

La tercera se ocupa del cumplimiento de las leyes y regulaciones a que la empresa está sujeta.

### 1.9.17 Control interno de compras

Es el plan de organización entre el sistema de contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que tienen por objeto obtener información segura, oportuna y confiable, así como promover la eficiencia de las operaciones de adquisición o compra.

#### a. Principios

- Separación de funciones de adquisición, pago y registro de compras.
- Ninguna persona que interviene en compras debe tener acceso a los registros contables que controlen su actividad.
- El trabajo de empleados que intervienen en compras, será de complemento y no de revisión.
- La función de registro de operaciones de compras será exclusivamente de contabilidad.

#### b. Objetivos

- Prevenir fraudes en compras por favoritismo, confabulación, entre otros.
- Localizar errores administrativos, contables y financieros.
- Obtener información segura, oportuna y confiable de compras.
- Promover la eficiencia del personal de compras.

#### c. Bases del control interno en el departamento de compras

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

para establecer la mejor oferta y seleccionar el proveedor óptimo.

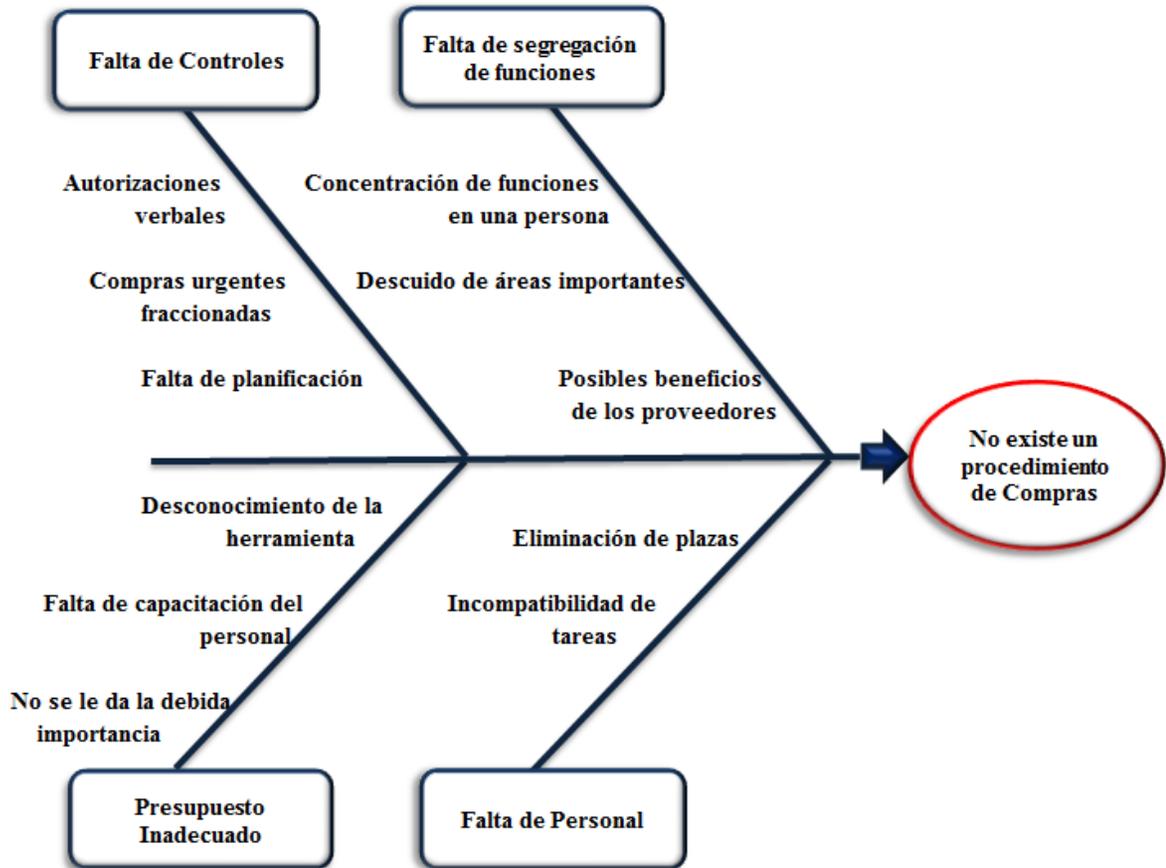
- Orden de compra y envío al proveedor. Una vez seleccionado el proveedor, se procede a emitir la orden de compra o pedido y se establecerá con el mismo las condiciones de compra y entrega de los productos o materiales.
- Recepción de materiales. Bodega o Almacén, recibe los materiales y debe verificar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

Estos son algunos de los aspectos que debe incluirse en el diseño de control interno para el departamento de compras. Es importante recordar que el diseño de control interno dependerá de la estructura organizativa y las necesidades de cada empresa.

### 1.10 Planteamiento del problema

El proceso de compras es de gran importancia para Almacenadora del Sur, S. A. para comprender mejor el problema se utilizó el Diagrama de Causa y Efecto, que permitió apreciar con claridad las relaciones entre un ineficiente procedimiento de compras y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que esto ocurra.

**Gráfica No. 4**  
**Diagrama de Causa y Efecto**



Fuente: Elaboración propia

La Almacenadora carece de un adecuado procedimiento de compras debido a:

- a. Falta de Controles: No hay lineamientos claros y por escrito que regulen el proceso de compras, las autorizaciones se hacen en forma verbal, no hay una planificación de compras conforme a las necesidades de la Almacenadora, se realizan compras catalogadas

como urgentes, las cuales se hacen en forma fraccionada con fondos de caja chica y fondos fijos para no infringir la política de montos máximos autorizados.

- b. Falta de segregación de funciones: La mayoría de las operaciones que comprende el proceso de compras han sido delegadas en el Contador General, por lo que hay concentración de funciones en una misma persona, esto ocasiona que se descuiden otras áreas importantes relacionadas con el puesto y además incrementa el riesgo de irregularidades.
- c. Presupuesto inadecuado: El presupuesto para el año 2011 no fue elaborado correctamente se utilizó el presupuesto del año anterior, existe desconocimiento del uso y aplicación de una herramienta o presupuesto.
- d. Falta de personal: La eliminación de plazas en el último año por reducción de costos, implica que las tareas se hayan distribuido entre el personal actual, ocasionado carga de trabajo en algunos puestos así como incompatibilidad en las funciones. El Contador General realiza todo el proceso de compras, pagos a proveedores, manejo de caja chica y administra la bodega de proveeduría (se almacena material de empaque, papelería y útiles, insumos de limpieza y cafetería) esta situación genera dificultad para identificar errores e irregularidades.

#### 1.10.1 Justificación de la investigación

Como se ha descrito anteriormente una de las deficiencias importantes que presenta Almacenadora del Sur, S. A. es el hecho de no contar con un adecuado procedimiento de compras. Anualmente se desembolsan Q 2.5 millones para la contratación de servicios, compra de suministros de bodega, material de empaque, suministros de oficina, mantenimientos y atenciones al personal, entre otros. Esta situación es de importancia para la Alta Dirección, ya que una administración eficiente en esta área representa un mejor aprovechamiento de los

recursos de la empresa dando paso a la reducción de costos.

Por otra parte, no es conveniente para la Almacenadora que una sola persona realice el proceso de compras, ya que se convierte en juez y parte del mismo, dando oportunidad que se comentan errores, irregularidades o la planeación de fraudes, por la falta de segregación de funciones. Actualmente, la misma persona contacta a los proveedores con quienes se ha trabajado por años, no tiene la practica de realizar un procedimiento de cotizaciones que permita evaluar calidad, precio y plazo de crédito, de las diferentes opciones existentes en el mercado del producto o servicio requerido; ejecuta la compra, recibe y verifica el producto, recibe la factura, programa el pago, contabiliza la factura, emite el cheque de pago y realiza el pago al proveedor.

La implementación de mejoras al procedimiento de compras, es una propuesta para corregir las deficiencias en dicha actividad, que permita ayudar y al mismo tiempo fortalecer la gestión de la administración, mediante un control, eficiente y eficaz para la optimización de los recursos humanos, materiales y técnicos que integran el proceso de compras.

### 1.10.2 Pregunta de investigación

¿Con la mejora en los procedimientos de control interno se puede promover la eficiencia en el aseguramiento del proceso de compras?

### 1.10.3 Objetivos

#### 1.10.3.1 Objetivos generales

Determinar las deficiencias e implicaciones que genera para la Almacenadora la carencia de procedimientos definidos para el proceso de adquisición de bienes y servicios.

Implementar un procedimiento de compras adecuado a las necesidades de la Almacenadora del Sur, S. A., que regulen las actividades que se desarrollan para adquirir los recursos necesarios

para el adecuado funcionamiento de la empresa, que le permita aprovechar de manera eficiente y eficaz los recursos con que cuenta actualmente y se vea reflejado en la reducción de costos.

#### 1.10.3.2 Objetivos específicos

- Evaluar y analizar el proceso actual de compras para proponer las mejoras pertinentes.
- Establecer los mecanismos de control interno necesarios para evitar errores e irregularidades así como la salvaguarda de los activos.
- Presentar una propuesta con objetivos, políticas y metas de compras, para su implementación, aplicación y vigilancia de su cumplimiento con la finalidad de estandarizar procedimientos y asignar responsabilidades.
- Facilitar el procedimiento de compras y difundirlo para que sea de conocimiento de los usuarios internos de la Almacenadora.

#### 1.10.4 Alcances y límites

##### 1.10.4.1 Alcances

La práctica empresarial dirigida se realizó en la sede central de la Almacenadora ubicada en Avenida de Petapa zona 12.

Se cuenta con el apoyo de la Alta Dirección de la Almacenadora para poder implementar en su momento las recomendaciones pertinentes. La información financiera incluida corresponde a los años 2011 y 2010.

##### 1.10.4.2 Límites

Para resguardar la confidencialidad de la información proporcionada la Administración de la Almacenadora, solicitó que en el informe de la práctica empresarial dirigida no se utilice el nombre real de la empresa, por lo que el calificativo utilizado es supuesto y la información financiera fue modificada, aplicando un porcentaje fijo a los datos reales, sin embargo, mantiene mucha relación con la actividad económica del ente estudiado.

Debido al tiempo reducido para el desarrollo de la práctica empresarial dirigida y al interés que manifiesta la Almacenedora del Sur, S. A. en mejorar el proceso actual de compras, la investigación se centró en este tema, ya que no es posible profundizar en otras áreas críticas y temas relevantes para la Almacenedora.

## **Capítulo 2**

### **Metodología**

#### 2.1 Metodología

Para obtener un resultado acerca de este trabajo de investigación, se utilizaron, cuestionarios, entrevistas y análisis financiero.

#### 2.2 Tipos de investigación

##### 2.2.1 Indagadora

Con la información directa de las fuentes primarias que conforman el contacto directo con las personas que trabajan en la Almacenadora, y secundaria que es la que se obtuvo de los libros y textos.

##### 2.2.2 Demostrativa

Se efectuó mediante la comprobación de resultados, y del proceso de observación y análisis de la investigación realizada.

##### 2.2.3 Explorativa

Se hizo una investigación acerca del funcionamiento de la Almacenadora, a través de cuestionarios aplicados a los sujetos de la investigación para determinar las deficiencias en los distintos departamentos.

#### 2.3 Sujetos de investigación

La investigación se realizó en Almacenadora del Sur, S.A., que se dedica al almacenamiento y depósito de productos, mercancías y la emisión de títulos valores denominados certificados de depósitos y bonos de prenda.

Los sujetos de la investigación fueron el Sub-Gerente General, Jefe de Operaciones y Cobros, Contador General, Jefe de Bodegas, Secretaria de Gerencia, Encargado de Sistemas (outsourcing).

## 2.4 Instrumentos

La evaluación se realizó por medio de distintas herramientas, entre las cuales se incluyen:

- Entrevista
- Cuestionarios
- Observación
- Análisis FODA
- Análisis de Causa y Efecto
- Análisis de información documental
- Análisis de razones financieras

### 2.4.1 Entrevista con el personal

Técnica utilizada para profundizar en temas específicos, sobre los cuales se requirió mayor información, y en la que se utilizó una guía previa para la entrevista.

### 2.4.2 Observación directa de los procesos

Por medio de la presencia física se logró la familiarización con los procesos y las personas involucradas, con la finalidad de obtener una visión objetiva de ellos.

