

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Actualización al sistema y proceso de compras para satisfacer las demandas
requeridas en los proyectos de una constructora**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Ronny Francisco Rivas García

Guatemala, agosto 2015

**Actualización al sistema y proceso de compras para satisfacer las demandas
requeridas en los proyectos de una constructora**

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Ronny Francisco Rivas García

Dr. Luis Roberto García Leiva (**Asesor**)

M.Sc.: Ana Gabriela Corado M.Sc. (**Revisora**)

Guatemala agosto 2015

Autoridades de la Universidad Panamericana

M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretaria General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M. A. Ronaldo Antonio Girón Diaz

Vicedecano

M. Sc. Ana Rosa Arroyo

Coordinadora

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

Lic. Francisco Prado

Examinador

Licda. Olga Alicia Torres Palencia

Examinadora

Lic. Ariel de León

Examinador

M. Sc. Luis Roberto García Leiva

Asesor

M. Sc. Ana Gabriela Corado

Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0049-2015-ACA-

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 12 DE AGOSTO DEL 2015

De acuerdo al dictamen rendido por doctor Luis Roberto García Leiva, tutor y M.Sc. Ana Gabriela Corado Cumes, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "EVALUACIÓN AL SISTEMA Y PROCESO DE COMPRAS PARA SATISFACER LAS DEMANDAS REQUERIDAS EN LOS PROYECTOS DE UNA CONSTRUCTORA". Presentada por el estudiante Ronny Francisco Rivas García, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 01350 de fecha 04 de julio del 2,015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DECANO
UPANA

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

Guatemala, 07 de mayo de 2015.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

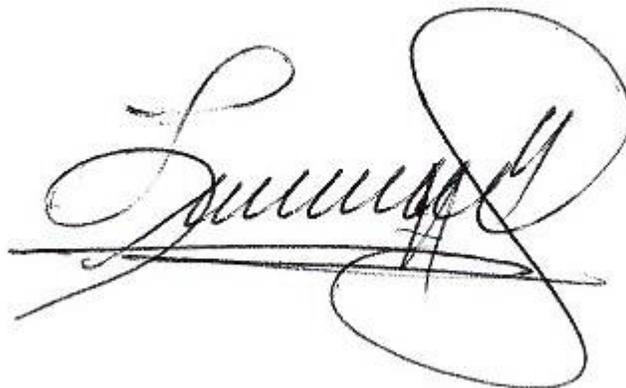
Estimadores señores:

En relación al trabajo de asesoría de la Practica Empresarial Dirigida del tema **Evaluación al sistema y proceso de compras para satisfacer las demandas requeridas en los proyectos de una constructora** elaborado por **Ronny Francisco Rivas García** estudiante de la Licenciatura PLAN ACA, de Administración de en Administración de Empresas , observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana, procedo a emitir la nota de ochenta y cinco puntos (85) del mencionado trabajo.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos, por lo tanto doy el dictamen de **Aprobado** al tema desarrollado en dicha PED

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

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Luis Roberto García Leiva', with a large, stylized flourish at the end.

Dr. Luis Roberto García Leiva
Asesor

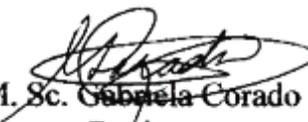
Guatemala, 23 de junio del 2015.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Evaluación al sistema y proceso de compras para satisfacer las demandas requeridas en los proyectos de una constructora”**, presentado por el estudiante: **Ronny Francisco Rivas García**, previo a optar al grado Académico de **“Licenciatura en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,


M. Sc. Gabriela Corado
Revisor



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1341.2015

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **Rivas García Ronny Francisco** con número de carné 201407199 aprobó con **82 puntos** el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas, el día cuatro de julio del año dos mil quince.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los diez días del mes de agosto del año dos mil quince.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General



Dedicatoria

A Dios:

Quien me dio la vida conociéndome desde antes que estuviera en el seno de mi madre, por su gran amor incondicional dando su vida para nuestra salvación, por su protección y su fidelidad así como la iluminación que me dio para que me permitiera alcanzar esta meta, a EL Todo honor y toda Gloria.

A la Virgen María:

Quien nos adoptó a todos los seres humanos como sus hijos a los pies de la Cruz viendo el sufrimiento de su hijo Jesús, para amarnos, cuidarnos y protegernos de todo mal para que alcancemos nuestras metas en la vida y seguir en el camino de Dios.

A mi Madre:

Por haberme dado la mejor herencia para el ser humano conocer el amor de Dios a través de su amor como madre, agradezco su apoyo que fue incondicional en el trayecto de mi vida, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos. Te amo mama.

A mi Padre:

Por haber trabajado tanto para poder darme una oportunidad de educación para mi bienestar y mi futuro, así como su apoyo incondicional en todo momento, por dejarme también la mejor herencia educación y servir a Dios en la Hermandad de la Recolección. Te amo papa

A mis hermanos:

Con mucho aprecio a cada uno de ellos. Gracias por transmitirme sus conocimientos, consejos y sobre todo saber que existe un apoyo incondicional en todo momento. Los amo también hermanos.

- A mis sobrinos:** Porque los amo y también me han demostrado su amor y apoyo incondicional.
- A mi tío:** Mario Rivas (+) por siempre preocuparse por mí con sus consejos y enseñanzas. Que Dios te tenga en su Gloria.
- A mi doctor:** Pedro García Pinto (+) por humildad, su atención a toda mi familia, sus consejos y enseñanzas. Que Dios lo tenga en su Gloria.
- A mi lugar de trabajo:** Por darme la oportunidad, permitir desarrollarme profesionalmente y ser el sustento de mi familia.
- A mis maestros:** Por compartir sus conocimientos y enseñanzas que han sido de beneficio en mi vida profesional y social.
- A la Universidad Panamericana:** Por permitirme culminar mi carrera y ser parte fundamental en el desarrollo de mi profesión.

Tabla de Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes de la empresa	1
1.2 Estudios previos	3
1.3 Situación actual de la empresa	4
1.4 Analisis foda	10
Capítulo 2	
Marco Teórico	
2.1 Marco Teorico	11
Definicion de compra	11
Importancia del abastecimiento oportuno de los bienes y servicios	12
Que es el abastecimiento?	13
Logistica	14
Responsabilidaddel departamento de compras	15
Funciones del departamento de compras	16
Proceso de compras	17
Planeacion estrategica	18
Cómo puede contribuir compras a los objetivos y estrategias organizacionales	18
Sistema de compras	19
Administrar las compras	19
Selecccion del proveedor	20
Evaluacion del proveedor	22
Criterios para la evaluacion del proveedor	22
Evaluacion de la eficiencia de compras	23
Personal de compras	24

Capítulo 3

3.1	Planteamiento del problema	25
3.2	Objetivos de la practica realizada	26
3.2.1	Objetivo general	26
3.2.2	Objetivos especificos	26
3.3	Alcances y limites de la practica	26
3.4	Metodologia aplicada en la practica	27
3.4.1	Sujetos de investigacion	28
3.4.2	Instrumentos	29
3.4.3	Procedimiento	30

Capítulo 4

4.1	Presentacion de los resultados	32
4.2	Entrevista a director fianciero, superintendente de proyecto y gerente administrativo	32
4.3	Cuestionario al jefe de compras	40

Capítulo 5

5.1	Analisis e interpretacion de los resultados	44
-----	---	----

Conclusiones	49
---------------------	----

Referencias Bibliograficas	50
-----------------------------------	----

Propuesta	52
------------------	----

Anexos	74
---------------	----

Lista de cuadros

1	Ilustracion No. 1 Organigrama	8
2	Ilustracion No. 2 Analisis foda	10
3	Matriz de sentido tabla 1	32
4	Matriz de sentido tabla 2	34
5	Matriz de sentido tabla 3	36
6	Matriz de sentido tabla 4	38
7	Matriz de sentido tabla 5	40
8	Matriz de sentido tabla 6	41
9	Matriz de sentido tabla 7	42
10	Matriz de sentido tabla 8	43
11	Ilustracion No. 3 Flujograma de politicas y procedimientos de la constructora	61
12	Ilustracion No. 4 Organigrama propuesto	68
13	Ilustracion No. 5 Ventajas y beneficios propuesta solucion	70
14	Ilustracion No. 6 Cronograma	73

Lista de anexos

1	Tabla de Variables	75
2	Tabla de Sujetos	76
3	Entrevista (Instrumentos 1)	77
4	Cuestionario (Instrumento 2)	78
5	Formato 1 Requerimiento	79
6	Formato 2 Salida de Bodega	80
7	Formato 3 Solicitud de Cheque	81
8	Formato 4 Orden de Compra	82
9	Formato 5 Ingreso de Bodega	83
10	Formato 6 Solicitud de Cotizacion	84
11	Reporte 1 Requerimientos	85
12	Reporte 2 Solicitud de Cotizaciones	85
13	Reporte 3 Cotizaciones Realizadas	86
14	Reporte 4 Salidas de Bodega	86
15	Reporte 5 Ingreso o Remitos de Bodega	87
16	Reporte 6 Ordenes y Solicitudes de Compra	87

Resumen

El objeto de este estudio fue realizar la evaluación si el proceso y sistema actual de compras satisface las demandas de los proyectos en ejecución, en una empresa constructora, los procedimientos y métodos que se deben establecer para determinar el mejor resultado de las respuestas del departamento de compras a todo aquel que le solicita de su apoyo en la compra de bienes materiales y servicios.

El presente informe consta de cuatro capítulos, que se detallan a continuación:

En el capítulo uno, se describen los antecedentes generales de la empresa, su estructura organizacional, generalidades, constitución de la sociedad, su actividad económica y análisis foda de la constructora.

En el capítulo dos, se presenta el marco teórico, donde sustentamos las principales definiciones o conceptos que apoyaran a soportar nuestra investigación; las teorías expuestas nos ayudaran a formular y desarrollar nuestro argumento de ideas básicas para compararlos con los resultados de trabajo de campo.

En el capítulo tres, se expresa el planteamiento del problema con el objetivo de la práctica realizada con su objetivo general como específicos.

En el capítulo tres, se despliega los alcances y límites así como la metodología utilizada en la investigación y los instrumentos de investigación utilizados para obtener información, los aportes esperados para la empresa, la Universidad Panamericana y el país.

El capítulo cuatro, expone la recopilación de los resultados obtenidos en el estudio realizado, en relación con los objetivos planteados muy importantes para el análisis de los resultados de la empresa.

En el capítulo cinco, muestra el análisis de los resultados resumido con los datos recolectados con las distintas estrategias y mecanismos, relacionados con la teoría e información recopilada para proceder a su interpretación y análisis.

En la parte final se encuentran las conclusiones y la propuesta a la problemática, referencias bibliográficas utilizadas y consultadas en el desarrollo del trabajo y los anexos correspondientes para respaldar los argumentos de la propuesta a la solución de la problemática que se planteó.

Introducción

El desarrollo del presente informe tuvo como objetivo evaluar el proceso y sistema actual de compras en la Constructora.

En la actualidad, es de gran importancia para toda empresa constructora, la optimización de los tiempos de entrega de todos los materiales, insumos, equipos y servicios en un proyecto en ejecución, para ello es necesario apoyarse de áreas y herramientas que permitan tener un mejor control y visualizar a un corto plazo el cumplimiento de un programa de trabajo de construcción con los clientes que tiene, en este caso particular se evaluó el proceso y sistema actual del área de compras, el cual permite detectar de manera oportuna o intervención inmediata la corrección a posibles errores de ejecución.

La construcción en Guatemala es uno de los principales sectores generadores de oportunidades dentro de la economía del país, las bondades de la construcción hacen ver a un mercado de oportunidades para profesionales dedicados a esta actividad y que existan personas con capacidades y experiencias competitivas a nivel nacional e internacional.

Actualmente, la empresa sujeta a evaluación cuenta con más de veinte años de existencia y su mayor crecimiento ha tenido lugar en los últimos diez años.

El desarrollo de la empresa es constante y acentuado en la utilización de personal altamente calificado, logística operativa y por los cambios del mercado se ha enfocado a la gestión estratégica de negocios y diversificación de servicios; tendientes a llevar a la empresa a un crecimiento económico y al estándar de empresas dedicadas a la construcción dentro del país.

El correcto control y monitoreo de las políticas y procedimientos en general, es parte importante de cualquier empresa y proyectos en construcción debido a que con la supervisión y monitoreo de las actividades, se tiene que ir revisando y en su caso, reprogramando cada una de ellas para que se logren alcanzar los objetivos.

La entrega de los materiales, insumos, equipo y servicios que sirven para un proyecto en específico sirven según el programa de construcción, se tiene que ir cumpliendo de acuerdo a metas propuestas de entrega y desempeño, sin que se afecte el presupuesto establecido inicialmente.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes de la empresa

Constructora fundada en el mes de marzo de 1970 con el fin de prestar servicios en las ramas de la ingeniería en general. Su campo de desarrollo principal ha sido la ingeniería eléctrica, tanto en el área de sistemas de potencia y equipos electromecánicos, como en sistemas electrónicos y telecomunicaciones. Los servicios prestados han sido en el ámbito de consultoría, diseño, instalación, montaje y mantenimiento.

En la década de los 80's y principios de los 90's, la constructora estaba muy bien posicionada en el mercado de ingeniería eléctrica. Sin embargo, a mediados de los 90's un incremento de los competidores y una mala administración hicieron que la participación de mercado de la constructora disminuyera. Esto comenzó a originar acumulación de problemas financieros y de índole administrativa a tal punto que para principios del año dos mil se consideró la posibilidad de vender la empresa.