### 2.4.3 Análisis FODA

Es una herramienta que se utiliza para examinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de un negocio, para tomar decisiones e implementar soluciones.

### 2.4.4 Análisis de causa y efecto

Es una técnica gráfica que permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problemas

y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que ocurra.

#### 2.4.5 Análisis de la información documental

Luego de la recopilación de la información general, se procedió a su respectivo análisis, con la finalidad de conocer a la Almacenadora desde diferentes puntos de vista, debido a que se evaluaron documentos de distintas áreas y procesos de la empresa.

#### 2.4.6 Análisis de razones financieras

Indicadores por medio de los cuales se analizó la situación financiera de la Almacenadora.

### 2.5 Procedimientos

Durante los meses de octubre 2011 a abril 2012, se efectuó la evaluación integral de Almacenadora del Sur, S. A. En este período se realizaron procedimientos descriptivos en la recopilación de los datos, análisis de información financiera y legal, cuestionarios aplicados al personal entrevistado. Adicionalmente, se utilizaron las narrativas de los procedimientos como técnica de investigación documental.

Así como los siguientes estudios:

- Base legal
- Del entorno
- De la planeación, organización y control
- De los sistemas informáticos y procedimientos
- Del recurso humanos
- De los recursos financieros
- De compras y proveedores

A través de entrevistas se obtuvo un entendimiento de la forma en que la Almacenadora administra la información que maneja. La información obtenida fue la siguiente:

- Organigrama
- Escritura de constitución
- Los documentos que acreditan sus registros en las diferentes instituciones
- Estados financieros y sus integraciones de 2010 y 2011
- Declaraciones juradas y recibos de pago de impuestos y otras obligaciones

Debido al interés que manifiesta Almacenadora del Sur, S. A. se hizo énfasis en el proceso de compras que actualmente realiza en su totalidad el Contador General, en este sentido se realizó una serie de cuestionarios al personal relacionado al área de compras, entrevista al Contador General, al Sub-Gerente General, observación directa del proceso, análisis de la información documental, para proponer una mejora en el proceso actual de compras.

## 2.6 Aporte esperado

### 2.6.1 A la empresa

Proveer a Almacenadora del Sur, S. A. de un procedimiento de compras adecuado a sus necesidades, que le permita aprovechar de manera eficiente y eficaz los recursos con que cuenta actualmente que se vea reflejado en reducción de costos.

### 2.6.2 A la universidad

Que la presente práctica empresarial dirigida, constituya un aporte que contiene utilidad general para estudiantes, profesionales de las ciencias económicas y al público interesado en el tema, y que el documento sirva como material de apoyo bibliográfico en otras investigaciones que se realicen.

### 2.6.3 Al futuro profesional

Que con la realización de esta práctica empresarial dirigida, adquiera la experiencia profesional en la elaboración de investigaciones técnicas, practicando los conocimientos adquiridos en el desarrollo de su carrera universitaria.

## **Capítulo 3**

### **Resultado de la Investigación**

Con base a la información obtenida al aplicar los métodos y técnicas de investigación establecidos, se determinaron los siguientes aspectos relacionados con el proceso de compras de Almacenadora del Sur, S. A.

#### **3.1 Descripción del proceso actual de compras**

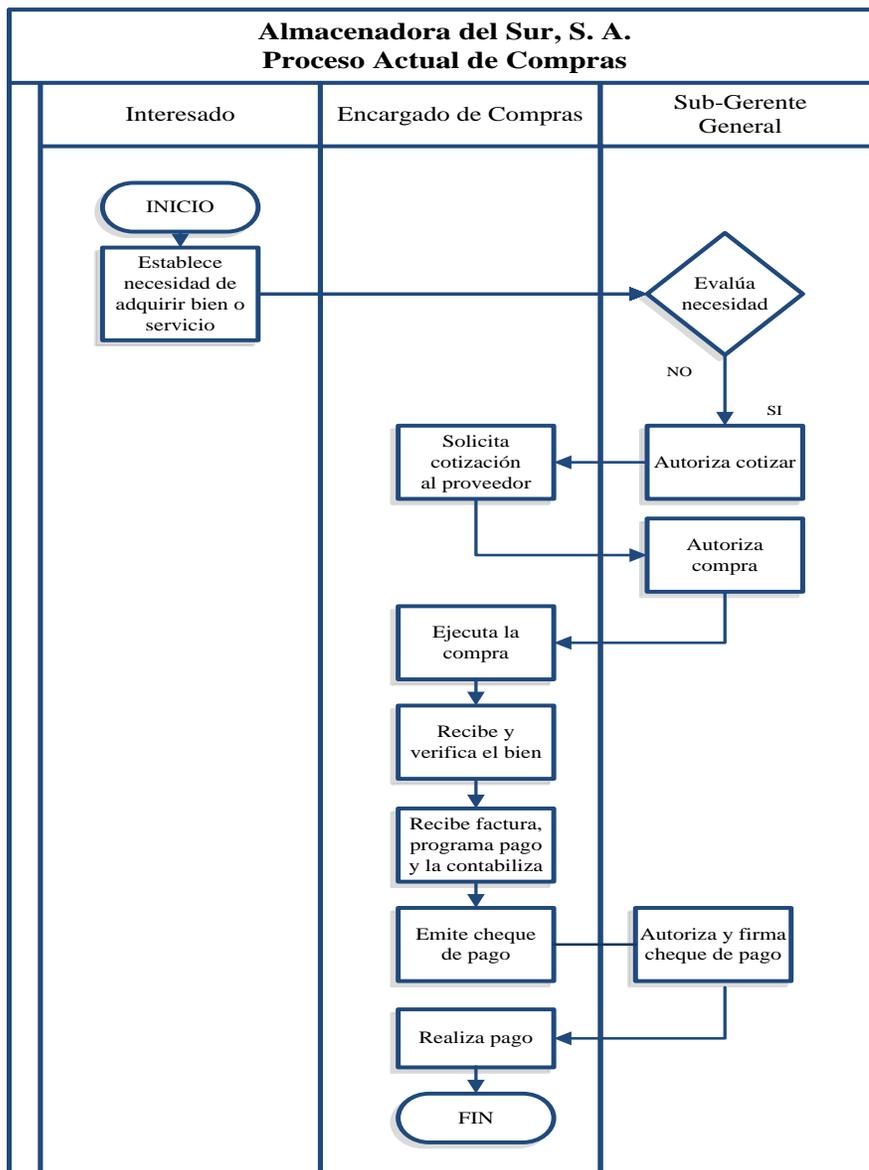
El proceso de compras involucra las adquisiciones de bienes y servicios de terceros y el posterior pago de los mismos. A continuación se describe brevemente el procedimiento que realiza el Contador General, quien tiene asignada la función de Compras de la Almacenadora.

- a. Inicialmente, surge la necesidad de algún departamento de adquirir un bien o servicio. El Jefe del departamento interesado; hace la solicitud en forma verbal al Sub-Gerente General.
- b. El Sub-Gerente General evalúa la necesidad y decide si procede o no, en caso negativo informa directamente al interesado, en caso positivo informa al Contador General para que se encargue de la gestión.
- c. El Contador General, contacta vía telefónica o correo electrónico al proveedor y le hace el requerimiento del bien o servicio. No se cotiza con otros proveedores porque se tienen proveedores conocidos para que surtan lo que se necesita.
- d. El proveedor le envía la cotización del bien o servicio requerido; este documento se lo presenta al Sub-Gerente General quien aprueba la compra de forma verbal.
- e. El Contador General ejecuta la compra, confirmando vía telefónica o correo electrónico al proveedor para que suministre el bien o servicio.
- f. El Contador General, recibe y verifica el bien enviado por el proveedor; recibe la factura, programa la fecha de pago (15 ó 20 días después), la contabiliza y posteriormente emite el cheque de pago.

- g. El Sub-Gerente General autoriza y firma el cheque de pago.
- h. El Contador General se encarga de realizar el pago al proveedor.

El siguiente diagrama de flujo muestra el proceso actual de compras

### Diagrama de Flujo No. 1



Fuente: Elaboración propia

### 3.1.1 Compras urgentes y compras de proveeduría

Las compras urgentes se pueden realizar con fondos de caja chica (custodio Contador General) y fondos fijos (custodios Jefes de Bodegas) siempre que no excedan el valor máximo de Q200.00 para desembolso.

El Contador General comentó que tiene bajo su responsabilidad la bodega de proveeduría, donde se almacena material de empaque, papelería y útiles, suministros de cafetería y limpieza; la compra de estos materiales se hace de acuerdo a la existencia, no requiere de autorización previa, coloca directamente el pedido al proveedor para que le abastezca lo necesario.

### 3.1.2 Hallazgos en el proceso de compras

Como resultado de la evaluación del proceso de compras se identificaron los siguientes hallazgos:

- a. La empresa no considera necesario la creación de un departamento de compras, ésta función ha sido delegada en el Contador General.
- b. No se cuenta con un manual de procedimientos para el sistema de compras, que permita conocer las políticas, normas y regulaciones establecidas por la Alta Dirección, que sirva de guía al personal en quienes se delegue la función de compras.
- c. No hay segregación de funciones en el proceso de compras; la misma persona se encarga de requerir, solicitar, ejecutar y recibir la compra, registrar la factura, programar, emitir y realizar pago. Adicionalmente, esta persona maneja el fondo de caja chica y administra la bodega de proveeduría.
- d. Las compras no se realizan sobre la base de requisiciones o solicitudes escritas, se realizan en forma verbal.

- e. No se requiere de autorización previa para las compras de la bodega de proveeduría (material de empaque, papelería y útiles, suministros de cafetería y limpieza) el Contador General las realiza de acuerdo a la existencia.
- f. No se utilizan formas tales como requisición de compra, solicitud de cotización, cuadro de negociaciones, pedido de orden de compra, recibo de materiales, para documentar el proceso de compras y evidenciar las autorizaciones correspondientes a cada actividad.
- g. No se realizan cotizaciones que permitan hacer una comparación respecto a productos, precio y calidad ofrecidos por los proveedores y realizar negociaciones, con la finalidad de obtener ahorros para la Almacenadora.
- h. No se preparan informes de recepción por todas las mercaderías o servicios recibidos, no hay notas de entrega, por lo que se desconoce si el producto o servicio se recibió a entera satisfacción del solicitante.
- i. No hay un documento donde se lleve el control de las requisiciones de compras, es decir se anote la requisición y pueda hacerse un seguimiento para conocer en que actividad se encuentra y si fue atendida oportunamente.
- j. No hay una planificación de compras, debido a que el Contador General tiene una carga de trabajo. La planificación se traduce en beneficios para la Almacenadora, optimizando el proceso de compras y mejorando los resultados en términos de la eficacia, eficiencia y transparencia.
- k. Se realizan compras catalogadas como urgentes con fondos de caja chica o fondos fijos. Se observó que en algunos casos, las compras superan el valor máximo de Q 200.00, debido a que fraccionan la compra en 2 o más facturas.

- l. No se gestiona crédito con los proveedores y con los que se tiene no se aprovecha, debido a que el Contador General, realiza el pago de las facturas de 15 a 20 días después de su recepción, es decir el tiempo que lleva el tramite del cheque.

Por lo indicado en el párrafo anterior, el saldo de proveedores al cierre del ejercicio no es relevante y no requiere de un análisis.

- m. No hay un catálogo de proveedores que contenga los datos generales de la empresa, nombre del contacto (vendedor), tipo de producto o servicio que suministra y precio. El Contador General comentó que la relación comercial de los proveedores con la Almacenadora es de varios años; esta situación y la falta de interés inciden en que no se han desarrollado proveedores.
- n. Las facturas de los proveedores no se resguardan en un lugar seguro, se archivan en un folder el cual se mantiene sobre un escritorio ubicado en el pasillo donde todo el personal tiene acceso.
- o. No se cumple con los requisitos mínimos de autorizaciones, algunas facturas no tienen la firma de autorización por parte del Sub-Gerente General.

### 3.2 Análisis área económico-financiero

A continuación se incluye el análisis de los estados financieros al 31 de diciembre de 2011, comparativo con el año 2010, cuyo objetivo fue interpretar en forma razonable la situación financiera de la Almacenadora.

### 3.2.1 Balance General

**Cuadro No. 2**  
**Almacenadora del Sur, S. A.**  
**Balance General**  
**Al 31 de diciembre de 2011 y 2010**  
**(Expresado en miles de Quetzales)**

	2011	2010	Variaciones	
	Q	Q	Q	%
<b>Activo</b>				
Corriente				
Disponibilidades	2,022.7	1,554.4	468.3	30
Inversiones	3,000.0	800.0	2,200.0	275 <b>1</b>
Cuentas por cobrar	692.1	1,259.3	(567.2)	(45) <b>2</b>
Gastos Anticipados	317.2	224.8	92.4	41
<b>Total de activo corriente</b>	<b>6,032.0</b>	<b>3,838.5</b>	<b>2,193.5</b>	<b>57</b>
Propiedad, Mobiliario y Equipo - Neto	38,857.3	39,653.2	(795.9)	(2) <b>3</b>
Otros Activos	23.5	192.0	(168.5)	(88)
<b>Total de activo</b>	<b><u>44,912.8</u></b>	<b><u>43,683.7</u></b>	<b><u>(1,229.1)</u></b>	<b>(3)</b>
<b>Pasivo</b>				
Corriente				
Cuentas por pagar	310.8	412.2	(101.4)	(25) <b>4</b>
Prestaciones laborales por pagar	119.3	148.7	(29.4)	(20)
<b>Total de pasivo corriente</b>	<b>430.1</b>	<b>560.9</b>	<b>(130.8)</b>	<b>(23)</b>
Provisión Para Indemnizaciones	835.1	996.0	(160.9)	(16)
Productos Devengados No Percibidos	423.2	742.8	(319.6)	(43) <b>5</b>
<b>Total de pasivo</b>	<b>1,688.4</b>	<b>2,299.7</b>	<b>(611.3)</b>	<b>(27)</b>
<b>Capital Contable</b>				
Capital social	13,260.0	13,260.0	-	0
Superávit por revaluación de activos fijos	24,079.2	24,338.0	(258.8)	(1)
Reserva legal	2,339.5	2,263.5	76.0	3
Reserva para futuros dividendos	1.5	2.8	(1.3)	(46)
Utilidad neta del año	3,544.2	1,519.7	2,024.5	133
<b>Total de capital contable</b>	<b>43,224.4</b>	<b>41,384.0</b>	<b>1,840.4</b>	<b>4</b>
<b>Total de pasivo y patrimonio de los accionistas</b>	<b><u>44,912.8</u></b>	<b><u>43,683.7</u></b>	<b><u>1,229.1</u></b>	<b>3</b>
Cuentas de Orden	414,073.2	454,195.4	(40,122.2)	(9)

Fuente: Elaboración propia

## 1) Inversiones:

Aumento por Q 2,200.0

		<b>En Miles de Quetzales</b>
Saldo al 31/12/2010		800.0
Inversiones en certificados a plazo fijo de seis meses, realizadas en dos bancos del sistema nacional:		
<b>Vencimiento en</b>	<b>Tasa de Interés Anual</b>	
Febrero 2011	6.25 – 6.0%	
Septiembre 2011	5.25%	
Marzo 2012	4.75%	
		<u>3,000.0</u>
Aumento en inversiones		<u>2,200.0</u>

El aumento en inversiones se debe a que la Almacenadora generó los suficientes flujos de operación, que fueron invertidos en operaciones de plazo fijo.

## 2) Cuentas por cobrar

Disminución por Q567.2

	<b>En miles de Quetzales</b>	
	<u>2011</u>	<u>2010</u>
Productos por cobrar	391.1	734.5
Productos financieros por cobrar	32.0	8.3
Cuentas por liquidar	264.0	484.9
Deudores varios	<u>5.0</u>	<u>31.4</u>
	<u>692.10</u>	<u>1,259.10</u>

- Productos por cobrar: corresponde al saldo de la cartera al cierre del 2010, el cual se recuperó durante el primer bimestre del 2011.
- Productos financieros por cobrar: incluye los intereses devengados pero aún no cobrados de las inversiones a plazo fijo.
- Cuentas por liquidar: corresponde a operaciones pendientes de aplicación.

La Almacenadora cumple con lo establecido en el Manual de Instrucciones Contables para Almacenes Generales de Depósitos y otras disposiciones emitidas por la Superintendencia de Bancos, que indica que los ingresos por almacenaje y los intereses provenientes de inversiones se registran como producto hasta en el momento en que se perciben, mientras que los ingresos devengados pero aún no cobrados, se controlan en el balance general en las cuentas de “Productos por cobrar” y “Productos devengados no percibidos”.

La cartera muestra concentración del 43% en 5 clientes que depositan su mercadería en bodega propia en forma permanente. La dependencia de pocos clientes es un área de riesgo para la seguridad financiera de la Almacenadora.

### 3) Propiedad, planta y equipo

Disminución de Q795.9

#### **Cuadro No. 3** **Movimiento de Propiedad, Planta y Equipo** **En miles de Quetzales**

<u>Descripción</u>	<u>Saldo al</u> <u>31/12/2010</u>	<u>Altas</u>	<u>Bajas</u>	<u>Saldos al</u> <u>31/12/2011</u>
Edificios, bodegas e instalaciones	44,693.9	119.6	35.3	44,778.2
Terrenos	5,265.5	-	-	5,265.5
Mobiliario y equipo	2,172.3	54.7	36.2	2,190.8
Equipo de cómputo	586.0	10.9	380.1	216.8
Vehículos	136.7	-	-	136.7
Total	52,854.4	185.2	451.6	52,588.0
Depreciación Acumulada	(13,201.2)	453.0	(982.5)	(13,730.7)
Total	<u>39,653.2</u>			<u>38,857.3</u>

Fuente: Elaboración propia

El cuadro muestra el movimiento del rubro durante el 2011, en las altas lo relevante fueron las mejoras a las instalaciones de la Almacenadora, las bajas corresponde a bienes que de acuerdo al método de depreciación de línea recta, alcanzaron su depreciación total. Los activos totalmente depreciados son trasladados a cuentas de orden con valor simbólico de Q1.00.

En los últimos dos años no se ha practicado un inventario de activos fijos y con la baja de personal, no se tiene certeza de la existencia e integridad de los activos fijos asignados, básicamente en lo referente a mobiliario y equipo y equipo de cómputo.

#### 4) Cuentas por pagar

Disminución por Q 101.4

	<b>En miles de Quetzales</b>	
	<b><u>2011</u></b>	<b><u>2010</u></b>
Impuestos por pagar	172.6	176.0
Cuotas por servicios y sostenimiento	75.4	58.8
Honorarios Profesionales	29.7	28.1
Agua, luz y teléfono	33.1	22.9
Seguros y fianzas	<u>0.0</u>	<u>126.4</u>
	<u>310.8</u>	<u>412.2</u>

El 80% de las cuentas por pagar se integra básicamente por los impuestos así como las cuotas de servicios y sostenimiento por pagar a las entidades correspondientes. El 20% corresponde a la provisión de los servicios de agua, luz y teléfono y honorarios de la auditoría externa. Lo anterior evidencia que la Almacenadora no gestiona ni utiliza el crédito de proveedores.

#### 5) Productos devengados no percibidos

En este rubro se registran los productos por almacenaje y otros conceptos que han sido devengados y se encuentran pendientes de cobro. Al 31 de diciembre de 2011 el saldo es en miles de Q 423.2.

### 3.2.2 Estado de Resultados

**Cuadro No. 4**  
**Almacenadora del Sur, S. A.**  
**Estado de Resultados**  
**Por los años terminados al 31 de diciembre de 2011 y 2010**  
**(Expresado en miles de Quetzales)**

	<u>2011</u>		<u>2010</u>	
	Q	%	Q	%
<b>Productos de Operación</b>				
Bodega propia	8,731.8	70	8,847.1	69
Bodega fiscal	3,307.9	27	3,660.8	28
Bodega habilitada	309.2	2	376.7	3
Productos financieros	<u>90.9</u>	<u>1</u>	<u>39.6</u>	<u>0</u>
<b>Total productos de operación</b>	12,439.8	100	12,924.2	100
<b>Gastos de Operación</b>				
Gastos de administración	<u>(8,114.0)</u>	<u>(65)</u>	<u>(9,897.1)</u>	<u>(77)</u>
<b>Utilidad en operación</b>	4,325.8	35	3,027.1	23
<b>Otros Gastos y Productos Extraordinarios</b>				
Gastos extraordinarios	(200.4)	(2)	(850.1)	(7)
Productos extraordinarios	<u>16.2</u>	<u>0</u>	<u>2.9</u>	<u>0</u>
	<u>(184.2)</u>	<u>(1)</u>	<u>(847.2)</u>	<u>(7)</u>
<b>Productos de Ejercicios Anteriores</b>	37.8	0	5.3	0
<b>Gastos de Ejercicios Anteriores</b>	<u>(10.5)</u>	<u>0</u>	<u>(18.8)</u>	<u>0</u>
Utilidad antes de Impuesto Sobre la Renta	4,168.9	34	2,166.4	17
<b>Impuestos Sobre la Renta</b>	<u>(624.7)</u>	<u>(5)</u>	<u>(646.8)</u>	<u>(5)</u>
<b>Utilidad neta del año</b>	<u><b>3,544.2</b></u>	<u><b>28</b></u>	<u><b>1,519.6</b></u>	<u><b>12</b></u>

Fuente: Elaboración propia

El ingreso total del año 2011 es similar al año anterior, sin embargo, muestra una disminución mínima de 3.75% respecto al año anterior, que aunque no fue significativa no representa el resultado deseado para la empresa. La disminución obedece a la pérdida de un cliente importante el cual fue sustituido por otro cliente de manera oportuna.

La reducción en gastos de operación corresponde al recorte de personal, ya que los gastos se ejecutaron conforme al presupuesto del año 2010 que fue utilizado para el año 2011.

### 3.2.2.1 Análisis de compras

A continuación un detalle de los rubros que durante los años 2011 y 2010, fueron adquiridos por medio del proceso de compras;

#### Cuadro No. 5

#### Ejecución de Compras durante años 2011 y 2010 (Expresado en Quetzales)

<u>Concepto</u>	<u>Presupuesto</u> Q	<u>Ejecución de Compras</u>		<u>Variaciones entre</u>	
		<u>2011</u> Q	<u>2010</u> Q	<u>2011 - 2010</u> Q	%
<b>Servicios</b>					
Primas de seguros, fianzas	975,000.00	928,429.00	997,113.00	(68,684.00)	(7)
Seguridad y vigilancia	500,000.00	509,077.00	504,000.00	5,077.00	1
Fumigación	50,000.00	51,374.00	54,673.00	(3,299.00)	(6)
Servicio de internet	30,000.00	32,792.00	31,210.00	1,582.00	5
Extintidores	30,000.00	34,400.00	20,514.00	13,886.00	68
		<b><u>1,556,072.00</u></b>	<b><u>1,607,510.00</u></b>		
<b>Material de Empaque</b>					
Strech Film	175,000.00	195,303.00	172,789.00	22,514.00	13
Tarimas	43,000.00	42,166.04	43,497	(1,331.00)	(3)
		<b><u>237,469.04</u></b>	<b><u>216,286.00</u></b>		
<b>Suministros de Bodegas</b>					
Combustible	250,000.00	260,921.00	244,864.00	16,057.00	7
<b>Suministros de Oficinas</b>					
Papelería y útiles	150,000.00	150,187.00	146,622.00	3,565.00	2
Tintas para impresoras	60,000.00	36,510.00	67,682.00	(31,172.00)	(46)
Formas preimpresas	15,000.00	24,521.00	9,704.00	14,817.00	(153)
		<b><u>211,218.00</u></b>	<b><u>224,008.00</u></b>		
<b>Mantenimientos</b>					
Montacargas	135,000.00	147,105.00	128,542.00	18,563.00	14
Planta telefónica	10,000.00	8,455.00	5,075.00	3,380.00	67
		<b><u>155,560.00</u></b>	<b><u>133,617.00</u></b>		
<b>Atenciones al Personal</b>					
Cafetería y limpieza	45,000.00	49,302.00	46,608.00	2,694.00	6
Uniformes	25,000.00	18,235.00	20,087.00	(1,852.00)	(9)
Servicio de taxi	20,000.00	24,358.00	20,260.00	4,098.00	20
Agua purificada	12,000.00	12,096.00	11,424.00	672.00	6
		<b><u>103,991.00</u></b>	<b><u>98,379.00</u></b>		
<b>Total</b>	<b><u>2,525,000.00</u></b>	<b><u>2,525,231.00</u></b>	<b><u>2,524,664.00</u></b>	<b><u>567.00</u></b>	