Es aquí donde un grupo de inversionistas ven en este problema una oportunidad de negocio y el 15 de julio del año dos mil deciden comprar la empresa. Una vez cerrada la negociación, la nueva administración se centra de inmediato en los problemas medulares que la constructora presentaba con relación a la estructura organizacional. Dentro de los problemas críticos encontrados se tenían los siguientes:

- El personal estaba ligado legalmente a diferentes empresas.
- La situación contable de la constructora tenía pendiente de resolver ciertos derechos y obligaciones que la Gerencia General en conjunto con la administración anterior tenían que solventar (prestamos, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, inventarios, pasivos laborales, entre otros).
- No existía una estructura organizacional definida.

A partir del mes de julio del dos mil la Gerencia General toma el reto de estructurar y la estrategia fue crear una figura jurídica nueva como sociedad anónima para manejar todas las operaciones contables mientras la constructora, resolvía los asuntos pendientes.

Implementada esta etapa, el siguiente paso era resolver la situación organizacional, iniciando con esfuerzos internos que mejoraron la situación organizacional y que dieron como resultado la primera versión de una estructura organizacional definida complementada con ciertas políticas, procedimientos y perfiles de puestos. Con esa base, en agosto de 2001, el Consejo de Administración decide iniciar un proceso de Planificación Estratégica 2002 – 2006 que guíe el desarrollo de la empresa e integre los procesos, procedimientos, políticas, estructura organizacional y recursos humanos y tecnológicos con una misión y visión de largo plazo.

Pasaron los años y la experiencia de la constructora empieza a crecer bastante desde año 2005 cuando da inicio de planificación de operación y mantenimiento de centrales eléctricas en El Salvador y Chimaltenango. En septiembre 2008 Inicia la Operación y Mantenimiento de una 2da fase de la Central Eléctrica en Chimaltenango. Un año después en febrero 2009 se inicia un nuevo proceso para fortalecer el área de construcción a pesar de la crisis económica mundial, y por estrategia se separa las dos áreas más grandes de la empresa Construcción y Operación y Mantenimiento.

Posteriormente en el año 2010 se trabaja en estrategias para recuperación económica de la Central Eléctrica en Chimaltenango, y dentro de los años 2011 al 2015 la constructora se ha dedicado y especializado en plantas de generación operadas con bunker y carbón que incluyen todas las ramas de ingeniería (eléctrica, mecánica, electromecánica, civil, telecomunicaciones), siendo la primera empresa Guatemalteca en prestar esos servicios en Guatemala, México y el resto de centro américa, ameritando que en su administración y operatividad debe actualizarse.

1.2 Estudios previos

Según con lo investigado con un sistema de compras, se lograra automatizar el proceso y de igual forma el reabastecimiento de las bodegas se verá beneficiado. Se podrán realizar las respectivas asociaciones de artículos con proveedores, los cuales pueden ser manejados dentro de la base de datos, además, esta asociación permitirá la administración de los códigos de cada uno de los proveedores asociados a los artículos de la empresa. De esta manera los cambios que el proveedor realice en sus catálogos no afectaran los catálogos internos de la empresa.

Así mismo se organizara el proceso de compras, porque no se podrá generar solicitudes sin autorizaciones que conllevara a que se canalicen mejor los pedidos y dichas solicitudes serán automáticas cuando los inventarios de materia prima lleguen a sus puntos de re-orden y se pedirá la cantidad determinada por el método de (MAX-MIN), o se la diferencia entre el máximo y la existencia actual. Esto según el trabajo de “Análisis y diseño de un sistema de compras de administración total en el are de compras” elaborado por Carmen Patricia Monterroso Ortiz tesis de la Universidad de San Carlos de Guatemala (mayo 2003).

La implementación de un sistema de variables que sea utilizado para medir y controlar las etapas del proceso de suministros de materiales locales, logra lo siguiente: en la etapa primaria se medirá el desempeño de la internación entre el proveedor y comprador, en la etapa secundaria se analizara como se esté finiquitando el proceso de compra y por último se analizaran todas las variables para así tomar acciones en el área de suministros. Indicado por el autor de la tesis “Análisis, propuesta y desarrollo de un sistema de variables de control para el suministro de materiales locales, en una empresa que presta el servicio de compras” elaborado por David Alejandro Reynoso Revolorio, de la Universidad de San Carlos de Guatemala (septiembre 2012).

1.3 Situación actual de la empresa

La sede de la constructora se ubica dentro del municipio de Fraijanes departamento de Guatemala, a 18 kilómetros de la capital, actualmente su mayor potencial es el personal altamente calificado, que hacen de los procesos operativos ser más eficaces y brindan el mayor grado de confianza a los clientes, quiénes son las mejores cartas de presentación para la empresa dentro del sector de la construcción.

La construcción en Guatemala, es una de las ramas de la economía que se mantiene en constante crecimiento, derivado a la versatilidad de oportunidades que nuestro país brinda a inversionistas tanto nacionales como extranjeros, por tal motivo a principios de los años setenta, la Junta Directiva de la organización, con visión futurista, decide evaluar el mercado de la construcción y poner a disposición del inversionista una opción más, para construir proyectos de índole industrial a nivel nacional, con el propósito de abrirse nuevos mercados y hacer de la construcción en Guatemala un sector más competitivo. A mediados del año 2000 deciden unir fuerzas con otro grupo de empresarios que juntamente le dan a la empresa nuevas ideas para enfrentar a la competencia haciendo de ella una fortaleza y obteniendo como resultado lo que hoy día es una de las constructoras más reconocida en su ámbito.

El desarrollo de proyectos de gran magnitud como la construcción de una central eléctrica ubicada en el departamento de Chimaltenango, han hecho de la constructora ser una empresa con experiencia altamente calificada a nivel nacional. La que ha generado oportunidades de trabajo a muchos profesionales que han podido obtener experiencia a lo largo del tiempo, a quienes los hacen ser profesionales altamente calificados en cada una de las áreas que estos se desempeñan.

Los retos actuales difieren significativamente a las expectativas iniciales a su creación, derivado a que la competencia en este tipo de proyectos cada día tiene más presencia y los términos contractuales negociados con cada cliente son de mayor importancia, por ejemplo el cumplimiento de estándares de calidad en cada proceso. Exigiendo a la empresa tener una mejor planificación de estrategias de negocios y forma de aprovechar los recursos que dispone.

En la actualidad el crecimiento y desarrollo económico de la sociedad en la rama de la construcción, es de tres cuartas partes en relación a 1970 año de su creación, por lo tanto; el campo de acción de la empresa es amplio y propicio para el ejercicio del profesional de la Ingeniería, la Contaduría Pública y Auditoría y la Administración de empresas.

Misión

“Somos un contratista general con amplia trayectoria, conformado por un equipo multidisciplinario de profesionales, brindando servicios en desarrollo de proyectos, ingeniería, construcción y operación y mantenimiento de plantas de generación de energía, para todo sector; combinamos las fortalezas con nuestros valores logrando la excelencia logrando soluciones integrales a nuestros clientes y así poder contribuir al desarrollo de la región”

Visión

“Ser una empresa eficiente, automatizada y certificada por normas internacionales con capacidad administrativa y bien estructurada, diferenciándonos por nuestra ética profesional, valores y capacidad técnica, teniendo las últimas innovaciones, actualizaciones y tecnificaciones en nuestro personal y equipos; Dar soluciones integrales a los proyectos en general de nuestros Clientes, para ser líderes en la región, desarrollando todo tipo alianzas nacionales e internacionales; logrando dar rentabilidad y valor agregado a nuestros accionistas”

Objetivos

“Responder al rápido crecimiento, mediante el desarrollo de proyectos que genere el sector privado, satisfaciendo las necesidades que nuestros clientes demanden, minimizando los tiempos en cada proceso y alcanzar los máximos beneficios e incentivos a favor de socios y accionistas.”

Políticas

“Se presta un servicio para la construcción de proyectos industriales con el compromiso de superar las necesidades y expectativas de nuestros clientes, accionistas, proveedores y recurso humano a través de una operación eficaz, mejora continua y a la vanguardia de la tecnología”.

Aspectos legales

La constructora, fue constituido el 20 de Junio de 1970, con escritura pública No. 12, la empresa fue inscrita en el Registro General Mercantil el 10 de julio de 1970, en el Ministerio de Finanzas el 29 de julio de 1970 con su Número de Identificación Tributaria, en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, en fecha 01 de octubre de 1970 y en el Ministerio de Trabajo fue aprobado el Reglamento de Trabajo en febrero 1971.

La constructora se encuentra ubicada en Don Justo Fraijanes, km. 18 carretera que conduce a San José Pínula, departamento de Guatemala, lugar donde se centralizan todas las operaciones de gestión gerencial, financiera y administrativa.

Órganos de la sociedad

La constructora, cuenta con los siguientes órganos de dirección: Consejo de accionistas: está integrado por los socios fundadores de la sociedad. Consejo de administración: se integra por cuatro miembros, el tiempo en el cargo es de dos años o hasta que sus sucesores sean electos y tomen posesión del cargo, pueden o no ser accionistas. La Asamblea General de Accionistas nombra a los integrantes del Consejo de Administración y este se encuentra organizado de la siguiente manera:

- 1) El presidente, 2) Vice-presidente, y 3) dos directores

Gerente general: es nombrado por el Consejo de Administración de común acuerdo y tiene a su cargo la dirección, coordinación, supervisión y dictaminar normas para el eficiente desarrollo de las actividades de la entidad en cumplimiento de las políticas adoptadas por la Junta Directiva, así como también presentarles los planes que se requieren para desarrollar a corto, mediano y largo plazo los proyectos a desarrollar por la entidad.

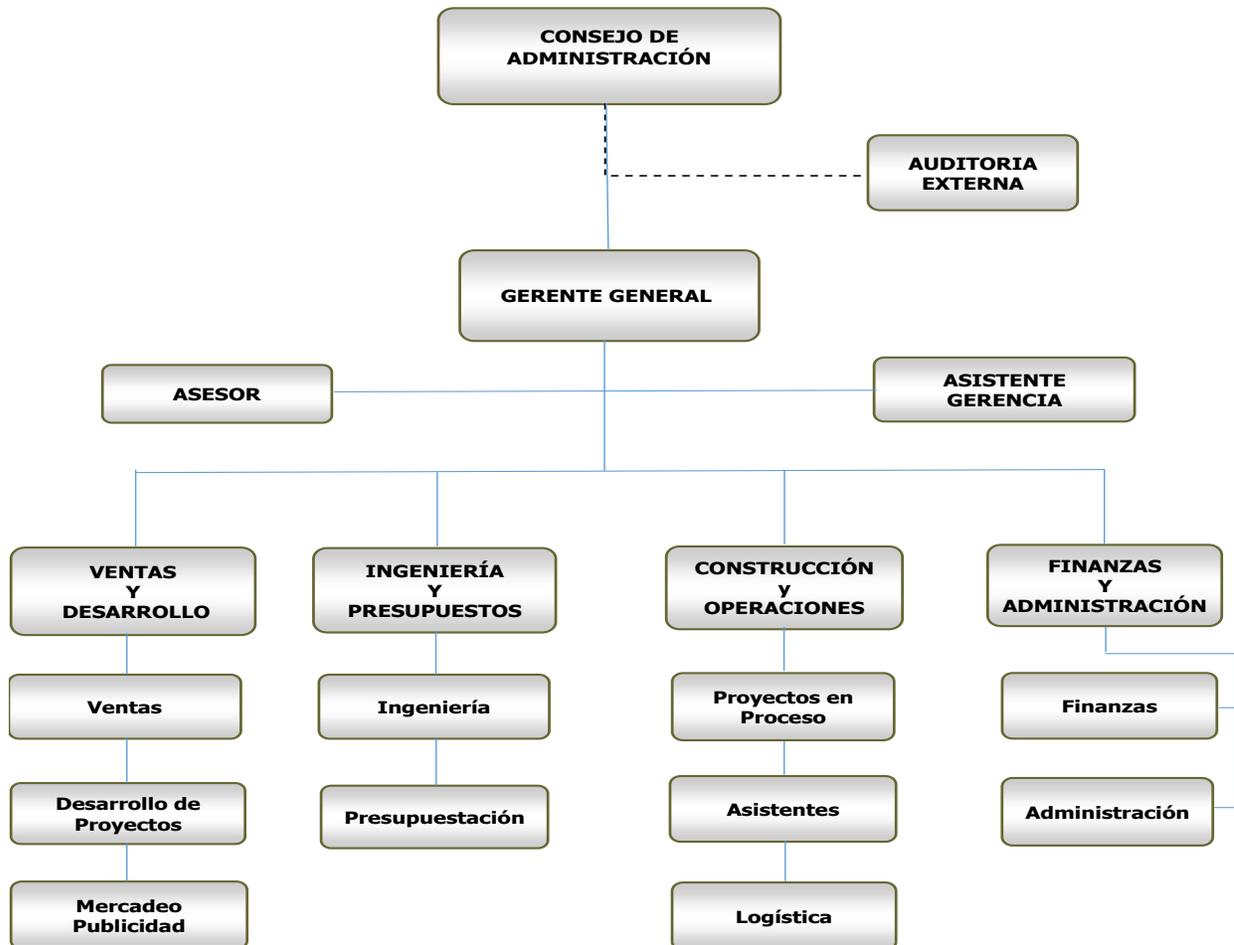
Órgano fiscalizador: Las operaciones de la empresa son fiscalizadas por los propios accionistas, sin embargo la Asamblea General de Accionistas podrá acordar que la fiscalización quede a cargo de una firma de auditoría externa, que dependerá exclusivamente de la Asamblea de Accionistas, a la cual remitirá su informe y tendrá las atribuciones establecidas en el Artículo 188 del Código de Comercio de Guatemala.

Organigrama

La forma de organización de la empresa es horizontal, es decir, todos los departamentos reportan y están bajo la dirección de la Gerencia General. El orden jerárquico de la estructura organizacional es la siguiente:

Ilustración No. 1

Organigrama vigente al 30 de septiembre de 2014



Fuente: Información proporcionada por la empresa, 2015

La sociedad tiene contratado 14 personas para el área administrativa de oficinas centrales en la ciudad capital, 5 personas supervisoras de campo y todo el personal operativo es subcontratado a empresas que prestan este tipo de servicios.