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro anterior se puede observar lo siguiente:

- a. El desembolso total por compras del año 2011 es similar al año anterior, ya que se utilizó el presupuesto del 2010. Para el 2011 no se elaboró un presupuesto que considerara el impacto de la reducción de personal, así como un análisis por rubros para identificar oportunidades de ahorro para la Almacenadora. Utilizar de base el presupuesto del 2010 provocó que al realizar el control presupuestario se tuviera mayor oportunidad de gasto. Existe desconocimiento del uso y aplicación de la herramienta y no se le ha dado la debida importancia, debido a la falta de capacitación.
- b. Pese a que la planilla se redujo en un 35%, los compras del rubro de atenciones al personal (insumos de cafetería y limpieza, uniformes, servicio de taxi y agua purificada), que guarda relación directa con el rubro de sueldos y salarios, no disminuyeron de manera proporcional; por el contrario hubo un incremento de Q 5,612.00 equivalente a un 6%.
- c. En los siguientes rubros se observó un incremento significativo con respecto al año anterior:
  - Extintores: Aumento de Q 13,886.00 equivalente al 68%, en el año 2011 se cambió de proveedor, porque el anterior proveedor no estaba prestando un buen servicio.
  - Formas preimpresas: Aumento de Q 14,817.00 equivalente al 153%, se terminaron las facturas y cheques preimpresos, por lo que hubo necesidad de hacer una nueva impresión de estos documentos.
  - Planta telefónica: Aumento de Q 3,380.00 equivalente al 67%, la planta telefónica se dañó, por lo que fue necesaria la reparación y mantenimiento a la misma.

### 3.2.2.2 Registro contable

Como resultado de la revisión selectiva del registro contable de las compras se identificaron las siguientes situaciones:

- a. Las compras que se realizan por la adquisición de los diferentes bienes y servicios, se registran en la cuenta correspondiente de gasto o activo fijo, según sea el caso, por el valor total de la factura, el valor del Impuesto al Valor Agregado forma parte del costo.
- b. Papelería y útiles: Presenta un cargo por Q 69,187.00 que corresponde a la baja de formas impresas en desuso, tintas de impresoras, tóner de fotocopidora, identificados como obsoletos en un inventario practicado en junio 2011. Esta situación evidencia una inadecuada gestión del proceso de compras, al comprar sin planificación.
- c. Al centro de costo del departamento de Cómputo, el Contador General registró las compras de la Aduana Regional, debido a que la nomenclatura contable no tiene habilitado el centro de costo para ese departamento.

<u>Código</u>	<u>Cuenta</u>	<u>Valor en Q.</u>
706110.0101.06	Papelería y Útiles Cómputo	9,626.55
706110.0201.06	Abarrotes y Suministros Cómputo	4,445.03
706110.0301.06	Artículos de Limpieza Cómputo	<u>2,709.45</u>
		<u>16,781.03</u>

### 3.3 Razones financieras

Las razones financieras son un método de análisis. Su función se limita al estudio de las cifras de las industrias, identificando probables deficiencias.

Cabe mencionar que estas fórmulas financieras aplicarán a algunas industrias de acuerdo a su giro comercial.

A continuación se describirán las razones financieras más utilizadas para los análisis de estados financieros:

### 3.3.1 Ratios de liquidez

#### 3.3.1.1 Índice de liquidez o prueba de ácido

Mide la capacidad de pago que tiene la Almacenadora para hacer frente a sus deudas de corto plazo.

Este índice proporciona una medida bastante exigente de la capacidad de pago de la Almacenadora, al descontar activos corrientes que no son de fácil realización.

	<b>Valores en miles de Quetzales</b>	
	<b><u>2011</u></b>	<b><u>2010</u></b>
<u>Activo Corriente (-) Inventarios</u>	<u>2,022.70</u>	<u>1,554.40</u>
Pasivo Corriente	310.8	412.2
Proporción del índice	Q 6.51	Q 3.77

Para el cálculo de este índice se consideraron las cuentas Disponibilidades, Cuentas por Pagar y para no distorsionar el resultado no se tomaron en cuenta las Otras Cuentas por Cobrar, integradas por valores que por su naturaleza no son de fácil realización.

El resultado de este índice refleja que la Almacenadora tiene capacidad para liquidar sus obligaciones, respecto al año anterior se observa una mejor posición.

### 3.3.1.2 Índice solvencia

	<b>Valores en miles de Quetzales</b>	
	<b><u>2011</u></b>	<b><u>2010</u></b>
<u>Activo Corriente</u>	<u>6,032.0</u>	<u>3,838.5</u>
Pasivo Corriente	430.10	560.9
Proporción del índice	Q 14.02	Q 6.84

Esta razón indica que cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la Almacenadora de pagar sus deudas. El resultado de este índice se considera adecuado, pues significa que la Almacenadora por cada quetzal de deuda que tiene, cuenta con Q14.02, se observa una mejor posición respecto al año anterior.

### 3.3.2 Ratios de actividad

#### 3.3.2.1 Índice de liquidez de cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar son activos líquidos sólo en la medida en que se puedan cobrar en un tiempo prudente.

#### Período Promedio de Cobro

	<b>Valores en miles de Quetzales</b>	
	<b><u>2011</u></b>	<b><u>2010</u></b>
<u>Saldo Final Cuentas por Cobrar x 365</u>	<u>391.2 x 365</u>	<u>734.4 x 365</u>
Productos por Servicios	12,348.8	12,884.6
Proporción del índice	11.5 días	20.8 días

En la presente prueba, se consideró las cuentas por cobrar relacionadas con los ingresos ordinarios de la Almacenadora (Productos por servicios)

El resultado de este índice se considera adecuado, pues refleja que las cuentas por cobrar ordinarias de la Almacenadora, se recuperan en 11 días siendo el plazo de crédito de 30 días. En

adición, esta situación favorece para el flujo de efectivo de la Almacenadora, ya que en el corto plazo dispone de fondos para cumplir con sus obligaciones contraídas.

### 3.3.3 Ratios de estabilidad

#### 3.3.3.1 Índice de endeudamiento

Representa el porcentaje de participación de los acreedores en los activos. El objetivo es medir la proporción de fondos aportados por terceros.

	<b>Valores en miles de Quetzales</b>	
	<b><u>2011</u></b>	<b><u>2010</u></b>
<u>Pasivo Total</u>	<u>1,265.2</u>	<u>1,556.9</u>
<u>Activo Total</u>	44,912.8	43,683.7
Proporción del índice	2.82%	3.56%

El resultado indica que el 2.82%, de los activos son financiados por acreedores y al liquidarse los activos, queda el 97.18%, de su valor después del pago de las obligaciones. El resultado se considera adecuado.

#### 3.3.3.2 Índice de estructura de capital

Este índice muestra el grado de endeudamiento que tiene la entidad con relación al patrimonio. Evalúa el impacto del pasivo total respecto al patrimonio.

	<b>Valores en miles de Quetzales</b>	
	<b><u>2011</u></b>	<b><u>2010</u></b>
<u>Pasivo Total</u>	<u>1,265.2</u>	<u>1,556.9</u>
<u>Patrimonio</u>	43,224.4	41,384.0
Proporción del índice	Q 0.03	Q 0.04

El resultado de este índice refleja que por cada quetzal aportado por los socios de la Almacenadora, existen Q 0.03, destinados al pago de acreedores. El resultado se considera adecuado.

### 3.3.3.3 Índice de disponibilidad

	<b>Valores en miles de Quetzales</b>	
	<b><u>2011</u></b>	<b><u>2010</u></b>
<u>Activo Total</u>	44,912.8	43,683.7
<u>Pasivo Total</u>	1,265.2	1,556.9
Proporción del índice	Q 35.49	Q 28.06

El resultado de este índice indica que la Almacenadora cuenta con Q.35.49 de sus activos para cubrir su pasivo total.

### 3.3.4 Ratios de rentabilidad

#### 3.3.4.1 Índice de rendimiento sobre el patrimonio

	<b>Valores en miles de Quetzales</b>	
	<b><u>2011</u></b>	<b><u>2010</u></b>
<u>Utilidad Neta</u>	3,544.20	1,519.6
<u>Patrimonio</u>	43,224.4	41,384.0
Proporción del índice	8.19%	3.67%

El resultado de este índice refleja que por cada quetzal que los socios mantuvieron en el año 2011, se generó un excedente del 8.19% sobre el patrimonio. Mide la capacidad de la Almacenadora para generar excedentes.

### 3.3.4.2 Índice de rendimiento sobre los activos

Sirve para examinar la eficacia con la que se utilizan los activos disponibles, es decir, la capacidad de generar beneficios a partir de los activos existentes. Indica el rendimiento que se está obteniendo sobre la inversión.

	<b>Valores en miles de Quetzales</b>	
	<b><u>2011</u></b>	<b><u>2010</u></b>
<u>Utilidad Neta</u>	<u>3,544.20</u>	<u>1,519.6</u>
Activo Total	44,912.8	43,683.70
Proporción del índice	7.89%	3.48%

El rendimiento sobre activos del 7.89% obtenido por la Almacenadora es razonable y significa que los activos que posee, sí están contribuyendo a la generación de utilidades.

### 3.3.4.3 Índice de rendimiento sobre ventas

	<b>Valores en miles de Quetzales</b>	
	<b><u>2011</u></b>	<b><u>2010</u></b>
<u>Utilidad Neta</u>	<u>3,544.20</u>	<u>1,519.6</u>
Productos de Operación	12,439.8	12,924.2
Proporción del índice	28.49%	11.75%

También se le conoce como margen de utilidad, mide el ingreso o utilidad obtenida por cada Q.1.00 de ventas después de haberle deducido todos los costos y gastos. El resultado de este índice para el 2011 es de 28.49%.

### 3.4 Análisis área administrativa

Como resultado de la evaluación de las diferentes áreas y departamentos, se identificaron las siguientes situaciones:

- a. El área administrativa tiene como función principal llevar a cabo una planificación estratégica, desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales, definir políticas y estrategias para conseguir sus metas. Sin embargo, en la evaluación realizada se determinó que no existen políticas bien definidas que indiquen cuándo, cómo y donde deben de realizarse las actividades o labores de la empresa.
- b. Si bien es cierto existe un organigrama en donde se describen los puestos de la empresa, la estructura organizacional no ha funcionado acertadamente, porque no existe un manual de procedimientos adecuado y en algunas áreas de la entidad no existe segregación de funciones. El Sub-Gerente General es quien toma las decisiones para toda la organización, y delega la ejecución de dichas decisiones a los Jefes de Área. Sin embargo, no existe un mecanismo que permita evaluar las funciones de los colaboradores, manifestando falta de segregación de funciones al momento de la evaluación.
- c. Existen áreas para las que aún no se han elaborado manuales de procedimientos por ejemplo compras, contabilidad y servicios, entre otros, esta situación provoca que los colaboradores de dichas áreas, tomen su criterio para resolver los problemas que se les presenten.
- d. Los descriptores de puestos están desactualizados, debido a los cambios que ha sufrido la Almacenadora por la reducción de personal en el último año, asimismo no son del conocimiento de los colaboradores.

- e. En el último año la Almacenadora eliminó puestos de trabajo como medida de ahorro, lo que provocó exceso de trabajo en algunos puestos, debido a la mala distribución de tareas así como funciones no afines a la actividad normal de los empleados.
- f. Los colaboradores no conocen la visión, misión y principios, por los cuales se rige la Almacenadora, debido a que no se cuenta con un programa de inducción que los dé a conocer, asimismo no se han colocado en lugares donde los colaboradores puedan visualizarlos.
- g. También en el área de recursos humanos la Almacenadora no cuenta con manuales por escrito para el reclutamiento y selección del personal, tampoco con programas de inducción para el personal de nuevo ingreso, de capacitación y desarrollo personal para los colaboradores.
- h. La Almacenadora no entrega formularios de responsabilidad a los colaboradores por los activos fijos que se asignan para que pueda desarrollar sus funciones.
- i. Se eliminó por completo el departamento de cómputo y sistemas, el cual fue sustituido por una empresa externa para no crear relación de dependencia y cargas salariales, sin embargo, no se consideró que el soporte técnico que se ofrece no cubre las necesidades de la empresa.
- j. Integridad inadecuada en la presentación de los datos, debido a que algunos empleados cuentan con perfil de administrador que pueden corregir errores del sistema.
- k. Las integraciones de cuentas no se preparan de manera oportuna, debido a que el Contador General mantiene diferentes prioridades.