Contratos

La constructora, tiene obligaciones contractuales y entre las más importantes se citan las siguientes:

- Clientes; por contratos de construcción que se estén ejecutando, los cuales los plazos dependen al tipo de obra que se esté realizando.
- Bancos del Sistema, prestamos adquiridos para capital de trabajo, así como líneas de crédito revolvente que permiten a la sociedad el manejo eficiente de los proyectos.
- Arrendamientos Leasing con opción de compra por adquisición de vehículos para uso de supervisores.
- Arrendamiento de las oficinas administrativas en Don Justo Fraijanes, Km. 18 carretera a San José Pínula, Guatemala.

Actividad económica principal

Es facilitar servicios de consultoría, diseño, gestión, supervisión y la construcción de proyectos industriales en las áreas de ingeniería civil, eléctrica, mecánica, telecomunicaciones, entre otras, por consiguiente su ciclo de operaciones no es estacionario y está en función del inversionista y de la política económica que las entidades de gobierno manejen.

De conformidad con la escritura de constitución la sociedad tiene por objeto primordial: a) “Planeación, urbanización, cotización, construcción edificación y desarrollo de obras de ingeniería civil, viviendas, edificios, puentes, proyectos habitacionales etc. b) Prestar servicios como arrendamiento o subarrendamiento de maquinaria, equipo, vehículos, herramientas, mobiliario, muebles, e inmuebles de todo tipo.; c) Podrá en general realizar cualquier acto o contrato que tienda a la mejor consecución de sus fines y demás actividades mercantiles, comerciales e industriales”.

1.4 FODA

A continuación se presenta el análisis de la situación actual de la constructora, realizado mediante la herramienta FODA.

Ilustración No. 2

Factores Externos no Contralables	Oportunidades (+)	Amenzas (-)
Clientes Competencia Proveedores Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento economico del pais 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia
	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades de energía en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Fluctuacion del precio de materias primas
	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliacion del mercado con el TLC proporcinando inversiones locales y extranjeras 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad monetaria cambiaria
	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos energeticos importantes a nivel de centroamerica 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios de gobierno
	<ul style="list-style-type: none"> • Adelanto tecnologico 	<ul style="list-style-type: none"> • Corrupción
	<ul style="list-style-type: none"> • Globalizacion 	
Factores Internos Controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
Proceos Organización Recursos Humanos Tecnología Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un equipo de profesionales multidisciplinario 	<ul style="list-style-type: none"> • Liquidez
	<ul style="list-style-type: none"> • Ser agresivos en los negocios 	<ul style="list-style-type: none"> • Control y seguimiento
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para desarrollar proyectos propios 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional
	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas con empresas internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de cultura de austeridad
	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de los recursos (humano, equipo y maquinaria)
	<ul style="list-style-type: none"> • Marca con reconocimiento nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Incorrecta presupuestacion en el proceso de compras
	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia Regional 	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgacion de Politicas y Procedimientos de compras
		<ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de evaluación del proceso de compras

Fuente: Información proporcionada por la empresa, 2015.

Capítulo 2

2.1 Marco teórico

Definición de compra

Para poder establecer el significado del término compra, lo primero que tenemos que hacer es proceder a determinar su origen etimológico. En este sentido, nos encontramos con el hecho de que emana del latín, y más exactamente del verbo “comparare”, que puede traducirse como “comparar”.

Compra es la acción y efecto de comprar. Este verbo refiere a obtener algo a cambio de dinero. Por ejemplo: “Voy a tener que esperar para concretar la compra del coche ya que aún no me alcanza la plata”, “Si fuera rico, no dudaría en proceder a la compra de un yate para recorrer el mundo”, “Con la compra de una aspiradora, le regalamos dos entradas para el teatro”.

La compra implica necesariamente otra operación: la venta. Se trata de actividades opuestas: quien compra entrega dinero para recibir un bien o servicio, mientras que quien vende entrega el bien o servicio a cambio del dinero. Esto quiere decir que el comprador entrega dinero al vendedor y éste hace lo propio con el producto.

Podría decirse que la compra es un trueque en el cual el dinero es el medio de intercambio. El vendedor “cambia” sus productos al comprador por dinero. Si un pantalón tiene un precio de 200 pesos, el comprador deberá entregar dicha suma al vendedor para poder llevarse el producto.

Actualmente, con el desarrollo y expansión de las nuevas tecnologías como Internet, se ha producido el nacimiento de un nuevo tipo de compra. Se trata de la llamada compra online. Esta se sustenta en páginas web en las que cualquier persona puede encontrar el producto que necesita. Así, una vez lo halle lo que deberá hacer es proceder a adquirirlo mediante un proceso en el que

da consabida cuenta de los datos de su tarjeta de crédito. Muy sencillo es este proceso de compra, que culmina cuando el consumidor recibe en su vivienda el producto que ha adquirido a través de la Red.

La facilidad de adquisición de productos así como la comodidad de hacerlo desde casa es lo que ha llevado a que cada vez más personas decidan decantarse por las compras online, ya sea para llenar el frigorífico, para cambiar de vestuario o para reservar entradas para cualquier evento de tipo cultural.

Toda esta situación lo que ha llevado es a que las web de empresas no sólo ofrezcan ese proceso de adquisición de sus artículos sino que además hayan surgido tiendas online especializadas en el mismo. En concreto, han aumentado considerablemente los establecimientos de la Red a través de los cuales se pueden obtener las prendas de vestir que se deseen.

Las operaciones de compra y venta se producen en el ámbito del mercado, una institución social mediante la cual los vendedores (oferentes) y los compradores (demandantes) establecen una relación comercial para concretar la transacción.

El oferente participa del mercado (ya sea físico o virtual) a partir de poner sus productos a disposición de los potenciales compradores. El vendedor establece un precio de venta que es el que deberá pagar el comprador para que la transacción se concrete. Si el comprador desea adquirir el producto y está de acuerdo con el precio, pagará al vendedor y efectivizará la compra.

Importancia del abastecimiento oportuno de los bienes y servicios

El abastecimiento de bienes y servicios hoy en día está tomando gran importancia para las empresas lo cual busca reducir costos a través de una buena compra y esto conlleva a una buena selección de proveedores que ofrezcan los productos con calidad y en tiempo sin pasar por alto el precio.

Es por ello que se define el concepto de abastecimiento, para después entender la importancia que tiene un proveedor, resaltando la confiabilidad que se le da a este para que los productos enviados cumplan con los requisitos solicitados por el usuario final y sobre todos que el tiempo pactado en la entrega sea el prometido, por ellos es importante observar la eficiencia y lo productivo que puede ser un proveedor.

¿Qué es abastecimiento?

De acuerdo a Emilio Martínez Moya (2007), Abastecimientos es obtener del exterior a la empresa, los materiales., productos y los servicios que necesite para su funcionamiento, en las cantidades y plazos establecidos, con los niveles de calidad necesarios y al menor precio que permita el mercado.

El proceso de compras dentro de la organización consiste en precisar cuáles son sus necesidades de bienes y servicios, identificando y comparando los proveedores y abastecimientos que se tienen disponibles, negociar con sus proveedores quiénes constituyen las fuentes de abastecimiento o de algún modo llegar a convenios en los cuales se estipulan los términos de compra, celebrar contratos y colocar pedidos, para finalmente recibir los bienes y los servicios, prosiguiendo con el pago de éstos (Baily, 2001).

El área de compras es uno de los departamentos que hoy en día está tomando gran importancia, con esto no se quiere decir que no la tenía en el pasado, solo que las empresas al estar relacionándose más con mercados nacionales e internacionales tienden a buscar organizaciones que puedan abastecer de productos que cumplan con un alto nivel de calidad, precio y entrega. De aquí que el área de compras tome un papel importante, recordemos que toda organización depende de los bienes y servicios ofrecidos por otras organizaciones y la mejor manera de obtener estos es a través del departamento de compras.

Logística

“La logística tiene un gran impacto en varias divisiones dentro de una empresa y no se restringe a los aspectos financieros sino se extiende a la organización y la comunicación dentro de una empresa, para que el trabajo funcione de forma eficaz y eficiente, y cualquier problema que surge en este aspecto afecta la productividad de toda la empresa.” (Kawanah, 2007: 4).

Según Kawanah (2007), la importancia que tiene contar con un sistema logístico adecuado, se puede resumir en:

- Mejorar el servicio prestado a los clientes mediante el pronóstico exacto de la demanda del producto, su adquisición y cantidades requeridos, y la vigilancia para mantener las existencias adecuadas;
- Disminuir los costos mediante la reducción de las pérdidas, daños y desperdicio de suministros;
- Mejorar las decisiones normativas y la administración de los programas mediante mejores informes y análisis;
- Identificar en qué momento se requieren medidas de supervisión inmediatas, como por ejemplo, en caso de artículos agotados o pérdidas.

El departamento de compras es una parte esencial de la cadena de suministro, el cual aporta las compras necesarias para la entrega del producto terminado al cliente final. La compra de estos productos es tan importante, lo cual lo complementa Heizer y Render cuando dicen lo siguiente: “En la medida en que las empresas procuran aumentar su competitividad mediante la personalización del producto, la alta calidad, la reducción de costos y la rápida entrada al mercado, se interesan más por la cadena de suministro. La clave de una administración efectiva de la cadena de suministro es hacer a los proveedores “socios” en la estrategia de la empresa para satisfacer un mercado siempre cambiante.” (Heizer y Render, 2004: 414)

Responsabilidad del departamento de compras

Al aumentar la complejidad de las organizaciones debido al crecimiento, las adquisiciones y fusiones las líneas de abastecimiento se hicieron más inciertas, la actividad de compras al extranjero se dinamizó, se dio mayor atención a la calidad del material comprado al recibirlo, y se intensificó el énfasis en la obtención de utilidad al comprar como un medio de mantener o incrementar la posición competitiva de la organización. Los departamentos de compras tuvieron que asumir responsabilidades mayores y diferentes (Leenders, Fearon y England 2002).

Las compras se deben considerar como una función vital para el éxito de cualquier empresa, sea industrial comercial o de servicios. Para alcanzar ese nivel las empresas medianas deben contar en su estructura organizacional con un departamento de compras sobre el cual recaigan esas funciones y responsabilidades.

Desde un punto de vista económico, el departamento de compras tiene la responsabilidad de utilizar con los mejores resultados los recursos monetarios de la empresa; es decir, obtener la mejor calidad, el mejor precio, las mejores condiciones de entrega y pago, así como de los servicios de posventa.

De acuerdo a Leenders, Fearon y England (2002) las responsabilidades de compras comenzaron a ser mayores y diferentes. En 1983 la Purchasing World realizó un análisis indicando la magnitud de los cambios durante los últimos 20 años:

- 98% tienen la responsabilidad principal para el desarrollo de nuevas fuentes de abastecimiento.
- 89% realizan actividades de análisis de valores.
- 87% son responsables de la toma de decisiones de compra.
- 86% seleccionan el medio de transporte.
- 81% controlan el inventario.

Cabe mencionar, que a pesar de que las referencias de los autores Leenders, Fearon y Englands (2002) fueron escritas hace varios años, se decidió citarla pues permite realizar una reflexión con respecto a la importancia que desde ese tiempo ya tenían las compras en cuanto a responsabilidades.

Funciones del departamento de compras

La función del departamento de compras es ayudar a producir más utilidades a la empresa. Es de vital importancia dentro de una organización, casi estratégica, y su ejecución eficaz constituye una parte vital para el éxito de una organización.

Independientemente del tipo de industria las funciones del departamento de compras se pueden mencionar de la siguiente manera:

Adquisiciones:

- Precio
- Calidad
- Cantidad
- Condiciones de entrega
- Condiciones de pago
- Servicios posventa

Comunicaciones:

Según Chopra (2008), el administrador de las compras, debe tener actitud y aptitud para relacionarse con los demás. En su trabajo diario, tiene que relacionarse con muchas personas y áreas que requieren atención: proveedores, clientes, personal de bodega, contabilidad, etc.

Entusiasmo, amabilidad, empatía y aplicación de las más elementales normas de urbanidad deben ser los principios con los cuales el comprador debe llevar las relaciones interpersonales en el desempeño de su función.

Estas características son importantes mantener con toda relación y más importante aún con los clientes internos, ya que al mantener una buena relación con ellos, el analista de compras podrá tener un nivel de confianza y credibilidad, al cual se le podrá hacer consultas técnicas sobre un producto determinado o sobre fechas importantes de mantenimientos a la planta de producción para saber el tiempo estimado que debe tardar una compra en arribar al almacén, etc.

Proceso de compras

En 1967 Robinson, Faris y Wind diseñaron un modelo para las decisiones de compra. Este modelo considera que todo proceso de compra, posee tres momentos:

- 1- Consideración de la situación de compra la cual puede ser nueva o no (Reconocimiento del Problema).
- 2- La obtención de información adicional (requerimientos de información).
- 3- Consideración de nuevas alternativas.

Asimismo, el modelo considera que una compra es importante cuando el volumen es grande y cuando la compra de por si es crítica para el buen funcionamiento de la empresa. Sin embargo al tomar una decisión tanto el factor estratégico como el factor económico deberán ser considerados, pues hay una relación importante entre la decisión de compra y la estrategia organizacional.

Planeación estratégica

Una planeación estratégica contribuye al éxito de una organización a largo plazo, así como su sobrevivencia. Por tanto una estrategia es un plan de acción diseñado para alcanzar metas y objetivos específicos a largo plazo. La estrategia se debe concentrar sobre los factores claves necesarios para el éxito y sobre las acciones principales que deben tomarse ahora para asegurar el futuro.