1. No se le presta la debida importancia a la elaboración y ejecución del presupuesto. El Sub-Gerente General no es especialista en el área financiera, por esa razón existe desconocimiento del uso y aplicación de una herramienta tan elemental como lo es el presupuesto.

### 3.5 Análisis área fiscal y otros

Con base en el análisis realizado en el área fiscal y tributaria se identificaron las siguientes situaciones:

- a. Impuesto Sobre la Renta

Se revisaron las declaraciones mensuales del Impuesto Sobre la Renta correspondientes al año 2011, verificando que el valor de la renta imponible fue establecido correctamente y se le aplicó la tarifa del 5% para determinar el impuesto a pagar.

El cálculo del impuesto es firmado por el departamento de auditoría interna, como evidencia de revisión. La Almacenadora tiene como política pagar los impuestos dentro de los primeros cinco días hábiles del mes.

El Balance General al 31 de diciembre de 2011 muestra un saldo de impuestos por pagar en miles Q 172.6, que corresponde al Impuesto Sobre la Renta del mes de diciembre de 2011.

- b. Impuesto al Valor Agregado

De acuerdo a la Ley del Impuesto al Valor Agregado los servicios que presta la Almacenadora están exentos del impuesto por ser una institución fiscalizada por la Superintendencia de Bancos.

La Almacenadora cumple con lo anterior ya que las facturas consignan la siguiente frase: “No Afecto al IVA, según Artículo 7 Numeral 4 Decreto 27-92”.

Al revisar una muestra de los registros contables, se verificó que las compras que realiza por la adquisición de bienes y servicios, se contabilizan según sea el caso, a la cuenta de gasto o activo fijo, por el valor total de la compra, de esta manera el impuesto forma parte del costo.

c. Impuesto Sobre Productos Financieros

De acuerdo a la Ley del Impuesto Sobre Productos Financieros la Almacenadora está exenta de la retención de dicho impuesto por ser una institución fiscalizada por la Superintendencia de Bancos. La misma ley establece que los intereses percibidos constituyen parte de la renta bruta sujeta al pago del Impuesto Sobre la Renta.

Se verificó que los intereses recibidos por las inversiones a plazo fijo que posee la Almacenadora, forman parte de la renta bruta para determinar el Impuesto Sobre la Renta, cumpliendo con lo establecido en la ley.

d. Código de Comercio

Se revisaron los libros legales los cuales se encuentran autorizados por el Registro Mercantil, habilitados por la Superintendencia de Administración Tributaria – SAT y están operados a diciembre 2011.

e. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social – IGSS

Se tuvo a la vista las Planillas de Pago del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, verificando que el valor reportado por pago de nómina, concuerda con el total de sueldos contabilizados así como con las planillas de sueldos mensuales en cuanto a valores y número de colaboradores. La determinación de las cuotas patronal y laboral es correcta.

El cálculo de las cuotas es firmado por el departamento de auditoría interna, como evidencia de revisión. La Almacenadora tiene como política pagar sus obligaciones dentro de los primeros cinco días hábiles del mes y al cierre del período fiscal dejar cancelada la cuota correspondiente a diciembre.

f. Código de Trabajo

La Almacenadora cumple con el pago de la bonificación incentivo y las prestaciones laborales que están reguladas por el Código de Trabajo.

g. Cuota de Servicios de Delegación Aduanera

De conformidad con el artículo 6 del Reglamento para el Funcionamiento de Almacenes Fiscales, Acuerdo Gubernativo No. 447-2001 mensualmente la Almacenadora recibe por parte de la Dirección de Recursos Humanos de la Superintendencia de Administración Tributaria la liquidación de los sueldos y prestaciones del personal delegado en la aduana.

Se solicitaron las liquidaciones mensuales verificando que la Almacenadora cumple con pago puntual y oportuno de los servicios de la delegación aduanera. Al 31 de diciembre de 2011 se registró una provisión de Q 32,000.00 para cubrir la liquidación correspondiente al mes de diciembre de sueldos del personal delegado en la aduana, la cual se recibió en los primeros días del enero de 2012.

h. Cuota de Sostenimiento de Superintendencia de Bancos

De conformidad con el artículo 2 de la Ley de Almacenes Generales de Depósito Decreto No. 1746, anualmente la Almacenadora es notificada por la Superintendencia de Bancos sobre la cuota de sostenimiento, recibiendo la base del cálculo para revisión y confirmación de aceptación. El pago de la cuota de sostenimiento deberá hacerlo efectivo en cuatro liquidaciones equivalentes al 25%.

Se solicitaron las liquidaciones trimestrales verificando que la Almacenadora cumple con el pago puntual de la cuota de sostenimiento.

Como resultado de la evaluación del proceso de compras mediante la descripción y diagramación del mismo, se identificaron hallazgos los cuales fueron expuestos en el punto 3.1.2, lo que permite concluir que:

El proceso de compras es de gran interés para Almacenadora del Sur, S. A. sin embargo, la falta de controles internos que comprende autorizaciones, lineamientos claros y por escrito que regulen el proceso de compras, la falta de segregación de funciones del mismo, que se ve afectada por la falta de personal, abren la posibilidad que la persona encargada de compras utilice su criterio en las diversas tareas del ciclo; en adición el escaso nivel de planificación y supervisión así como la falta de documentación de análisis, inciden en que no se estén obteniendo las mejores negociaciones para la Almacenadora en cuanto a calidad y precio.

La propuesta a esta situación se presenta en el capítulo 4 a continuación.

## **Capítulo 4**

### **Propuesta**

#### **4.1 Introducción**

En este capítulo se presenta la propuesta de mejora y actualización a los procedimientos del sistema de compras de Almacenadora del Sur, S. A., con el objetivo de que la Alta Dirección evalúe y realice los cambios necesarios en un tiempo determinado, dando la debida atención a cada tarea del proceso para alcanzar un ambiente de control adecuado así como un proceso de compras eficiente y eficaz ejecutado con transparencia.

Asimismo se hacen propuestas para otras deficiencias que se identificaron en la evaluación del proceso de compras.

#### **4.2 Antecedentes**

Actualmente, la Almacenadora no cuenta con un departamento de compras y no tiene interés en crearlo, no existen políticas y procedimientos adecuados para el eficiente y eficaz desarrollo de dicho proceso; ha delegado la gestión de compras en el Contador General, quien se encarga de requerir, solicitar, ejecutar y recibir la compra, registrar la factura, programar, emitir y realizar el pago, y si a estas tareas le agregamos que maneja el fondo de caja chica y administra la bodega de proveeduría, esta situación evidencia que no existe segregación de funciones así como una carga de trabajo con funciones incompatibles.

#### **4.3 Justificación**

Las compras constituyen una función básica en cualquier organización. La operación y función del proceso de compras es obtener los mejores precios y condiciones tanto de entrega, calidad, financiamiento, así como mantener buenas relaciones con los proveedores. La manera en que se administre y realicen las compras se traducirá en ahorro de costos para la empresa.

El objetivo de un manual es ayudar a sentar las bases o mejorar la función de compras dentro de una empresa ya sea de servicios o de manufactura, dar una clara comprensión de los conceptos básicos y principios fundamentales de la función de compras dentro de la empresa.

Por lo tanto, para la mejora del proceso de compras es importante una actualización a los procedimientos de control interno, los cuales deben quedar por escrito en un manual de normas y procedimientos, que contenga la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones propias del proceso, y permita conocer con detalle las tareas, ubicación, responsable de su ejecución, además que facilita, su evaluación y cumplimiento.

#### 4.4 Objetivos de la propuesta de mejora

##### 4.4.1 Objetivo general

Presentar a la Alta Dirección la propuesta de mejora y actualización a los procedimientos del sistema de compras de Almacenadora del Sur, S. A contenidos en un manual de normas y procedimientos para resolver los riesgos detectados en el proceso de compras, que regule las actividades que se desarrollan para adquirir bienes y servicios para el logro de los objetivos de la Almacenadora y permita aprovechar de manera eficiente y eficaz los recursos con que cuenta actualmente y se vea reflejado en ahorros.

##### 4.4.2 Objetivos específicos

- Proporciona una guía que permita a los usuarios uniformar el registro de las transacciones.
- Definir las funciones claramente para ahorrar tiempo y obtener excelentes resultados.
- Convertir la gestión de compras en un proceso eficiente, eficaz así como auditable.

#### 4.5 Propuesta

##### 4.5.1 Propuesta del Manual de Normas y Procedimientos del Sistema de Compras

Para que la Almacenadora cuente con procedimientos detallados se ha elaborado el Manual de Normas y Procedimientos del Sistema de Compras, el cual se ubica en el Anexo No. 1, con el

objeto que sirva de base a la Administración como una herramienta de control útil que le apoyara al medir los resultados y minimizar riesgo de fraude.

También será útil para la inducción y capacitación del personal que desempeñara las diferentes funciones en el proceso de compras.

Por último se manifiesta que el éxito de la aplicación del manual no radica únicamente en la buena elaboración y en el proceso de implementación, ya que el verdadero éxito se obtendrá al realizar la supervisión sobre la aplicación de dicho Manual; así también la actualización periódica del mismo de acuerdo a las exigencias de las operaciones que la Almacenadora desarrolle.

Entre las mejoras que contiene el documento se pueden mencionar:

- a. Separar las funciones del proceso de compras entre varios colaboradores, así como agregar tareas que en la actualidad no se realizan de manera correcta o simplemente no se hacen.

Con la segregación de funciones del proceso de compras, se previene o reduce el riesgo de errores o irregularidades, así como la posibilidad de fraude interno. De esta manera se asegura que un individuo no pueda llevar a cabo todas las fases de una operación, desde su autorización, pasando por la custodia de activos y el mantenimiento de los registros maestros necesarios.

- b. Para documentar adecuadamente el proceso de compra se recomienda la implementación del formato de requisición de compra y orden de compra, las cuales deben ser autorizadas por el funcionario competente.

- c. Se implementa el proceso de cotizaciones, realizando como mínimo 3 cotizaciones, debiendo preparar el cuadro de negociación que permitirá hacer una comparativa del producto requerido, evaluando la calidad, entrega y precio;
- d. Se fijan montos de autorizaciones para realizar las compras.
- e. Se documentan las tareas relacionadas al proceso de compras.

#### 4.5.2 Acciones complementarias a la propuesta

- a. Análisis trimestral del presupuesto

El presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo condiciones previstas, cuyo concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

Siendo su función principal el control presupuestario que es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con los datos presupuestarios correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.

Se recomienda para el presente año que en forma trimestral se revise el presupuesto ajustándolo a los hechos reales del negocio y si tienen un efecto relevante en los resultados de la Almacenadora, se modifique.

En adición, este análisis permitirá a la administración de la Almacenadora conocer el comportamiento de ingresos y gastos, para la elaboración del presupuesto del siguiente período.

Y para la elaboración del presupuesto anual del 2013, considerar premisas tales como estrategias de precios y capacidad instalada, crecimiento del mercado, aumento de precio en los principales insumos, comportamientos de sueldos y salarios, entre otros.

**b. Contratación de personal**

La eliminación de plazas como medida de reducción de costos, ha derivado sobrecarga de trabajo en algunos puestos e incompatibilidad de funciones, de acuerdo a la evaluación se hace necesaria la contratación de una persona auxiliar en el área administrativa que sirva de apoyo en la ejecución de las tareas.