¿Cómo puede contribuir compras a los objetivos y estrategias organizacionales?

Para que compras pueda contribuir efectivamente a la estrategia de la empresa es necesario que incluyan en el proceso de planeación estratégica de la organización las oportunidades y problemas de los abastecimientos.

Uno de los obstáculos para el desarrollo de una estrategia efectiva de abastecimiento radica en la dificultad de cambiar los objetivos organizacionales en objetivos de abastecimientos.

Generalmente los objetivos organizaciones se pueden sintetizar en cuatro categorías:

- 1- De sobrevivencia.
- 2- De crecimiento.
- 3- Financieros.
- 4- Ambientales.

Los objetivos típicos de abastecimientos se expresan en lenguajes totalmente diferentes como:

- 1- Calidad.
- 2- Cantidad.
- 3- Entrega.
- 4- Precio.
- 5- Servicio

Sistema de compras

De acuerdo a la Real Academia Española, un sistema es un conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto. En cuanto a compras nos dice que proviene del latín comparare, cotejar, y que se traduce como adquirir algo por dinero. Por lo anterior se puede decir que un sistema de compra sería la adquisición de un determinado objeto a través de dinero. El sistema de compras lo podemos dividir en:

- 1- Sistema Centralizado. Este concepto se refiere a la concentración de autoridad en un departamento y al control central de las compras, en las oficinas generales, aunque haya diversas sucursales en distintos lugares.
- 2- Sistema Descentralizado. En este sistema existen varios grupos independientes de compras que reportan a sus jefes de las plantas o sucursales, sean locales o regionales, en vez de hacerlo a un jefe de compras general.
- 3- Sistema Mixto. Este sistema opera en empresas grandes y con varias sucursales, en las que, por su giro, realizan de manera descentralizada sus compras, ya que esto no afecta mayormente la calidad, precio ni condiciones de pago y sí les favorece a la continuidad, volúmenes y condiciones de entrega. Sin embargo cuando se trata de compras de maquinaria, equipo o de todas aquellas que se consideren elevadas, las compras se llevan de manera centralizada.; por lo tanto al realizar la misma empresa compras centralizadas y/o descentralizadas, se dice que está operando bajo un sistema mixto.

Administrar las compras

Según Hernández (2010), una buena administración del departamento de compras tiene cuatro aspectos básicos:

- 1- Requerimientos de los departamentos cumpliendo con lo siguiente:

- a) Detallar las especificaciones del bien o servicio a comprar. En caso de un servicio este deberá elaborar un alcance detallado de los trabajos a realizar. En ambos casos habrá que incluir cualquier especificación necesaria de cumplimiento a las normas que está sujeta a la compañía. (Calidad, seguridad, medioambiente, etc.).
 - b) Planificar sus consumos tomando en cuenta los tiempos promedio de entrega de los diferentes materiales, equipos y/o servicios y colocar una fecha acorde.
 - c) El usuario no debe negociar, pre-negociar o comprometerse con un proveedor sin el conocimiento y anuencia previa del departamento de compras.
- 2- Punto de reposición: Es el nivel de inventario que determina el momento en que se debe colocar una orden.
- 3- Artículos de mayor cuidado: Materiales que requieran un trato especial por su fragilidad. Es importante que el almacenamiento de los equipos que requieran mayor cuidado sea adecuado según lo requieran.
- 4- Fluctuación de precios de adquisición: Los precios negociados, a pesar de las fluctuaciones por aumento en las materias primas que se utilicen para la fabricación de los productos, sean al mejor costo disponible en el mercado. Se debe hacer una negociación apropiada con los proveedores para que den un precio justo tomando en cuenta factores como la economía o escasez de alguna materia prima por los materiales que suministren.

Selección del proveedor

De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española un proveedor es una persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para lm fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc.

De acuerdo a Cruz (2007) el proveedor es toda aquella persona física o moral encargada de abastecer o proporcionar cosas, materiales, materias primas u otros que requiere una empresa. El arte de comprar bien es el seleccionar un proveedor capaz y responsable., llegar a un acuerdo con él sobre los factores pertinentes de calidad, servicio y precio. Los siguientes aspectos son parte esencial para la selección de proveedores:

- 1- Capacidad financiera. Una situación financiera desfavorable limita sensiblemente la posibilidad de abastecimiento por parte de una empresa.
- 2- Capacidad Técnica. Esto es muy importante cuando se trata de materiales que exigen especificaciones técnicas o de calidad.
- 3- Capacidad de Producción. Permite conocer si la empresa tiene la capacidad para producir materiales en determinado tiempo y así cumplir con sus obligaciones.

Una empresa no puede vivir sin insumos y por lo tanto tampoco sin proveedores. Hay proveedores que no son cruciales, pero otros son de vital importancia puesto que repercuten en los resultados de costos de la empresa. La negociación se convierte en factor clave para conseguir productos de calidad a un buen precio. Así por ejemplo las alianzas estratégicas y convenios nos permiten conseguir por volumen un precio especial.

En el momento de seleccionar a un proveedor se debe tener en cuenta: precio, condiciones de pago, calidad, y servicio; y que haya un equilibrio de estos componentes. De nada sirve conseguir un excelente precio si la calidad no es buena, ya que a corto o largo plazo esto hará que baje la calidad del producto y seguramente las ventas. También se debe analizar cual de todos es el más importante según la compañía, la calidad que entreguen a tiempo o el financiamiento.

Se pueden mantener dos tipos de relaciones con el proveedor. Una que es más competitiva en la cual la relación se basa en una negociación para ver cuál es el precio que se va a establecer, así como los términos y condiciones. Esta puede servir en casos en el que el servicio o producto que

se necesite sea por única vez o circunstancial. La relación más conveniente es la sociedad, en la cual dos partes se benefician el comprador porque obtiene un precio o servicio especial, y el proveedor porque asegura grandes volúmenes de venta. Generalmente los beneficios se van a largo plazo. Cualquiera de las dos puede ser buena dependiendo la situación en la que se encuentre la empresa.

Contar con los proveedores indicados para la empresa es tan importante que algunas de ellas realizan eventos para premiar a los proveedores, y lograr que estos se sientan más comprometidos.

Evaluación del proveedor

La evaluación de los proveedores es un proceso que permitirá establecer cuáles son los proveedores que están mejor posicionados para satisfacer los requisitos relacionados con las características del producto, el plazo y el precio.

Criterios para la evaluación del proveedor

Cada empresa establece los criterios a emplear para la evaluación así como la ponderación relativa de los mismos.

Habrán quienes aún sostienen que el único criterio válido para definir una compra es el precio. Parecería que el dicho “lo barato sale caro” no vale cuando se trata de adquirir materias primas, insumos o servicios. Sin embargo es donde más vigencia tiene.

Los criterios a emplear serán diferentes si se trata de un proveedor ya existente o de uno nuevo. Es conveniente ponderar los criterios, establecido así su importancia relativa.

Evaluación de la eficiencia de compras

Las empresas industriales y las gerencias de cada área son medibles, esto se realiza a través de resultados que obtienen al finalizar el año; por lo cual al gerente de compras tiene que proseguir sus tentativas de encontrar normas más perfectas para medir resultados.

Normalmente se juzga la labor de compras en función de la producción, otros han tratado de hacerlo buscando un método estadístico uniforme para evaluar las actividades de compras.

Es importante poder medir la eficiencia de las distintas áreas o gerencias que tienen las organizaciones de una empresa determinada. Una de estas compras, elemento a través del cual se realizan muchos desembolsos de dinero, para adquirir materiales o mercaderías necesarias para el funcionamiento de la entidad.

La evaluación es importante porque permite a los directivos ver:

- a) Comprobar la manera eficaz realizar la labor.
- b) Constatar si alcanzan los objetivos que se fijaron.
- c) Medir el trabajo del jefe de compras y su personal y los resultados que se obtiene.

Con esto, permite al jefe de compras y su gente constatar los resultados y determinar la eficiencia de su dependencia a la cual dirige.

La evaluación basada en informes que emite se basa en diferentes métodos los cuales se mencionan tres que se utilizan mayormente.

- a) Asignación por objetivos
- b) Índices de medición de eficiencia
- c) Costo neto final de compras

Personal de compras

Para la obtención de buenos resultados en las compañías, como lo expone Montoya, es necesario poner en práctica la eficiencia y tener un personal adecuado para alcanzar las metas, Montoya nos explica más de esto cuando dice: “La eficiencia del departamento debe medirse al comparar los resultados contra sus objetivos o presupuestos. Para lograr buenos resultados en la gestión de compras, se debe contar con personal idóneo y profesional que entienda que para lograr sus objetivos se requiere tenerlos claramente identificados y trabajar conscientemente para alcanzarlos.” (Montoya, 2006)

Según Contreras (2004), una competencia es aptitud, cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia idónea, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño.

Contreras explica que las competencias individuales y las competencias clave de las empresas están evidentemente en estrecha relación. Esto porque las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, en otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de conocimientos y cualidades individuales.

Para conocer qué competencias son importantes para el personal de compras, el siguiente autor nos dice lo siguiente. Según Correa (2006), la importancia del comprador como generador de utilidades, la imagen que se forma el consumidor por los precios, calidad y variedad en el surtido; el aumento o disminución de gastos por manejo de inventarios; el mercado cambiante y el trato permanente con proveedores, son algunas de las razones por las cuales una organización debe contratar personal de compras. Este recurso humano debe reunir las competencias genéricas como el espíritu emprendedor, trabajo en equipo, actitud frente al trabajo, hábitos de pensamiento, así como también características de personalidad, educación y liderazgo acordes con sus responsabilidades.

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema

Las compras generales en una empresa constructora, constituyen un significativo compromiso en el logro de sus objetivos compras al mejor precio para mejorar optimizar los costos y apoyo con un buen manejo de las compras al crédito, la información generada en el área de compras, es base fundamental para reflejar en los estados financieros e informes gerenciales los resultados que se desean obtener respecto a los costos de los proyectos.

Actualmente no se tiene una retroalimentación pronta y precisa entre el departamento de compras o área de compras con el departamento contable y financiero, llevando a un resultado de precios altos de compras, negociaciones a favor de los proveedores, etc.

No se cuenta con ningún tipo de reporte donde se pueda controlar o supervisar la ejecución de las compras, está totalmente divorciada de los demás departamentos. Se realizan compras directas en los proyectos donde la oficina central o el departamento de compras y financiero desconocen totalmente las negociaciones, así como las cantidades de lo comprado directo al proveedor causando serios problemas en los costos, como en el procedimiento para realizar los pagos a los proveedores, como en el registro contable.

También la mayoría de compras se realizan por exigencia y urgencia y no se lleva a cabo una revisión detallada ni comparación de precios con otros proveedores que puedan ofrecer el mismo servicio o producto.

No hay registros estadísticos como de historia donde se puedan obtener comparaciones de compras anteriores, que ayuden a poder realizar un presupuesto futuro de un proyecto. Ante lo anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el diagnóstico del proceso y sistema actual de compras adecuado para satisfacer las demandas en la empresa?

3.2 Objetivos de la practica realizada

Objetivo general

- Elaborar el diagnóstico del proceso y sistema actual de compras que satisface las demandas de los proyectos en ejecución.

Objetivos específicos

- Evaluar las políticas y procedimientos que actualmente se aplican para compras.
- Analizar el sistema y controles de compras, así como las autorizaciones de compras.
- Delimitar los procedimientos y procesos actuales de compras locales e internacionales.
- Señalar el procedimiento de compras directas a proveedores en los proyectos

3.3 Alcances y límites de la practica

Alcance

La investigación se centralizara en la evaluación de los procedimientos de las compras para obras en construcción que llevan en la actualidad, la cual incluye los procesos siguientes:

- a) Pronósticos o Presupuestos: determinar si existe registros para comparación de lo presupuestado con la compra.
- b) Área de operaciones; verificar si lo requerido para la ejecución del proyecto cumple con lo presupuestado tanto en cantidades como en valor monetario.
- c) Área financiera; se compararan las compras a realizar con los flujos de caja proyectados, para verificar la incidencia de programación de ejecución versus erogación de efectivo.

d) Área Administrativa; se corroborara el proceso de la ejecución de un proyecto desde su presupuesto, autorizaciones; políticas, procedimientos y evaluación de control interno.

Límites

Las limitaciones establecidas por la administración de la empresa en la cual se desarrolle la investigación, están vinculadas con cifras; que permite utilizar el factor de porcentajes, estados financieros, se reserva de la información con carácter confidencial y prudencia con el manejo de la información financiera, planes y estrategias del negocio, nombres de personal clave, acceso denegado a sistemas de informática, indisposición de horario del personal clave para atender entrevistas y todo aquello que genere malicia en contra de los intereses de la empresa.

3.4 Metodología aplicada en la práctica

Conjunto de procedimiento racionales a utilizar para alcanzar varios objetivos que rigen la investigación científica o tareas que requieran habilidades, conocimientos o cuidados específicos. También puede ser el estudio o selección de un método pertinente para un determinado objetivo.

Basados en lo anteriormente descrito la metodología de investigación que se utilizara para establecer la situación actual del objeto de estudio se eligió la investigación descriptiva que permitirá comparar o relacionar entre la causa de la problemática y las consecuencias. También permitirá realizar conclusiones explícitas acerca del objetivo de estudio.

La investigación documental se apoyara en investigaciones realizadas y documentos que se realizaron con anterioridad respecto a la problemática en estudio, apoyándonos para esta investigación en material escrito y digital proporcionado por la empresa constructora.

3.4.1 Sujetos

Para el desarrollo de la investigación se considerara de forma relevante las opiniones, acciones y experiencia del personal que está directamente relacionado con el área de compras de la constructora.