A continuación se detalla el costo anual de Q. 56,618.80 que conlleva la contratación; no se requiere comprar mobiliario y equipo, porque hay disponibilidad del mismo:

<b>Descripción</b>	<b>Presupuesto Anual</b>
Sueldo	Q 36,000.00
Bonificación incentivo	3,000.00
Aguinaldo	3,000.00
Bono 14	3,000.00
Diferido	3,000.00
Indemnización	3,000.00
Cuota Patronal	4,618.80
Seguro de vida y fianza	<u>500.00</u>
<b>Total</b>	<b>Q <u>56,118.80</u></b>

Fuente: Elaboración propia

**c. Mejora en registro contable**

Como se indicó en el Capítulo 3 en el punto 3.2.3.1 Registro Contable, la papelería y útiles por valor de Q 16,781.03 que se le proporciona a la Aduana Regional se registró en el centro de costo del departamento de cómputo, debido a que la nomenclatura contable no tiene habilitado un código para el centro de costo de la Aduana Regional.

Se recomienda aperturar en el sistema de contabilidad un centro de costo para registrar los gastos incurridos en la Aduana Regional, para que los gastos se registren al centro de costo correspondiente y al momento de analizarlos se conozca cual es el costo real.

#### 4.6 Viabilidad

A criterio del Sub-Gerente General es viable y urgente la implementación del Manual de Normas y Procedimientos del Sistema de Compras, ya que estandariza procedimientos y asigna responsabilidades que permitan eficientar el proceso y optimizar el uso de los recursos.

#### 4.7 Costo

A continuación se presenta el valor financiero que debe invertirse para la implementación de la propuesta:

<b>Concepto</b>	<b>Valor Q.</b>
Manual de Normas y Procedimientos del Sistema de Compras. La elaboración es aporte del estudiante universitario.	Q 0.00
Impresión y empastado de 8 juegos del Manual.	136.00
Presentación y divulgación del Manual a los colaboradores, comprende 2 horas.	552.00
Capacitación de 34 horas del encargado de compras y 6 horas de los colaboradores involucrados en el proceso de compras.	1,224.00
Honorarios del consultor externo para capacitar al personal involucrado en el proceso de compras. Total de 40 horas a razón de 6 horas por semana.	6,000.00
Impresión de documentos administrativos, requisición de compra y orden de compra.	<u>600.00</u>
<b>Total</b>	<b>Q <u>8,512.00</u></b>

Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones

1. La Almacenadora no cuenta con un procedimiento de Compras por escrito, donde se definan en forma sistemática y ordenada las funciones que se deben desarrollar para la adquisición de bienes y servicios.
2. La Almacenadora ha delegado la gestión de compras en el Contador General, quien se encarga de requerir, solicitar, ejecutar y recibir la compra, registrar la factura, programar, emitir y realizar el pago, y si a estas tareas le agregamos que maneja el fondo de caja chica y administra la bodega de proveeduría, esta situación evidencia que no existe segregación de funciones así como una carga de trabajo con funciones incompatibles.
3. La reducción de personal como medida de ahorro, ha ocasionado en algunos puestos de trabajo carga excesiva de trabajo, debido a la mala distribución de tareas; ésta situación ocasiona que se descuiden algunas tareas propias de los puestos de trabajo.
4. La Sub-Gerencia de la Almacenadora no utiliza debidamente la herramienta de control, como lo es el presupuesto, ya que para el año 2011 se trabajó con el mismo presupuesto del año 2010.

## **Recomendaciones**

1. Implementar el Manual de Normas y Procedimientos del Sistema de Compras, sugerido en el presente estudio, que contiene la mejora de dicho proceso para fortalecer los controles internos que permitan alcanzar los objetivos de la Almacenadora y maximice los resultados de la empresa.
  
2. Implementar la segregación de funciones indicada en el Manual de Normas y Procedimientos del Sistema de compras, lo cual minimiza la ocurrencia de errores e irregularidades en adición permitirá que al Contador General dedicarse al trabajo propio del puesto.
  
3. Evaluar la posibilidad de contratar a una persona para reforzar el área administrativa, para distribuir las tareas y se establezca una adecuada segregación de funciones.
  
4. Realizar revisiones periódicas al presupuesto ajustándolo a los hechos reales del negocio y si tienen un efecto en los resultados de la Almacenadora, proceder a la modificación. Asimismo el Sub-Gerente debe ser capacitado con herramientas financieras como por ejemplo el presupuesto, lo cual le permitirá tener control de las variaciones respecto a lo ejecutado en el año.

## Referencias

### Bibliográficas Legales

1. Congreso de la República de Guatemala. Código de Comercio Decreto No. 2-70. Ediciones Legales Comercio e Industria.
2. Congreso de la República de Guatemala. Código de Trabajo Decreto No. 1441. Ediciones Legales Comercio e Industria.
3. Congreso de la República de Guatemala. Ley de Almacenes Generales de Depósitos, Decreto No. 1746. Ediciones Legales Comercio e Industria.
4. Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto sobre la Renta Decreto No. 26-92. Ediciones Legales Comercio e Industria
5. Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto No. 27-92. Ediciones Legales Comercio e Industria.
6. Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto sobre Productos Financieros Decreto No. 26-95. Ediciones Legales Comercio e Industria.
7. Congreso de la República de Guatemala. Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS Decreto No. 295.
8. Congreso de la República de Guatemala. Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos Decreto Número 67-2001. Ediciones Arriola

### Bibliográficas Contenido

9. Barquín Morales, Janelly (2008) Generalidades sobre la Gestión de Compras. Gestipolis. Cuba. 11p.
10. Benaque, José Luis (2006) Otros Conceptos y Herramientas de Contabilidad y Finanzas: Compras. Gestipolis. México 2006. 17p.
11. Bernal Escoto, Blanca Estela (2005) Áreas de Actividad de la Empresa. 14p.
12. Fleitman Jack (1994). Evaluación Integral. Editorial McGraw Hill
13. Hernández Sampieri, Roberto (1998). Metodología de la investigación. DF. México. Editorial McGraw Hill. Interamericana de México.

14. Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores. Guía de Auditoría Interna No. 4 Función de Compras.
15. Kerlinger, Fred N. (1983). Investigación del comportamiento, técnicas y métodos. DF. México. Editorial Interamericana.
16. Mercado, Salvador (2006) Compras: Principios y Aplicaciones. México. Editorial Limusa. 218 p.
17. Ministerio de Economía de Guatemala. Reglamento de Ley de Almacenes Generales de Depósitos Acuerdo Gubernativo No.20-69.
18. Morales, Esperanza de (2001). Recopilación de Auditoría por Ciclos. Colección de Auditoría y Finanzas. Departamento de Publicaciones, Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos de Guatemala. Segunda Reimpresión. Guatemala. 109 p.
19. Perdomo Moreno, Abraham (2004). Fundamentos de Control Interno. Novena Edición. Editorial Thomson. México. 318p.
20. Superintendencia de Administración Tributaria. Reglamento para el Funcionamiento de Almacenes Fiscales Acuerdo Gubernativo No. 447-2001.
21. Superintendencia de Bancos de Guatemala. Manual de Instrucciones Contables.
22. Whittington, O Ray/Pany Kurt (2005). Principios de Auditoría. Decimocuarta Edición. Editorial McGraw Hill. 736 p.

#### Internet

23. <http://www.monografias.com>
24. <http://www.rae.es>. Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española. Vigésima segunda edición.
25. <http://www.sib.gob.gt> Superintendencia de Bancos – SIB Anexo a la Resolución JM-102-2011 “Reglamento para la Administración del Riesgo Tecnológico” Año 2011.

## **Anexos**

## **Anexo No. 1**



**ALMACENADORA DEL SUR, S. A.**

## **Manual de Normas y Procedimientos**

### **Sistema de Compras**

	<b>Manual de Normas y Procedimientos</b>	
	<b>Sistema de Compras</b>	<b>Área: Compras</b>

## Índice

	Página
1. Introducción	2
2. Objetivos	2
3. Importancia	3
4. Finalidad	3
5. Alcance	4
6. Política de Compras	4
7. Responsable	7
8. Procedimiento de compras	8
9. Contabilidad	11
10. Procedimiento contable para realizar el pago	12
11. Formas	13

Este documento contiene información propiedad de Almacenadora del Sur, S. A. considerada de uso interno: Cualquier distribución a terceros o reproducción será bajo autorización específica	Documento No.:	PC-01-12	Elaboró:	Ana Lorena Mansilla
	Fecha elaboración:	31/07/12	Aprobó:	Lic. Rafael Poitevin
	Última modificación:		Revisión:	No. 01

 <b>ALMACENADORA DEL SUR, S. A.</b>	<b>Manual de Normas y Procedimientos</b>	
	<b>Sistema de Compras</b>	<b>Área: Compras</b>

## 1. Introducción

El presente manual contiene la descripción de las actividades que deben seguirse para realizar las funciones del proceso de compras en la adquisición de insumos, servicios y bienes para Almacenedora del Sur, S. A.

En el se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de compras; facilitando la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones.

La importancia del manual de procedimientos de compras radica en dar a conocer los criterios definidos en Almacenedora del Sur, S. A. así como dejar plasmado cuales son los pasos a seguir por los diferentes departamentos de la empresa al momento de solicitar la adquisición de compras de materiales o repuestos de mantenimiento, materiales e insumos, uniformes y elementos de seguridad industriales, activos fijos y servicios para el logro de los objetivos de la empresa.

Almacenedora del Sur, S. A. valora el tiempo, calidad y servicio, elementos que se consideran al momento de realizar una compra.

## 2. Objetivos

- Definir el procedimiento utilizado por Almacenedora del Sur, S. A. para desarrollar en forma adecuada y lógica el proceso de compras

Este documento contiene información propiedad de Almacenedora del Sur, S. A. considerada de uso interno: Cualquier distribución a terceros o reproducción será bajo autorización específica	Documento No.:	PC-01-12	Elaboró:	Ana Lorena Mansilla
	Fecha elaboración:	31/07/12	Aprobó:	Lic. Rafael Poitevin
	Ultima modificación:		Revisión:	No. 01

 <b>ALMACENADORA DEL SUR, S. A.</b>	<b>Manual de Normas y Procedimientos</b>	
	<b>Sistema de Compras</b>	<b>Área: Compras</b>

- Garantizar mediante el adecuado desarrollo del proceso de compras, la confiabilidad, razonabilidad y control de los resultados obtenidos a la Alta Dirección.
- Reducir los costos al aumentar la eficiencia general.
- Facilitar la inducción de colaboradores que desarrollaran las tareas de compras.

### **3. Importancia**

- Es un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrollan en compras.
- Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a que debe actuar o a que nivel alcanza la decisión o ejecución, ya que la gestión de compras no queda supeditada a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento.
- Mantiene la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión de compras y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
- Facilitan el control por parte del Sub-Gerente General de las tareas delegadas al encargado de compras.
- Sirven para ayudar a que la empresa se aproxime al cumplimiento de sus objetivos.

### **4. Finalidad**

La finalidad del presente manual es definir de manera clara, sencilla y concreta el procedimiento de compra para la adquisición de insumos, servicios y bienes en Almacenadora

Este documento contiene información propiedad de Almacenadora del Sur, S. A. considerada de uso interno: Cualquier distribución a terceros o reproducción será bajo autorización específica	Documento No.:	PC-01-12	Elaboró:	Ana Lorena Mansilla
	Fecha elaboración:	31/07/12	Aprobó:	Lic. Rafael Poitevin
	Última modificación:		Revisión:	No. 01

 <b>ALMACENADORA DEL SUR, S. A.</b>	<b>Manual de Normas y Procedimientos</b>	
	<b>Sistema de Compras</b>	<b>Área: Compras</b>

del Sur, S. A. que orientan y facilitan el acceso de información con esta herramienta de control interno.

## 5. Alcance

Este documento es aplicable a las necesidades de compras de insumos, servicios y bienes relacionados con las actividades propias de la Almacenedora.

Los usuarios de este documento son en forma directa el Encargado de Compras, Comprador, e indirectamente debe ser conocido y divulgado a todo el personal de la Almacenedora que requiera de la compra de un producto definido como materiales o Insumos.

## 6. Política de Compras

### 6.1 Autorizaciones:

El personal autorizado para aprobar los diferentes documentos que intervienen en el proceso de compras será el siguiente:

<b>Documento</b>	<b>Autorizado por</b>
Requisición de Compra	Jefe de Departamento y en su ausencia por el Sub-Gerente General
Cuadro de Negociación	Sub-Gerente General
Orden de Compra	Encargado de Compras y en su ausencia por el Sub-Gerente General

Este documento contiene información propiedad de Almacenedora del Sur, S. A. considerada de uso interno: Cualquier distribución a terceros o reproducción será bajo autorización específica	Documento No.:	PC-01-12	Elaboró:	Ana Lorena Mansilla
	Fecha elaboración:	31/07/12	Aprobó:	Lic. Rafael Poitevin
	Última modificación:		Revisión:	No. 01

 <b>ALMACENADORA DEL SUR, S. A.</b>	<b>Manual de Normas y Procedimientos</b>		
	<b>Sistema de Compras</b>		<b>Área: Compras</b>

Todos los documentos deberán tener evidencia de autorización para continuar con el proceso respectivo.