Se incluyen como sujetos de la investigación a las siguientes posiciones:

Gerente Administrativo, persona encargada de tomar decisiones, coordinar y dirigir todas las actividades administrativas que incluye normas, políticas y procedimientos.

Jefe de compras, es el encargado de realizar todas las compras a los proyectos.

Director Financiero, persona encargada de supervisar y controlar todas las transacciones monetarias de la empresa.

Superintendentes de proyectos: personas encargadas en los proyectos quienes realizan los requerimientos directos al departamento de compras o proveedores en el proyecto.

Para determinar la muestra se toma en consideración las características planteadas del objeto tema de estudio y la delimitación geográfica, se estimará para la evaluación a la población en su totalidad, esto debido a que la población total objeto de estudio es pequeña la cual haciende a la cantidad de cuatro puestos de trabajo, donde el puesto número uno corresponde a la plaza del Gerente Administrativo, el segundo puesto corresponde a la plaza del jefe de compras, en el puesto número tres está la plaza del director financiero, que en cada puesto es únicamente 1 persona, y el cuarto puesto corresponde a los Superintendentes de proyectos que corresponde a 1 cantidad de proyectos que se tengan en ejecución y actualmente se están ejecutando 4 y próximamente iniciaron 2 el total de este puesto es de 6, pero únicamente tomaremos a 1 que será el del proyecto más grande, por lo que en total haciende a la cantidad de 4 personas a entrevistar, derivado del tema objeto de estudio a investigar no se considerara una muestra, más bien se

tomara la población total, esto con el fin de que la información este siendo extraída de una población representativa.

A continuación se detalla la cantidad de sujetos de estudio:

1 Director Financiero, 1 Superintendente de Proyecto, 1 Gerente Administrativo, 1 Jefe de Compras, teniendo un total de 4.

3.4.2 Instrumentos

“Los instrumentos son utilizados en las investigaciones para medir las variables y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de datos” (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010, p. 217).

“Cuestionarios: consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, pueden utilizarse dos tipos de preguntas, cerradas: son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas fáciles de codificar y analizar, abiertas: no delimitan las alternativas de respuesta y son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas” (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010, p. 217,221).

“Entrevista: implica que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas”. (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010, p.239).

Para la obtención de la información primaria se utilizaran las técnicas de encuestas y entrevista, las cuales se aplicaran de la siguiente forma:

- una guía de entrevista, dirigida al Gerente Administrativo, Director Financiero y Superintendente de proyecto. (Anexo 2 y 3)

- un cuestionario con preguntas debidamente estructuradas, dirigido al Jefe de Compras quien se involucra directamente en el proceso de compras. (Anexo 2 y 4)

En los instrumentos anteriormente detallados se consideraron elementos cuantitativos y cualitativos que permitieran formar criterios, sujetos al análisis e interpretación con relación a la pregunta de investigación, todos para contribuir a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

3.4.3 Procedimiento

La constructora tiene un constante crecimiento y desarrollo en el ámbito de la construcción de plantas de generación eléctrica, la cual opera en un mercado altamente competitivo, por tal razón se ha considerado para la investigación de práctica empresarial dirigida, por lo que es de mucho compromiso el poder ofrecer una propuesta que permita mejorar las compras para obtener los mejores precios y poder ejecutar los proyectos con menos costos, y también para poder fortalecer el área de compras, la cual es nuestro objeto de estudio e investigación, con el objetivo de hacer más eficiente las operaciones, pero sobre todo dar una buena atención a los requerimientos por parte de los proyectos en ejecución.

El área seleccionada para el estudio e investigación es el área de compras, dicha área es donde se realizan las compras para todos los proyectos, en donde se realizan la gestión de conseguir cotizaciones a proveedores de materiales, herramientas, equipos, insumos, servicios.

El área objeto de estudio se evaluó por medio del análisis FODA, el cual se enriqueció con la observación, ayudo a determinar las distintas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que en conjunto ayudó a poder definir el planteamiento del problema, determinando también la variable de investigación, con la cual se inició el proceso de recopilación de información en diferentes fuentes bibliográficas que permitieron dar forma al anteproyecto de investigación.

Una vez definida la variable de investigación que está relacionada con el proceso de compras, que va desde el requerimiento de compras hasta la autorización de la compra.

Posterior a ello se definieron los objetivos generales y específicos de la investigación, los cuales se pretenden cumplir por medio de la metodología planteada, así mismo se determinan los límites y alcances de la investigación, después se determinaron los sujetos que se someterán a investigación.

En la selección de los instrumentos se consideran los más idóneos para la búsqueda de la información, adicionado a ello que puedan responder a los objetivos planteados, cuyo fin sea enriquecer el tema objeto de estudio, para poder realizar un análisis eficaz de la situación, lo cual nos llevara a poder elaborar el informe final y la propuesta de mejora para su ejecución.

Capítulo 4

4.1 Presentación de los resultados

En revisión efectuada al proceso de compras en la empresa constructora se detectaron los siguientes hallazgos que servirán de base para realizar el análisis de lo que involucra dicho proceso.

4.2 Entrevista a director financiero, superintendente de proyecto y gerente administrativo.

4.2.1 Evaluación de las políticas y procedimientos que actualmente se aplican para compras

En la entrevista, se realizaron algunas preguntas referentes a este tema, dando las respuestas que a continuación se presentan.

Tabla 1

Matriz de Sentido evaluación políticas y procedimientos que actualmente se aplican para compras

Pregunta	Director Financiero	Superintendente de Proyecto	Gerente Administrativo
1. ¿Conoce de las políticas de compras de la empresa?	Si: ha dictado varias de las políticas de compras.	No: cuando lo contratan solo le indicaron las políticas verbalmente.	Si: es el encargado de recopilarlas y revisar que se cumplan.
2. ¿Se le entregaron políticas de compras por escrito?	No: cuando lo contrataron no existía un proceso por escrito.	No: cuando lo contrataron no le entregaron por escrito las políticas.	No: fue uno de los motivos por lo que lo contrataron.

3. ¿Conoce los tiempos y plazos del proceso de compras?	No los conozco: no se involucra en ese punto dentro del proceso de compras.	No los conozco: al no entregarle ningún documento donde se tipifique esas reglas realiza toda gestión según lo necesario.	Si los conozco: cuando se estanca alguna compra dentro del proceso se investiga para resolverlo en ese momento.
4. ¿Conoce los formatos del proceso de compras?	Si los conozco: participé al inicio en la elaboración de los formatos y las modificaciones que fueron necesarias en el tiempo.	No los conozco: como indico anteriormente no le entregaron nada por escrito sobre los procesos de compras.	Si los conozco: participo en la elaboración de los formatos y las modificaciones necesarias en el tiempo.

Fuente: Elaboración propia, abril 2015

En esta matriz se puede observar que el personal de administración conoce las políticas y no las otras áreas que están involucradas en el proceso.

Así mismo que a pesar que existen políticas del proceso de compras, a los administrativos y al personal que está involucrado en el proceso no se les entrega las políticas por escrito esto indudablemente afecta en todo el proceso de compras porque desconocen totalmente como deben de proceder para requerir materiales y servicios, por lo que hace que cometan muchos errores y graves, causando un gran impacto en los resultados de los proyectos, tiempo y costos.

Solo uno de tres conoce el plazo del proceso de compras lo que incide mucho en los tiempos de respuesta de los requerimientos, porque solicitan las compras de un día para otro porque como no conocen el tiempo se atienen a que pueden realizar la compra inmediatamente, esto repercute mucho en la programación de construcción quedando mal con los tiempos de entrega y avances en los contratos de construcción.

Uno de los involucrados no conoce los formatos establecidos en el proceso de compras por lo hace que haya deficiencia en el conocimiento del proceso en general.

4.2.2 Analizar el sistema de controles de compras, así como las autorizaciones de compras

Dentro de la misma entrevista, hubo una sección de preguntas con relación al sistema de controles de compras, así como de las autorizaciones de las compras, dando las respuestas que se detallan a continuación:

Tabla 2

Matriz de Sentido analizar sistema de controles de compras, así como autorizaciones de compras

Pregunta	Director Financiero	Superintendente de Proyecto	Gerente Administrativo
5. ¿Sabe si existe supervisión en el área de compras?	No existe: durante el tiempo que ha trabajado no se ha supervisado las compras como debería de hacerse.	No lo sé: esa actividad corresponde al personal administrativo.	No existe: al crearse el proceso no se determinó una supervisión.
6. ¿Conoce los controles del proceso de compras?	Si los conozco: especialmente los que tienen relación con el departamento de contabilidad.	No los conozco: se enfoca primordialmente en sus actividades propias de construcción.	Si los conozco: participa en los controles del proceso de compras, pero no se da abasto.
7. ¿Sabe si existe algún reporte mensual de compras?	No existe: cuando se necesita o se ha solicitado algún informe del departamento de compras no se obtiene.	No lo sé: todo eso lo maneja el personal de oficinas centrales.	No existe: al momento de crear el primer sistema no genera reportes, solo listados que no ayudan mucho para elaborar ningún reporte de compras.
8. ¿Sabe cuál es la situación actual de las compras?	Falta de control: porque al momento de que todo el proceso desboca en Contabilidad se detectan bastantes errores.	Existe descontrol: nunca se obtiene información del estatus de una compra.	Falta de compromiso de los involucrados: no hay ningún documento que comprometa a que se cumpla con las políticas y procedimientos.

Fuente: Elaboración propia, abril 2015

El resultado de consultar si existe supervisión en el área de compras es preocupante porque el personal administrativo reconoce que no hay supervisión y el personal de proyectos desconoce si hay supervisión, esto hace que haya una deficiencia en todo el proceso de compras porque esto hace que se puedan dar muchas situaciones no adecuadas, como robos o beneficiar a un proveedor y que este último recompense de forma económica alguno del personal involucrado en el proceso.

Los controles de la empresa los conoce únicamente el personal administrativo pero no el demás personal involucrado en el proceso, lo que conlleva a que la empresa pierda.

De los reportes que se debería tener para poder llevar una buena supervisión y control no existe indica el personal administrativo y nuevamente el personal involucrado desconoce si existe algún reporte, ellos elaboran uno ajustado a sus necesidades para llevar su propio control

El personal administrativo indica que no hay control y falta de compromiso por parte de los involucrados, y el personal involucrado indica que en esta situación actual hay descontrol porque no se les responde con prontitud sus requerimientos.

4.2.3 Delimitar los procedimientos y procesos actuales de compras locales e internacionales.

La entrevista abordó sobre los procedimientos y procesos actuales de compras locales e internacionales, para lograr establecer el procedimiento que es utilizado, dando como resultado las respuestas que se detallan a continuación:

Tabla 3

Matriz de Sentido procedimientos y procesos actuales de compras locales e internacionales

Pregunta	Director Financiero	Superintendente de Proyecto	Gerente Administrativo
9. ¿Sabe si existe procedimientos definidos de compras?	No existe: ha pasado mucho tiempo desde que se crearon que no se actualizan.	No lo sé: cada vez que se necesita alguna compra y se tiene duda se consulta a la administración.	No existe: desde la creación de los procedimientos con el tiempo han cambiado y no se han definido actualmente.
10. ¿Sabe si existe un método de seguimiento periódico de proveedores?	No existe: las compras se realizan con el proveedor que tenga el menor precio.	No lo sé: estas actividades corresponden a oficinas centrales	No existe: no se realiza ninguna negociación especial con algún proveedor.
11. ¿Conoce si existe un sistema de archivo de compras?	Si existe: este está a cargo del area de compras.	No los conozco: esta actividad es controlada por compras.	Si existe: pero únicamente donde se archiva el correlativo de las órdenes y solicitudes de compras.
12. ¿Sabe si existe reportes de comparación de precios locales e internacionales?	No existe: no lo hemos solicitado, pero es muy importante para la toma de decisiones.	No lo sé: esto corresponde al departamento de finanzas para sus controles y nos ayudaría para comparar precios y tomar una buena decisión de compra.	No existe: el sistema no realiza este tipo de reportes que serían de suma importancia para el proceso de compras.

Fuente: Elaboración propia, abril 2015

Respecto a los procedimientos definidos indico el personal administrativo que no existe sin embargo se referían mas a que no están actualizados, más que todo con la parte de compras internacionales, y su divulgación como capacitación al personal involucrado, y este último indica que no sabe si existen procedimientos definidos argumentó que todas las instrucciones las recibe verbalmente por parte de los encargados en administración.

También se determinó que no existe ningún seguimiento a proveedores según el personal administrativo y el personal involucrado no sabe si existe, por lo que no tienen ninguna estrategia de alianza con alguno que pueda proporcionarles los mejores precios en los materiales e insumos que más consuman y esto hace que tenga un impacto en los costos del proyecto.

El personal administrativo respondió que si existe archivo en el sistema de compras y el personal involucrado indica que no, pero el archivo tiene limitaciones porque únicamente sirve para dejar evidencia y de este no puede obtenerse información rápida si quisiera tabularse para realizar algún reporte.

De acuerdo con la respuestas proporcionadas se determinó por parte del personal administrativo que no existe ningún reporte de comparación de precios locales e internacionales y el personal involucrado no sabe si existe, indicaron que este ayudaría mucho para la toma de decisiones de compras, por lo que también afecta mucho al costo del proyecto si no se toma una buena decisión de compra.

4.2.4 Señalar el procedimiento de compras directas a proveedores en los proyectos.

En este último apartado se realizaron entrevistas, de igual manera que en los anteriores, sobre el procedimiento de compras directas a proveedores en los proyectos al director financiero, superintendente de proyecto y gerente administrativo, brindando las siguientes respuestas.