## 6.2 Aprobaciones:

Los montos de compra deberán ser autorizados de acuerdo al siguiente nivel jerárquico:

<b>Valor de la Compra</b>	<b>Autorizado por</b>
Hasta Q 20,000.00	Sub-Gerente General
Compras mayores a Q 20,001.00	Presidente de Consejo de Administración y en su ausencia por otro miembro del Consejo.

## 6.3 Separación de Actividades de compra

Con la finalidad de segregar las funciones del proceso de compras, las tareas serán ejecutadas por los siguientes colaboradores:

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
Solicitar cotizaciones	Secretaria de Gerencia
Elaborar cuadro de negociación	Secretaria de Gerencia
Analizar y autorizar mejor oferta	Sub-Gerente General
Ejecutar compra	Secretaria de Gerencia
Recibir y verificar los bienes e insumos	Jefe de Bodegas
Recibir, contabilizar y pagar factura	Contador general

Este documento contiene información propiedad de Almacenedora del Sur, S. A. considerada de uso interno: Cualquier distribución a terceros o reproducción será bajo autorización específica	Documento No.:	PC-01-12	Elaboró:	Ana Lorena Mansilla
	Fecha elaboración:	31/07/12	Aprobó:	Lic. Rafael Poitevin
	Ultima modificación:		Revisión:	No. 01

 <b>ALMACENADORA DEL SUR, S. A.</b>	<b>Manual de Normas y Procedimientos</b>		
	<b>Sistema de Compras</b>		<b>Área: Compras</b>

#### 6.4 Número de Cotizaciones

El proceso de compras deberá de incluir como mínimo 3 cotizaciones del bien o servicio que se adquirirá.

#### 6.5 Contabilización

Dependiendo de la naturaleza de la compra, este documento referencia la clasificación de la misma en el Costo o en el Gasto.

#### 6.6 Criterios

Los criterios a utilizar en las compras de bienes y servicios serán los siguientes:

- Cumplir con el procedimiento y análisis establecido.
- Debe estar incluido dentro del presupuesto.
- Compras extraordinarias deben ser autorizadas por el Sub-Gerente General.

#### 6.7 Generales

- En el caso que se presente un evento que no esté considerado en esta política de compras de bienes y servicios, deberá de ser consultado al Sub-Gerente General.
- Cualquier modificación a esta política deberá de ser efectuada por el Consejo de Administración.
- Los proveedores deberán de obtener su calificación como proveedores, llenar los requisitos mínimos de calidad, servicio, precios, asuntos fiscales y legales, constituidos como empresa comercial en el país.

Este documento contiene información propiedad de Almacenedora del Sur, S. A. considerada de uso interno: Cualquier distribución a terceros o reproducción será bajo autorización específica	Documento No.:	PC-01-12	Elaboró:	Ana Lorena Mansilla
	Fecha elaboración:	31/07/12	Aprobó:	Lic. Rafael Poitevin
	Ultima modificación:		Revisión:	No. 01

	<b>Manual de Normas y Procedimientos</b>	
	<b>Sistema de Compras</b>	<b>Área: Compras</b>

- En la compra de bienes o servicios que requieran un anticipo, se emitirá una orden de compra por el monto total de la compra, debe anotar en ella el valor del anticipo y el valor del saldo, con la fecha aproximada del desembolso. No será necesario emitir nueva orden de compra por saldos de órdenes de compra, únicamente se requiere fotocopia de la orden de compra para adjuntar al pago del saldo. La suma de los valores de la orden de compra será igual al monto de lo facturado.
- Los pagos a proveedores serán tramitados conforme el procedimiento existente de pagos, serán realizados contra la factura respectiva.
- Cuando se crea conveniente el Auditor Interno podrá revisar y auditar cualquier compra, sin importar el monto.

## 7. Responsable

El Encargado de compras, es el responsable de abastecer de bienes y servicios a toda la empresa en coordinación con el Sub-Gerente General y el Contador General quienes aprueban la ejecución del gasto.

### 7.1 Atribuciones del Encargado de Compras

- Recibir, registrar y analizar los requerimientos de bienes o servicios de los diferentes departamentos que presenten su requisición de compras.
- Ejecutar las compras requeridas de materiales, suministros o servicios.
- Coordinar conjuntamente con el Sub-Gerente General y Jefes de Departamentos, la adquisición de materiales, bienes o servicios solicitados.
- Llevar un registro de proveedores de los materiales, suministros y servicios

Este documento contiene información propiedad de Almacenedora del Sur, S. A. considerada de uso interno: Cualquier distribución a terceros o reproducción será bajo autorización específica	Documento No.:	PC-01-12	Elaboró:	Ana Lorena Mansilla
	Fecha elaboración:	31/07/12	Aprobó:	Lic. Rafael Poitevin
	Última modificación:		Revisión:	No. 01

 <b>ALMACENADORA DEL SUR, S. A.</b>	<b>Manual de Normas y Procedimientos</b>	
	<b>Sistema de Compras</b>	<b>Área: Compras</b>

de consumo recurrente para agilizar el proceso de cotización y adquisición.

- Llevar un control al día que demuestre el estado actualizado de las adquisiciones de materiales, suministros y servicios.
- Obtener como mínimo tres cotizaciones y elegir la mejor opción tanto en precio como en calidad del material, tiempo de entrega y garantía del suministro o servicio.
- Elaborar un cuadro de negociaciones, para la adjudicación de la adquisición de material, suministro o servicio por compra directa.
- Asegurarse de que se cumplan con los procedimientos de control interno en el área de compras.
- Archivar de forma adecuada las cotizaciones ya sea por medio electrónico o impreso.
- Coordinar la recepción de los bienes o servicios adquiridos con el Jefe de Bodegas, quien coordinará la entrega del mismo con el Jefe del departamento que lo requirió.

## **8. Procedimiento de Compras**

Para realizar la compra se realizan los siguientes procedimientos:

- Solicitar al proveedor la cotización del bien o servicio a adquirir.
- Preparar el cuadro de negociación para comparar las condiciones de las cotizaciones recibidas.
- Trasladar el cuadro de negociaciones al Sub-Gerente General para que evalúe y seleccione la mejor opción, dejando evidencia de la autorización en el documento.
- Preparar la orden de compra y enviarla al proveedor seleccionado.

Este documento contiene información propiedad de Almacenedora del Sur, S. A. considerada de uso interno: Cualquier distribución a terceros o reproducción será bajo autorización específica	Documento No.:	PC-01-12	Elaboró:	Ana Lorena Mansilla
	Fecha elaboración:	31/07/12	Aprobó:	Lic. Rafael Poitevin
	Última modificación:		Revisión:	No. 01

 <b>ALMACENADORA DEL SUR, S. A.</b>	<b>Manual de Normas y Procedimientos</b>	
	<b>Sistema de Compras</b>	<b>Área: Compras</b>

- El proveedor recibe la orden de compra, ejecuta el pedido y envía el pedido solicitado.
- El Jefe de Bodegas recibe el producto solicitado, firma y sella.
- En bodega queda copia de factura para ingreso del producto solicitado.
- Llevar la factura original al departamento de contabilidad quien emite contraseña de pago.
- Se emite cheque para pago.

## Formatos

### 8.1 Requisición de compra

Toda solicitud de adquisición de bienes y servicios deberá realizarse mediante un formato de requisición de compras.

- a. El departamento solicitante será responsable de llenar la requisición de compra, según el formato brindado por el departamento correspondiente, incluyendo todas las características o especificaciones técnicas de los bienes o servicios solicitados. Cuando se considere necesario adquirir una marca o contratar una empresa determinada, deberá incluirse la justificación del porqué solicita dicha marca o empresa incluyendo las ventajas que representan para la empresa la adquisición de dicho bien o servicio.
- b. Esta requisición se entregará al encargado de compras la que será revisada, verificando que cumpla con lo establecido para poder darle trámite a su solicitud. Si cumple con todos los requisitos se firma y sella una copia que se devuelve al departamento solicitante para su archivo.

Este documento contiene información propiedad de Almacenedora del Sur, S. A. considerada de uso interno: Cualquier distribución a terceros o reproducción será bajo autorización específica	Documento No.:	PC-01-12	Elaboró:	Ana Lorena Mansilla
	Fecha elaboración:	31/07/12	Aprobó:	Lic. Rafael Poitevin
	Ultima modificación:		Revisión:	No. 01

 <b>ALMACENADORA DEL SUR, S. A.</b>	<b>Manual de Normas y Procedimientos</b>		
	<b>Sistema de Compras</b>		<b>Área: Compras</b>

- c. El Encargado de Compras acepta la requisición y realiza como mínimo tres cotizaciones y prepara el cuadro de negociación, el cual traslada al Sub-Gerente General.
- d. El Sub-Gerente General revisa el cuadro de negociación, evalúa la mejor opción en cuanto a precio, calidad y tiempo de entrega del producto, define a que proveedor se le adjudica la compra, autoriza y lo devuelve firmado al encargado de compras para que realice el pedido. Si no autoriza la devuelve con las observaciones que considere pertinentes para su re-cotización y autorización.

## 8.2 Cuadro de Negociación

En este cuadro se prepara con base a la información recibida en las cotizaciones de los proveedores, para comparar las especificaciones del bien o servicio solicitado y evaluar el precio, calidad, tiempo de entrega, condiciones de pago.

Que permitirá seleccionar la mejor opción para la empresa.

## 8.3 Orden de Compra

Orden de compra se define como el formato o documento numerado que sirve de soporte contable para la realización de una compra, el cuál detalla los bienes y/o servicios que son necesarios adquirir y cumplir de manera previa con todos los requisitos que establece el procedimiento de compras de bienes y servicios

La orden de compra debe ser elaborada luego de hacer los análisis y evaluaciones correspondientes a las cotizaciones y condiciones de compra ofertadas. Donde se decide por el

Este documento contiene información propiedad de Almacenedora del Sur, S. A. considerada de uso interno: Cualquier distribución a terceros o reproducción será bajo autorización específica	Documento No.:	PC-01-12	Elaboró:	Ana Lorena Mansilla
	Fecha elaboración:	31/07/12	Aprobó:	Lic. Rafael Poitevin
	Ultima modificación:		Revisión:	No. 01

	<b>Manual de Normas y Procedimientos</b>		
	<b>Sistema de Compras</b>		<b>Área: Compras</b>

proveedor que tenga la mejor opción, para luego ser entregada a la persona responsable de hacer la compra y el pago respectivo.

La orden de compra se compone de varias casillas que deben ser completadas sobre todo lo que concierne a las firmas de autorización según corresponda. Está conformada de original y copia, la original se archiva en el voucher y la copia forma parte de un archivo aparte, donde además se adjuntan las cotizaciones que formaron parte del proceso de compra.

## 9. Contabilidad

La contabilidad es parte primordial para reflejar el funcionamiento del área de compras, es por ello que se necesita tomar en cuenta los siguientes procedimientos

- a. Registrar de manera adecuada el contenido de las facturas de compras:
  - Tener el debido cuidado para registrar en el sistema contable las compras de materia prima, insumos, activos fijos o servicios en las cuentas correspondientes de acuerdo a la nomenclatura contable.
  - Ingresar las cantidades a cuentas por pagar, generando así una obligación de pago.
- b. Realizar los ajustes necesarios para subsanar los errores que se detecten.
- c. Rebajar cuando corresponda las cuentas de materia prima o insumos para reflejar un saldo real en los estados financieros.
- d. Verificar la fecha de vencimiento de los proveedores.
- e. Conciliar los documentos físicos con el listado de proveedores.
- f. Verificar que los saldos de proveedores coincidan con los de las respectivas cuentas de balance de saldos.