Tabla 4

Matriz de Sentido procedimiento de compras directas a proveedores en los proyectos

Pregunta	Director Financiero	Superintendente de Proyecto	Gerente Administrativo
13. ¿Conoce quienes autorizan las compras?	Si los conozco: participo en las autorizaciones	No los conozco: esto lo conocen en oficinas centrales.	Si los conozco: formo parte de quienes autorizan.
14. ¿Conoce el flujo de caja para las compras por proyecto?	No existe: esta es una gran debilidad para poder atender a los proyectos	No existe: no realizamos ninguno para el proyecto, las compras las solicitamos conforme tengamos necesidades.	No existe: no se realiza ningún tipo de flujo ni programación para las compras.
15. ¿Conoce si existe un reporte de autorizaciones de compras?	No existe: solo autorizamos pero no tenemos un reporte.	No los conozco: eso en oficinas centrales lo ha de conocer.	No existe: el sistema no genera ningún reporte de este tipo.
16. ¿Existe algún tipo de comunicación del sistema de compras con los proyectos?	Si existe: la comunicación la realizamos por correo electrónico y teléfono.	Si existe: tenemos mucha comunicación vía teléfono y correo electrónico.	Si existe: las vías son correo, teléfono y visitas a los proyectos.

Fuente: Elaboración propia, abril 2015

En la entrevista se abordó con la pregunta de si conocen el flujo de caja para las compras de proyectos se determinó que no existe afirmándolo por los 3 entrevistados, esto afecta en la planificación de todas las áreas involucradas porque no se podrá atender los requerimientos a su debido tiempo, afectara el flujo general de la empresa, y pondrá en aprietos al departamento de

compras por estar atendiendo todos los requerimientos como emergencias o a última hora poniendo en riesgo la planificación del proyecto.

La respuesta del personal administrativo es afirmativa que saben quiénes son los que autorizan pero el resto de personal involucrado en el proceso no conoce quienes autorizan las compras, ellos solo se limitan a requerir sus materiales y servicios sin importarles las autorizaciones, pero esto afecta mucho en el proceso para llevar un control y supervisión de las compras.

El personal administrativo afirmó que no existe reporte alguno de las autorizaciones del compras y que el personal involucrado no conoce si existe algún reporte de las autorizaciones, esto nos confirma que no se comunica las políticas, procedimientos, ni formatos, causando problemas serios en el trabajo de todas las áreas involucradas, dificultándoles una parte importante de apoyo para los proyectos en ejecución.

De todas las preguntas de la entrevista esta es la única en donde todos los involucrados afirman que si existe una comunicación pero todos también indicaron que la comunicación es únicamente solo para resolver problemas suscitados, no hay comunicación inicial donde se les informe o se les oriente o de capacitación previa para indicarles las políticas y el procedimiento a seguir, pero esta vía puede mejorarse y darle el uso adecuado para transmitir las políticas y procedimientos.

4.3 Cuestionario al jefe de compras.

4.3.1 Evaluación de las políticas y procedimientos que actualmente se aplican para compras.

En el cuestionario que se le hizo al jefe de compras se realizaron algunas preguntas referentes a este tema, dando las respuestas que a continuación se presentan.

Tabla 5

Matriz de Sentido evaluación de políticas y procedimientos actuales aplicados en compras

Pregunta	Jefe de Compras SI / NO	Observaciones
1. ¿Conoce en su totalidad las políticas de compras de la empresa?	No	Conozco únicamente las que se me indicaron verbalmente por parte de mi jefe inmediato
2. ¿Usted da a conocer las políticas de compras?	Si	Doy a conocer únicamente las que conozco, las que me ha proporcionado.
3. ¿Utilizan todos los formatos de compras?	No	Hay uno o dos formatos que no se utilizan hay que estarles insistiendo que los utilicen.

Fuente: Elaboración propia, abril 2015

Con estas tres preguntas y sus respuestas se evalúa que las políticas y procedimientos en el departamento de compras no está clara su divulgación por parte de la empresa a todos, el jefe de compras trasmite las políticas en forma verbal pero solo lo que él sabe, y que los formatos del procedimiento es renuente su utilización por parte de quienes deben hacerlo como el superintendente de proyecto, esto por las premuras o urgencias. Este resultado infiere mucho en todo el procedimiento y en el cumplimiento de las políticas.

4.3.2 Analizar el sistema de controles de compras, así como las autorizaciones de compras

Dentro de la misma entrevista, hubo una sección de preguntas con relación al sistema de controles de compras, así como de las autorizaciones de las compras, dando las respuestas que se detallan a continuación:

Tabla 6

Matriz de Sentido análisis del sistema de controles de compras y autorizaciones de compras

Pregunta	Jefe de Compras SI / NO	Observaciones
4. ¿Le supervisan el trabajo de compras?	Si	Al gerente administrativo le traslado todas las ordenes de compras y solicitudes de compras para que las revise y firme
5. ¿Elabora reportes mensuales de compras?	No	En ningún momento me lo han requerido

Fuente: Elaboración propia, abril 2015

Las respuestas en este cuadro logramos analizar que si hay una supervisión en el departamento de compras indicada por el jefe de compras, y que es validado su trabajo, por lo que hay control en las compras, pero lo que no realiza son reportes mensuales de compras, esta herramienta ayudaría a un mejor control, supervisión y autorización de todas las compras.

4.3.3 Delimitar los procedimientos y procesos actuales de compras locales e internacionales.

La entrevista abordó sobre los procedimientos y procesos actuales de compras locales e internacionales, para lograr establecer el procedimiento que es utilizado, dando como resultado las respuestas que se detallan continuación:

Tabla 7

Matriz de Sentido procedimientos y procesos actuales locales e internacionales de compras

Pregunta	Jefe de Compras SI / NO	Observaciones
6. ¿Elabora reportes de comparación de precios locales e internacionales?	No	En ningún momento me lo han requerido
7. ¿Cuenta con los recursos adecuados para realizar su trabajo de compras?	No	Siento que hace falta de apoyo, de un o una asistente o auxiliar.

Fuente: Elaboración propia, abril 2015

En este cuadro podemos delimitar que no se elaboran reportes de comparación de precios locales e internacionales, que tampoco han sido solicitados para que esto ayude a un mejor resultado en los costos de los proyectos como de los flujos de la empresa en general; y que el jefe de compras no cuenta con ningún apoyo para poder realizar esta y otras tareas que muy bien pueden ayudar a dar mejores resultados en el trabajo del departamento de compras.

4.3.4 Señalar el procedimiento de compras directas a proveedores en los proyectos.

En este último apartado se realizaron entrevistas, de igual manera que en los anteriores, sobre el procedimiento de compras directas a proveedores en los proyectos al jefe de compras, brindando las siguientes respuestas.

Tabla 8

Matriz de Sentido procedimiento de compras directas a proveedores en los proyectos

Pregunta	Jefe de Compras SI / NO	Observaciones
8. ¿Se le traslada el flujo de caja para las compras de cada proyecto?	No	Esa información la maneja únicamente y directamente el gerente administrativo
9. ¿Usted comunica a todos los involucrados en el proceso de compras quienes tienen autorización de compras?	Si	Cuando se me presenta algún problema con algún superintendente de proyecto y no puedo solucionarle alguna compra le indico quienes autorizan las compras y que pida la autorización por escrito.
10. ¿Existe una comunicación del sistema de compras con los proyectos en ejecución?	No	El sistema únicamente funciona en oficinas centrales, con los proyectos todo se maneja a través de correo electrónico y Excel.

Fuente: Elaboración propia, abril 2015

En este cuadro se señala que no se le traslada un flujo de caja de compras por cada proyecto, que quien maneja la información es el gerente administrativo, esto causa problemas el procedimiento de compras; cuando el jefe de compras se topa con un problema hasta ese momento les comunica quienes autorizan las compras; no existe comunicación del sistema con los proyectos esto lo realizan en forma manual y no automática por lo que todo esto hace que realicen compras en los proyectos y no pase por todo el proceso correcto de compras y es donde se dan muchos resultados negativos como altos costos, sobre giro en presupuesto, comparación de precios, proveedores que no se evalúan.

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación de los resultados

Según estudio realizado a la empresa constructora, dedicada a la prestación de servicios en el sector de la construcción, se determinó que una de las áreas más críticas que se debe mejorar es la de compras, donde se centraliza todo el apoyo para suministrar todos los materiales e insumos para toda la organización y proyectos en ejecución. Es importante mencionar que si bien cuenta con políticas, procedimientos de compras, este no se cumple y debe actualizarse para que permita poder atender como se debe a los proyecto de construcción y tener un buen resultado a la empresa, así mismo la falta de planificación de los requerimientos como la falta de control y supervisión de las compras, hace que tengan un efecto considerable en altos costos de cada proyecto de la empresa constructora.

Por consiguiente los resultados de la investigación realizada que se muestra en las tablas, forman un enlace con el marco teórico y antecedentes relacionados con el tema, que proveen información sobre el elemento de estudio y de los indicadores que lo conforman y así posteriormente desarrollar nuestra propuesta.

Según (Baily, 2001) “el proceso de compras dentro de la organización consiste en precisar cuáles son sus necesidades de bienes y servicios, identificando y comparando los proveedores y abastecimientos que se tienen disponibles, negociar con sus proveedores quiénes constituyen las fuentes de abastecimiento o de algún modo llegar a convenios en los cuales se estipulan los términos de compra, celebrar contratos y colocar pedidos, para finalmente recibir los bienes y los servicios, prosiguiendo con el pago de éstos”.

Según la investigación este proceso que si bien es cierto que la constructora cuenta con políticas y procedimientos para el proceso de compras estos no están actualizados desde hace más de 10 años y no son comunicados a todos los involucrados solo lo conocen algunos puestos claves, también no conocen los reportes de compras.

De acuerdo a la Real Academia Española, “un sistema es un conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto. En cuanto a compras nos dice que proviene del latín comparare, cotejar, y que se traduce como adquirir algo por dinero. Por lo anterior se puede decir que un sistema de compra sería la adquisición de un determinado objeto a través de dinero”.

Relacionado en la definición anterior el sistema con que cuenta actualmente la constructora fue creado a la medida desde hace más de 10 años por lo que necesita mejoras y actualizaciones para que se ajuste a las necesidades actuales, los controles de compras no se realizan con profundidad por la prontitud en que solicitan el apoyo para suministrar el material o servicio. El sistema no da ningún tipo de reporte como lo indica la definición no se puede cotejar o comparar ningún precio, material o Servicio, por lo que conlleva a otros serios problemas como en la escasa supervisión y los involucrados no conocen los controles.

“En la medida en que las empresas procuran aumentar su competitividad mediante la personalización del producto, la alta calidad, la reducción de costos y la rápida entrada al mercado, se interesan más por la cadena de suministro. La clave de una administración efectiva de la cadena de suministro es hacer a los proveedores “socios” en la estrategia de la empresa para satisfacer un mercado siempre cambiante.” (Heizer y Render, 2004: 414).

Actualmente no existe un seguimiento periódico a los proveedores actuales por ende no realizan una evaluación de proveedores, tomando en cuenta la definición arriba expuesta se debe evaluar a los proveedores según los criterios que convengan a las necesidades de la empresa para lograr la clave de la administración efectiva de la cadena de suministro.

Al aumentar la complejidad de las organizaciones debido al crecimiento, las adquisiciones y fusiones las líneas de abastecimiento se hicieron más inciertas, la actividad de compras al extranjero se dinamizó, se dio mayor atención a la calidad del material comprado al recibirlo, y se intensificó el énfasis en la obtención de utilidad al comprar como un medio de mantener o

incrementar la posición competitiva de la organización. Los departamentos de compras tuvieron que asumir responsabilidades mayores y diferentes (Leenders, Fearon y England 2002).

En la investigación realizada se determinó que no hay un control detallado de todas las compras locales como las internacionales ni reportes de comparación de precios, queda un registro de las compras en un archivo pero este no se utiliza ni se obtiene algún reporte que pueda ayudar a obtener alguna información cada que vez que alguien necesite algo recurre al archivo llevándole más tiempo en buscar la información y hasta toparse con no encontrar la información que necesita, esto no ayuda a lo definición expuesta por Leenders, Fearon y England a que la compras al extranjero se dinamicen y que lleven a una posición competitiva a la organización.

Según Hernández (2010), una buena administración del departamento de compras tiene cuatro aspectos básicos mencionamos uno:

Los requerimientos de los departamentos cumpliendo con lo siguiente:

- a) Detallar las especificaciones del bien o servicio a comprar.

- b) Planificar sus consumos tomando en cuenta los tiempos promedio de entrega de los diferentes materiales, equipos y/o servicios y colocar una fecha acorde.

Para que compras pueda contribuir efectivamente a la estrategia de la empresa es necesario que incluyan en el proceso de planeación estratégica de la organización las oportunidades y problemas de los abastecimientos.

Relacionado con la definición antes expuesta los resultados de la investigación se verifico que no hay flujos de caja para las compras de los proyectos o bien una planificación de lo que consumirán o necesitaran, para lograr una buena administración de compras.

La comunicación, según Chopra (2008), el administrador de las compras, debe tener actitud y aptitud para relacionarse con los demás. En su trabajo diario, tiene que relacionarse con muchas personas y áreas que requieren atención: proveedores, clientes, personal de bodega, contabilidad, etc.

Entusiasmo, amabilidad, empatía y aplicación de las más elementales normas de urbanidad deben ser los principios con los cuales el comprador debe llevar las relaciones interpersonales en el desempeño de su función.

Estas características son importantes mantener con toda relación y más importante aún con los clientes internos, ya que al mantener una buena relación con ellos, el analista de compras podrá tener un nivel de confianza y credibilidad, al cual se le podrá hacer consultas técnicas sobre un producto determinado o sobre fechas importantes de mantenimientos a la planta de producción para saber el tiempo estimado que debe tardar una compra en arribar al almacén, etc.

Según lo investigado los resultados indican que la jefatura de compras no conoce en totalidad las políticas de compras así como las autorizaciones de quienes son los que deben autorizar las compras, y lo da a conocer cuando tiene oportunidad, no utilizan los formatos establecidos, tampoco se elabora reportes mensuales de compras ni comparación de precios locales e internacionales, no cuentas con las instrucciones claras para realizar su trabajo así como los recursos necesarios. La persona asignada al puesto si cumple con lo detallado en el concepto de comunicación pero hace falta de respaldo para que pueda realizar con eficiencia y resultados de su trabajo en compras.

Según la teoría existen tres sistemas de llevar las compras:

Sistema. Centralizado. Este concepto se refiere a la concentración de autoridad en un departamento y al control central de las compras, en las oficinas generales., aunque haya diversas sucursales en distintos lugares.

Sistema Descentralizado. En este sistema existen varios grupos independientes de compras que reportan a sus jefes de las plantas o sucursales, sean locales o regionales, en vez de hacerlo a un jefe de compras general.

Sistema Mixto. Este sistema opera en empresas grandes y con varias sucursales, en las que, por su giro, realizan de manera descentralizada sus compras, ya que esto no afecta mayormente la calidad, precio ni condiciones de pago y sí les favorece a la continuidad, volúmenes y condiciones de entrega. Sin embargo cuando se trata de compras de maquinaria, equipo o de todas aquellas que se consideren elevadas, las compras se llevan de manera centralizada.; por lo tanto al realizar la misma empresa compras centralizadas y/o descentralizadas, se dice que está operando bajo un sistema mixto.

En lo obtenido de la investigación el área de construcción autoriza y realiza compras o servicios sin consultar a oficinas centrales por lo que afectan los resultados y flujos de caja del proyecto como de la empresa en general, por eso la importancia de dar a conocer el procedimiento que ayude a la toma de decisiones en el momento urgente y oportuno que se ejecuten los gastos por proyecto. Por lo que se determina que la empresa tiene un sistema mixto de operar en la compras, pero es importante que para que funcione ese sistema la divulgación de las reglas claras o de lo contrario causara problemas que afectaran en las decisiones de compras impactando en los costos de los proyectos.

Conclusiones

- 1) Se evaluaron las políticas y procedimientos actuales y se detectó que están desactualizados, varios involucrados en el proceso desconocen los reportes, inician un proyecto sin elaborar un presupuesto de materiales para compras, se trabaja sobre la marcha y no existe ninguna planificación para las compras de los proyectos.
- 2) Al analizar el sistema de controles de compras y sus autorizaciones se determinó que existe deficiencia en el sistema de compras necesitando una actualización porque carece de reportes, por lo que no hay control ni supervisión adecuada.
- 3) Al delimitar los procedimientos y procesos de las compras locales e internacionales se encontró que no hay un procedimiento de instrucción de las compras locales e internacionales: no se divulga por escrito, solo verbalmente, consultas que hacen o los errores que cometen, las compras internacionales se realizan estudiando cada caso en particular, no existe ningún seguimiento con los proveedores y no se aprovecha la información del archivo de compras.
- 4) Al señalar el procedimiento de compras directas con proveedores en los proyectos la situación evidencia que no está normado, lo realizan a criterio propio provocando compras con costos elevados y las autorizaciones de las compras no están bien definidas ni comunicadas.

Referencias bibliográficas

1. Ávila Baray, Héctor Luis. *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Instituto Tecnológico de C. Cuauhtémoc. .
2. Baily P.J.H. (2001). *Administración de Compras y Abastecimientos*, México DF: Editorial Continental S. A.
3. Barquín Morales, Jannelly Lic. (2008, 09 de julio). *Generalidades sobre gestión de compras*. [En red] Disponible en: <http://gestiopolis.com/marketing/generalidades-sobre-la-gestion-de-compras.htm>
4. Chopra, D. (2008). *Administración de la cadena de suministro Estrategia, planeación y operación*. (3ª. ed.). España: Pearson Education.
5. Contreras, M. (2004). *Competencias Laborales del Departamento de Compras de las Empresas Fabricantes de Cosméticos*. Guatemala: Tesis Universidad Rafael Landívar. Ciencias Económicas.
6. Correa, E. (2006). *Gestión de compras y aprovisionamiento para la competitividad empresarial*. [En red] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/gestion-de-compras-y-la-relacion-con-los-proveedores-para-la-competitividad-empresarial.htm>
7. Cruz Mecinas, L. (2007). *Compras un enfoque estratégico*. (1ª. ed). México DF: Mc Graw Hill.
8. Hernández, A. (2010). *Canales de distribución y administración logística*. [En red] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/marketing-2/administracion-compras-almacenes-alimentos-bebidas.htm>
9. Hernández Sampieri, Roberto. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª. ed.) Mc Graw Hill / Interamericana editores, S. A. de C. V..
10. Kawanah, S. (2007). *Mejora del Sistema Logístico Interno en una Empresa Comercializadora de Tenis*. Guatemala: Tesis Universidad Rafael Landívar. Ciencias Económicas.
11. Leenders Michiel R., Fearon Harold E. y England Wilbur B. (2002). *Administración de Compras y Materiales*. México DF: Editorial Programas Educativos S. A. de C. V.

12. Martínez Moya, Emilio. (2007). *Gestión de Compras, Negociación y Estrategias de aprovisionamiento*. (4ª. ed.). FC Editorial.
13. Monterroso Ortiz, Carmen Patricia. (mayo 2003). *Análisis y diseño de un sistema de administración total en el área de compras*. Guatemala: Tesis USAC.
14. Montoya, A. (2006). *Diseño y estudio para la implementación de compras*. (sin ed.). Bogotá: Editorial Norma.
15. Montoya Palacios, Alberto. (2012). *Conceptos modernos de Administración de Compras*. Editorial Norma.
16. Portal Rueca, Eduardo Martin. (2011, 31 de octubre). *Manual de compras y almacén para empresas de gastronomía*.
17. Render, B. Heizer, J., (2004). *Principios de administración de Operaciones*. (5ª. ed.). México: Editorial Pearson
18. Reynoso Revolorio, David Alejandro. (septiembre 2012). *Análisis, propuesta y desarrollo de un sistema de variables de control para el suministro de materiales locales, en una empresa que presta servicio de compras*. Guatemala: Tesis USAC.
19. Robinson Patrick J., Faris Charles N. y Wind Yoram. *Industrial Buying and Creative Marketing*.
20. Universidad Panamericana Facultad de Ciencias Económicas. *Programa de Actualización Académica Práctica Empresarial Dirigida –PED-* (2014). Guatemala.
21. Universidad Panamericana, Instituto de Investigaciones Sociales. *Manual de estilo de trabajos académicos*. (2006). Guatemala.
22. Universidad Panamericana, Biblioteca. *Citas y referencias bibliografías: una guía rápida del estilo APA*. Guatemala.

**Propuesta de implementación de sistema y procesos de compras para
satisfacer las demandas requeridas en un proyecto de la construcción de una
constructora**

Contenido

1. Introducción
2. Objetivos de la propuesta
 - 2.1. General
 - 2.2. Específicos
3. Contenido de la propuesta
 - 3.1. Propuesta de solución
 - 3.2. Implementación de la propuesta
 - 3.2.1. Actualización de las políticas, procedimientos de compras locales, internacionales y compras directas en los proyectos
 - 3.2.2. Divulgación de las políticas y procedimientos de compras
 - 3.2.3. Actualización del sistema y reportes
 - 3.2.4. Personal
 - 3.3. Viabilidad de la propuesta
4. Presupuesto
5. Cronograma

1. Introducción

En la evaluación administrativa y financiera de la empresa constructora, se estudió el área de compras y se evidenció que existen deficiencias en las políticas y procedimientos que pueden ser sujetas a cambios importantes para que el área mencionada sea mejorada. Especificaremos las deficiencias y se sugieren, creación e implementación de procedimientos, controles y capacitación al recurso humano, entre otros; las recomendaciones brindadas son conforme a criterios Administrativos y de control con el propósito de mejora continua.

Derivado de que la empresa carece de una aplicación eficiente de las políticas en el procedimiento de las compras como no estar actualizadas las políticas y procedimientos, no divulgar por escrito a todos los participantes en el proceso, carencia de reportes mensuales de todas las compras y de las autorizaciones, el no elaborar flujos de caja de los proyectos donde tipifiquen todos los requerimientos para suministrar los materiales, insumos y servicios necesarios para cumplir con los contratos de construcción y la decisión de realizar compras en el proyecto sin que pasen por el proceso establecido, con el resultados impactantes en todo el departamento de compras en sus resultados convirtiéndose únicamente en un departamento ejecutor de compras sin ningún tipo de criterio, análisis, control y reportes.

Por lo que en la siguiente propuesta presentamos alternativas para que el departamento de compras se fortalezca con herramientas de control que le permita manejar efectivamente el proceso de compras, la propuesta se ah elabora con el objetivo de que todo el personal, este debidamente informado sobre las políticas y procedimientos a seguir en la adquisición de materiales y servicios a ser utilizados en el desarrollo de las actividades de construcción de la empresa.

2. Objetivo de la propuesta

2.1 Objetivo general

Actualizar las políticas, procedimientos y sistema del proceso de compras para que satisfaga las demandas de los proyectos en ejecución.

2.2 Objetivos específicos

- Actualización de políticas y procedimientos para el área de compras y su divulgación.
- Modernización del sistema y divulgación de los controles y autorizaciones de compras
- Diseño del procedimiento y proceso de las compras internacionales y creación de reportes locales e internacionales.
- Esquema del procedimiento de las compras directas de materiales relevantes en la construcción, con proveedores en los proyectos.

3. Contenido de la propuesta

3.1 Propuesta de solución

Debido al problema que se encontró en la empresa en la forma en que se trabajan las compras, se hizo la solicitud para realizar la práctica empresarial dirigida como parte del pènsun de la carrera de licenciatura en administración de empresas y mercadotecnia de la Universidad Panamericana para desarrollar, con base en la información que se obtuvo en la investigación, actualización del departamento de compras, como la actualización de las políticas y procedimientos para las compras, donde se describen las funciones y procesos de una forma sencilla para el proceso de adquisición de compras y la correcta divulgación. Además, permite que el personal del departamento de compras pueda visualizar, de forma clara y precisa, el material que se necesitará para la ejecución de las obras, como qué tipo de material tendrá necesidad y la forma en que se

conseguirá (contado y/o crédito); además, facilitará la supervisión por administración y se tendrán mejores controles.

Con la correcta divulgación de las políticas y procedimientos actualizados de compras, se pueden corregir errores que se detectaron y demostraron con anterioridad, y la eficiente aplicación de los documentos dentro de los que se pueden mencionar:

- Actualización de políticas y procedimientos
- Divulgación correcta de las políticas y procedimientos
- Actualización del sistema de compras para lograr el mejor control y supervisión de las compras
- Reportes mensuales del departamento de compras (compras generales, compras por proyecto, autorizaciones de compras, comparación de precios, Proveedores, requerimientos (pedido, cotizado y comprado), etc.)
- Políticas y procedimientos para las compras internacionales
- Políticas y procedimientos para las compras en los proyectos

3.2 Implementación de la propuesta

Para el buen funcionamiento del área de compras, este debe estar regulado por normas organizativas y funcionales precisas que hagan que las operaciones previstas siempre se realicen uniformemente, por lo que proponemos la implementación de las siguientes soluciones:

3.2.1 Actualización de las políticas, procedimientos compras locales e internacionales, y compras directas en los proyectos

Se propone a la gerencia general aprobar e implementar la actualización de las políticas y procedimientos para la ejecución de compras, el cual es un flujograma que puede servir como

medio de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente la información (objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.) de la empresa constructora.

Se recomienda que la gerencia evalúe la actualización de las políticas y procedimientos de compras, paralelamente puede ejecutar controles, actualizar el sistema.

El procedimiento que describimos en forma sencilla en un flujograma contiene la narración secuencial del proceso en el área de compras, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y en cuánto tiempo se hacen, asignándose a los responsables de llevarlas a cabo, la cual debe ser evaluado, autorizado por la gerencia general.

Se propone la implementación de los pasos comunes que se desarrollan en torno al departamento de compras, los cuales se amplían en flujograma que contiene las políticas y procedimiento de compras locales e internacionales los que deben ser evaluados, definirse y autorizarse, implementarse, a continuación se mencionan los procesos que deben realizarse en la ejecución de las compras y se describe de una forma sencilla la forma que se considera apropiada para realizarlo:

- Solicitar el bien o servicio por medio de una requisición de compra.
- Cotizar bien o servicio dependiendo el monto de compra.
- Elaborar órdenes de compra de forma sucesiva.
- Elaborar documento formal de ingreso a bodega.
- Establecer y autorizar el procedimiento de pago.
- Documentar toda la operación.

En base al análisis y a las evaluaciones realizadas, se sugiere implementar un procedimiento escrito para la ejecución de compras, el cual describe las etapas correspondientes para mejorar el funcionamiento en la adquisición de bienes y servicios y tiene ventajas como; dirige al colaborador para ejecutar el proceso de compras, es un medio de inducción al personal nuevo, establece responsabilidades y funciones, según información obtenida servirá de base para la toma de decisiones y análisis para efectuar la mejor adquisición de bienes y servicio.

Elaboración de presupuesto

El superintendente de proyecto; conjuntamente con el Gerente de Construcción y Gerente de ventas, con apoyo del departamento de Ingeniería y Diseño, deben participar en la formulación del presupuesto de acuerdo a las necesidades de construcción del proyecto, basados con todos los planos aprobados por parte del cliente; y la gerencia general dará la aprobación final, la opinión y participación de directivos ayudará a señalar las condiciones, el volumen e importe de lo que necesitan desarrollar. Debe velarse por el cumplimiento del mismo.

Como mínimo debe realizarse con los siguientes aspectos:

- Se debe especificar las cantidades requeridas, descripción de cada material y las fechas aproximadas en que se necesitan (costo estimado y fechas de entrega).
- Estimar el costo unitario de cada tipo de material que se necesite o se estime comprar.