Este documento contiene información propiedad de Almacenadora del Sur, S. A. considerada de uso interno: Cualquier distribución a terceros o reproducción será bajo autorización específica	Documento No.:	PC-01-12	Elaboró:	Ana Lorena Mansilla
	Fecha elaboración:	31/07/12	Aprobó:	Lic. Rafael Poitevin
	Ultima modificación:		Revisión:	No. 01

 <b>ALMACENADORA DEL SUR, S. A.</b>	<b>Manual de Normas y Procedimientos</b>		
	<b>Sistema de Compras</b>		<b>Área: Compras</b>

- g. En el departamento de contabilidad se recibirán las facturas y se entregara la contraseña respectiva a los proveedores por la compra efectuada, la misma debe llevar firma de la persona responsable del ingreso la compra efectuada a la empresa.
- h. El departamento de contabilidad será el responsable del pago a proveedores en la fecha estipulada y no se debe entregar ningún cheque sin la contraseña de pago respectiva.

## **10. Procedimiento contable para ejecutar el pago**

El procedimiento contable para ejecutar el pago es el siguiente:

- a. Verificación de datos del proveedor:
- Nombre
  - Número de Identificación Tributaria
  - Dirección
  - Régimen ISR
  - Firma de recibido
- b. Verificación de la fecha de vencimiento, condiciones de pago y tipo de pago.
- c. Ingresar los datos en el sistema contable.
- d. Generar programación de pagos y trasladarla al Sub-Gerente General para su aprobación.
- e. Posteriormente se procede a la emisión del cheque por ningún motivo se emitirán cheques al portador.

Este documento contiene información propiedad de Almacenadora del Sur, S. A. considerada de uso interno: Cualquier distribución a terceros o reproducción será bajo autorización específica	Documento No.:	PC-01-12	Elaboró:	Ana Lorena Mansilla
	Fecha elaboración:	31/07/12	Aprobó:	Lic. Rafael Poitevin
	Ultima modificación:		Revisión:	No. 01

	<b>Manual de Normas y Procedimientos</b>	
	<b>Sistema de Compras</b>	<b>Área: Compras</b>

## Formas

Este documento contiene información propiedad de Almacenadora del Sur, S. A. considerada de uso interno: Cualquier distribución a terceros o reproducción será bajo autorización específica	Documento No.:	PC-01-12	Elaboró:	Ana Lorena Mansilla
	Fecha elaboración:	31/07/12	Aprobó:	Lic. Rafael Poitevin
	Última modificación:		Revisión:	No. 01

	<b>Manual de Normas y Procedimientos</b>	
	<b>Sistema de Compras</b>	<b>Área: Compras</b>

## Modelo de requisición de compra



AVENIDA PETAPA 25-00, ZONA 12  
 PBX: (502) 2500-2500  
 info@almasur.com.gt  
 www.almasur.com.gt

### REQUISICIÓN DE COMPRA No. 001

FECHA DE EMISIÓN: \_\_\_\_\_

FECHA DE ENTREGA REQUERIDA: \_\_\_\_\_

SOLICITANTE: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

SOLICITO COMPRAR LOS SIGUIENTES PRODUCTOS Y/O SERVICIOS:

CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCIÓN

OBSERVACIONES:

SOLICITANTE	JEFE INMEDIATO	ADMINISTRACIÓN	SUB-GERENCIA
-------------	----------------	----------------	--------------

FIRMA	Vo. Bo. PARA AUTORIZAR	NOMBRE Y FIRMA	AUTORIZADO
-------	------------------------	----------------	------------

Este documento contiene información propiedad de Almacenedora del Sur, S. A. considerada de uso interno: Cualquier distribución a terceros o reproducción será bajo autorización específica	Documento No.:	PC-01-12	Elaboró:	Ana Lorena Mansilla
	Fecha elaboración:	31/07/12	Aprobó:	Lic. Rafael Poitevin
	Ultima modificación:		Revisión:	No. 01

	<b>Manual de Normas y Procedimientos</b>	
	<b>Sistema de Compras</b>	<b>Área: Compras</b>

## Modelo de cuadro de negociación



### CUADRO DE NEGOCIACIÓN No. 001-2012

FECHA: \_\_\_\_\_ DEPARTAMENTO SOLICITANTE: \_\_\_\_\_

DESCRIPCIÓN DEL BIEN O  
SERVICIO A ADQUIRIR:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

TÉRMINOS DE REFERENCIA:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

PROPUESTAS	1	2	3
Proveedor			
Tiempo de Entrega			
Valor Cotizado			
Forma de Pago			

PROVEEDOR ELEGIDO: \_\_\_\_\_

CONDICIONES ESPECIALES:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
ELABORADO

\_\_\_\_\_  
AUTORIZADO

Este documento contiene información propiedad de Almacenedora del Sur, S.A. considerada de uso interno: Cualquier distribución a terceros o reproducción será bajo autorización específica	Documento No.:	PC-01-12	Elaboró:	Ana Lorena Mansilla
	Fecha elaboración:	31/07/12	Aprobó:	Lic. Rafael Poitevin
	Última modificación:		Revisión:	No. 01

	<b>Manual de Normas y Procedimientos</b>	
	<b>Sistema de Compras</b>	<b>Área: Compras</b>

## Modelo de orden de compra



AVENIDA PETAPA 25-00, ZONA 12  
 PBX: (502) 2500-2500  
 info@almasur.com.gt  
 www.almasur.com.gt

### ORDEN DE COMPRA No. 001

PROVEEDOR: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_  
 CODIGO No.: \_\_\_\_\_ AUTORIZADO POR: \_\_\_\_\_  
 LUGAR DE ENTREGA: \_\_\_\_\_ FECHA DE ENTREGA: \_\_\_\_\_  
 FACTURAR A NOMBRE DE: Almacenadora del Sur, S. A. NIT: 25002-5

Agradeceremos atendernos con lo siguiente, de acuerdo a nuestros requerimientos y su cotización presentada

CANTIDAD	UNIDAD DE	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	TOTAL

TOTAL EN LETRAS: _____	SUB-TOTAL _____
_____	OTROS _____
_____	TOTAL _____

USO EXCLUSIVO PARA CONTABILIDAD	IMPORTANTE
Emitir cheque a nombre de: _____	1) Si los precios pactados en esta orden han variado, no atender sin previa consulta. 2) Indicar en su factura el No. de Orden de Compra, para tramitar el pago.
Requisición de Compra No.: _____	
Condiciones de pago: _____ Fecha de pago: _____	

\_\_\_\_\_  
FIRMA AUTORIZADA

\_\_\_\_\_  
DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Este documento contiene información propiedad de Almacenadora del Sur, S. A. considerada de uso interno: Cualquier distribución a terceros o reproducción será bajo autorización específica	Documento No.:	PC-01-12	Elaboró:	Ana Lorena Mansilla
	Fecha elaboración:	31/07/12	Aprobó:	Lic. Rafael Poitevin
	Ultima modificación:		Revisión:	No. 01

## Anexo No. 2

### Cronograma de trabajo

No.	Actividades	Nov/Dic				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
		2	3	4	1	3	4	1	2	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Diagnóstico																												
2	Presentación Plan de Práctica																												
3	Evaluación del Tutor/Asesor																												
4	Recolección -Análisis - Investigación -Trabajo de Campo																												
5	Análisis de Resultados																												
7	Presentación de Resultados																												
8	Conclusiones y Recomendaciones																												
9	Propuesta																												
10	Entrega a Coordinación																												
11	Entrega a Revisoras																												
12	Entrega de Revisoras a Coordinación																												

### Anexo No. 3

Cuestionario	
<b>Nombre de la Empresa:</b>	Almacenadora del Sur, S. A.
<b>Área a Evaluar:</b>	Compras
<b>Responsable del Área:</b>	Contador General
<b>Fecha:</b>	Mayo 2012

No.	Cuestionario	Si	No	Observaciones
<b>A</b>	<b>General</b>			
1.	¿Existe un manual de procedimientos actualizados que administre las compras?			
2.	¿Las funciones de cada empleado que labora en el departamento de compras son asignadas por escrito?			
3.	¿Está centralizada la función de compras?			
4.	¿El área de compras tiene un presupuesto definido?			
5.	¿Existe control presupuestario de las compras?			
6.	¿Se formula algún plan de compras y programa de compras en base a los requerimientos de algún departamento?			
7.	¿Cuando los departamentos solicitan los artículos que necesitan lo hacen por medio de formatos establecidos?			
8.	¿Al recibir las solicitudes de compras se les de trámite enseguida?			
9.	¿Es llevado a cabo el kardex y con que periodicidad se controla?			
10.	¿Con qué periodicidad se realizan conteos físicos de la mercadería?			
11.	¿Se analiza la obsolescencia de las existencias?			
<b>B</b>	<b>Autorizaciones</b>			
12.	¿Las requisiciones de compras son elaboradas manual o electrónicamente por cada departamento solicitante?			
13.	¿Cada requisición de compras es firmada por el jefe del departamento solicitante?			
14.	¿Quién tiene autoridad para decidir si las compras son realizadas?			

<b>Cuestionario</b>	
<b>Nombre de la Empresa:</b>	Almacenadora del Sur, S. A.
<b>Área a Evaluar:</b>	Compras
<b>Responsable del Área:</b>	Contador General
<b>Fecha:</b>	Mayo 2012

No.	Cuestionario	Si	No	Observaciones
15.	¿El departamento solicitante decide realizar la requisición de materiales sin consultar con el encargado de almacén o bodega?			
16.	¿Antes de elaborar una orden de compra se piden cotizaciones relacionadas con los artículos solicitados a proveedores diferentes?			
17.	¿El encargado de compras tiene autoridad de expedir órdenes de compra respecto a bienes y servicios que la han solicitado?			
18.	¿Las órdenes de compra son autorizadas previamente a ser enviadas a los proveedores? ¿Por quién?			
19.	¿Una orden de compra autorizada constituye la autorización para recibir mercaderías y servicios?			
20.	¿Se autorizan las facturas y la fecha de pago antes de pasarlas a emisión de cheque?			
21.	¿Se tiene pactado con los proveedores una política por pronto pago?			
<b>C</b>	<b>Segregación de Funciones</b>			
22.	¿La persona que realiza las cotizaciones de materiales solicitados es la misma que elige cual es la mejor opción de compra?			
23.	¿La elaboración de una orden de compra y autorización de la misma son actividades ejecutadas por personas distintas?			
24.	¿El encargado de compras se encarga de recibir la mercadería entregada por el proveedor?			
25.	¿La recepción, inspección y entrega al departamento solicitante de las mercaderías ordenadas, son actividades ejecutadas por diferentes departamentos?			
26.	¿Se autoriza el pago por persona independiente al que autoriza la compra?			

<b>Cuestionario</b>	
<b>Nombre de la Empresa:</b>	Almacenadora del Sur, S. A.
<b>Área a Evaluar:</b>	Compras
<b>Responsable del Área:</b>	Contador General
<b>Fecha:</b>	Mayo 2012

No.	Cuestionario	Si	No	Observaciones
27.	¿Las funciones de compra, pago y contabilidad están suficientemente segregadas o existen mecanismos de autorización que garanticen la independencia de funciones?			
<b>D</b>	<b>Control</b>			
28.	¿El documento base para elaborar una orden de compras es la requisición de compra			
29.	¿El encargado de realizar las compras es el responsable de verificar las cantidades solicitadas?			
30.	¿Cuántas cotizaciones son realizadas para adquirir el artículo solicitado?			
31.	¿El original de la orden de compra se envía al proveedor y las copias se distribuyen internamente? ¿A quienes?			
32.	¿Se mantienen archivos actualizados de proveedores que contengan los nombres y direcciones de todos los vendedores con quienes la empresa ha tratado a lo largo de su historia?			
33.	¿Se actualizan los registros de precios y condiciones de compra de los artículos?			
34.	¿Quién verifica que la entrega de mercadería comprada a la bodega sea en la cantidad, calidad, tiempo y precio cotizado?			
35.	¿Se preparan reportes de recepción o ingreso de mercaderías, cada vez que el proveedor entrega el material solicitado? ¿Quién lo hace?			
36.	¿Se comprueba que la mercadería llegue completa, sin daños o que existan pérdidas?			
37.	¿El ingreso de mercadería a bodega se realiza mediante un documento de recepción de mercaderías?			
38.	¿Se solicita al proveedor copia de la orden de compra que ampara el requerimiento del producto?			