Aprobación de proyectos

Al momento que se firma el contrato para la aprobación de un proyecto determinando, se realiza, por medio de ingeniería y diseño, una hoja de trabajo en la cual se establece que se efectuará, en base a unidades (metros cuadrados, metros cúbicos, unidades), y se separará por rubros los trabajos (trabajos preliminares, cimentación, muros y columnas, pisos y corredores, herrería, energía eléctrica, instalación sanitarias y otros) en base en la hoja de los trabajos que se realizarán. Ingeniería y diseño ya crea la necesidad del material que se utilizará en cada uno de los rubros anteriores y hace la estimación de qué cantidad de material se necesitará para hacer la obra.

Necesidad de material

Al terminar la hoja de los trabajos que se realizarán, ingeniería y diseño continúa con la elaboración de un nuevo cuadro donde se detalla que cantidad de material se utilizará para cada

uno de los rubros descritos en la mencionada hoja, así como el tiempo estimado de ejecución, y crean un cronograma de trabajo, esto con el fin de saber de qué manera será la forma del financiamiento de las compras y saber en qué momento se requiere efectivo disponible o la aplicación de créditos con los proveedores.

Requisición de materiales

En base a cada hoja de trabajo que se realiza por rubro, se estima qué cantidad de materiales se utilizarán en total para cada rubro, en el ejemplo sólo se toma el rubro “3” (Muros y columnas), 79 por lo tanto, se hace una requisición de compra al departamento encargado donde se unifican los materiales. Ejemplo: el cemento servirá también en las columnas, por lo tanto, se suman al que se necesitará para el levantado de muro, esto con la razón de saber cuánto se invertirá de cada material por rubro y la base serán las hojas de trabajo de estimación de materiales.

Proceso de cotización

En base al cronograma de tiempo de ejecución y a la estimación de materiales necesarios, el departamento de compras ya sabe con exactitud qué tipo de material tiene que comprar así como el tiempo en el que tiene que estar ya en el proyecto. Por tal razón, tendrá que hacer las respectivas cotizaciones en donde podrá observar las formas de pago que tienen los proveedores para hacer llegar la información a la gerencia financiera para hacer el análisis si la forma de pago es al contado o a la aplicación de créditos con los proveedores.

Proveedores

La compañía deberá estudiar y seleccionar a proveedores para crear y mantener una relación comercial conveniente; en donde se pueden obtener productos deseados, de calidad, que sean entregados a tiempo, que el precio sea apropiado y primordialmente autorización y uso de crédito, es importante crear alianzas estratégicas para mejorar precios y tiempos de entrega.

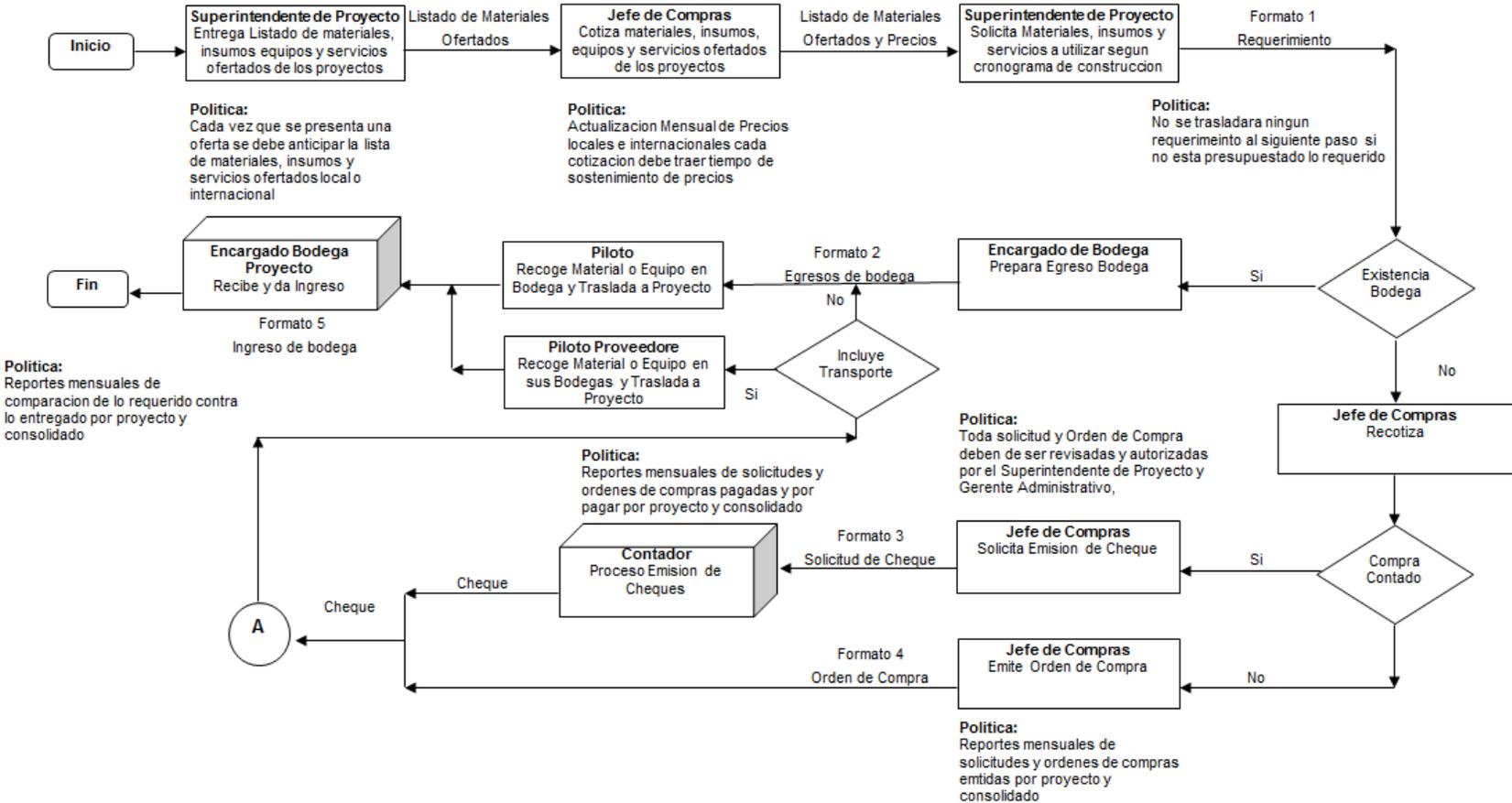
Compra de material

Cuando ya se tiene cuál de las cotizaciones es la que conviene a la empresa, se procede a realizar la compra de material que se requiere; además de la logística para la entrega en las bodegas de los proyectos o la bodega central, lo anterior depende si los proyectos carecen de seguridad apropiada para resguardar materiales.

Ilustración No. 3

Flujograma de Políticas y Procedimientos de la constructora abril 2015

Proceso: Compras Status: Situación Actual Rediseño Fecha: abril de 2015 Dueño de Proceso: Jefe de Compras



Fuente: Elaboración propia abril 2015

3.2.2 Divulgación de las políticas y procedimientos de compras

La Gerencia General, con apoyo de la Gerencia Administrativa se compromete a promover la divulgación de la política y procedimientos de compras este debe de incluir la divulgación de los controles y autorizaciones de las compras, esto debe realizarse mediante la adopción de todas las medidas que estén a su alcance para garantizar que esta sea distribuida con una capacitación a todo el personal involucrado como su participación efectiva y que el personal se comprometa a cumplir con las obligaciones que les correspondan así como optar a todas las normas incluso las de autoridad. Que reconozcan la importancia de la comunicación efectiva como parte esencial de la creación de valor para la constructora y sabe que para prosperar y crecer debe (entre otras cosas) ganarse la confianza no solo de sus accionistas sino que también de sus empleados, clientes, proveedores mediante la franqueza de sus comunicaciones y el cumplimiento de sus compromisos.

Aunque esta política y procedimiento no afectará las responsabilidades cotidianas del resto del personal, todos deben conocer esta política y los formatos que este incluye. La responsabilidad del cumplimiento de esta política recae en Gerente Administrativo y cada uno de los que forman parte del proceso como Jefe de Compras y Superintendentes de Proyectos.

Los medios que recomendamos para realizar la divulgación de las políticas, procedimientos, controles y autorizaciones de compras mencionamos los siguientes:

- Capacitaciones a todo el personal
- Entrega por escrito y firma de recibido a cada uno de todo el personal
- Envío por correo electrónico
- Seguimiento de verificación mensual

3.2.3 Actualización del sistema y reportes

Hoy en día la tecnología está a la vanguardia y avanzando cada día a pasos agigantados donde se pone al nivel de las exigencias y necesidades de las empresas.

La empresa hoy en día cuenta con un sistema de compras diseñado a la medida de sus necesidades, este fue desarrollado en el año 2000, y desde esa fecha no ha tenido actualizaciones ni mejoras: hoy en día con los problemas detectados en nuestra investigación se detectó que este sistema necesita actualización y mejoras que ayuden a optimizar el proceso de compras y reportes que ayuden a la supervisión y decisión de toma de decisiones.

La empresa que elaboro el sistema está dispuesta ayudar en la actualización y la mejora en el módulo de reportes, siendo esto:

Sistema SICAW módulo de gestión de compras

En este módulo se configuran las rutinas de su actual proceso de compras. Puede partir desde una solicitud interna de compra, la autorización correspondiente, el pedido de cotización al proveedor, la autorización pertinente y su pase a estado de orden de compra, el registro y chequeo de la mercadería entregada con remito (informe de recepción), y la carga de la factura de compra.

El software es sumamente flexible a la hora de adaptarse a su esquema administrativo de gestión de compras. Configura el circuito que desee, con el esquema de formularios, puntos de autorización y control que considere pertinentes.

- Descripción del módulo de gestión de compras
- Lista de precios del módulo de gestión de compras
- Solicitudes de compra del módulo de gestión de compras
- Pedidos de cotización del módulo de gestión de compras
- Órdenes de compra del módulo de gestión de compras

- Remitos de compra del módulo de gestión de compras
- Facturas de compra del módulo de gestión de compras
- Registro de despachos de importación del módulo de gestión de compras
- Reportes del módulo de gestión de compras
- Capturas de pantalla del módulo de gestión de compras
- Clientes que usan este software
- Importación de datos del módulo de gestión de compras
- Exportación de datos de Excel a el módulo de gestión de compras

Descripción del módulo de gestión de compras del software

- Listas de precios por proveedor
- Ingreso de múltiples listas de precios por proveedor para registro histórico
- Definición de fechas de vigencia y vencimiento
- Asociación de condiciones de pago por lista

Solicitudes de compra

- Permite el ingreso de solicitudes de compra por usuario o centro de costo
- Generación automática de solicitudes de compra a partir de puntos críticos del stock o desde un plan de construcción
- Procesamiento de solicitudes de compra pendientes según dictamen de aprobado o rechazado en forma total o parcial

Pedidos de cotización a proveedores

- Ingreso de pedidos de cotización a partir de solicitudes de compra aprobadas
- Generación automática desde puntos críticos de stock o desde plan de producción
- Recepción de pedidos de cotización enviados por el proveedor

- Procesamiento (aprobación / rechazo) de pedidos de cotización con ingreso del dictamen asociado
- Consulta y reimpresión de pedidos de cotización

Órdenes de compra

- Generadas desde cero o tomando pedidos de cotización aprobados
- Hasta tres niveles de autorización posibles: técnica, comercial y financiera
- Consulta y reimpresión de órdenes de compra

Remitos de compra

- Ingreso de remitos de proveedores con generación del informe de recepción correlativo. Chequeo contra la orden de compra correspondiente.
- Dictamen de informes de recepción. Aprobación o rechazo parcial o total del ingreso de mercadería con detalle del motivo del mismo
- Consulta de remitos con reimpresión

Facturas de compra

- Ingreso desde cero, o bien tomando remitos ya recepcionados / órdenes de compra pendientes de recepción
- Notas de débito y crédito de proveedores
- Consulta de facturas de proveedores con reimpresión

Registración de despachos de importación, costos de seguro y flete

- Registro de gastos del despachante de aduana
- Registro de liquidación por parte de la aduana

- Estos costos se suman de manera automática al costo de la mercadería sin tener que efectuar ningún proceso de recálculo del costo o prorrateo manual. El sistema lleva en tiempo real los costos actualizados del stock así como las estadísticas de ventas por utilidad marginal.

Reportes

Precios por proveedor, proveedor resumido, artículo

Solicitudes de compra, por fecha de solicitud, por artículos, por artículos y proveedor

Pedidos de cotización

Pedidos de cotización por fecha, por proveedor, por artículo, recepcionado y no recepcionados

Órdenes de compra por fecha de emisión, por número, por proveedor, por artículo,

Órdenes de compra pendientes por fecha de entrega, por número, por proveedor, por artículo

Órdenes de compra pendientes, valorizada por fecha de entrega, numero, proveedor, articulo

Remitos por fecha, por proveedor, por artículo y por fecha,

Facturas por fecha, por proveedor y por artículo

Facturas por proveedor y por artículo

Todos estos reportes pueden ser generados en el sistema y pueden crearse según la necesidad y actualmente los sistemas pueden importarlos del sistema a Excel o exportarlos de Excel al sistema. En los anexos mostramos los formatos del proceso y un ejemplo de reporte.

3.2.4 Personal

El personal adecuado para el departamento de compras lo seleccionará la gerencia administrativa mediante proceso normal de selección, en la cual se tendrán una plaza nueva, las cuales serán el jefe de compras y auxiliar de compras; por tal razón, el organigrama general de la empresa cambiará a la siguiente forma:

Jefe de compras:

El delegado gerencial de compras debe poseer una formación y especialidad para ejecutar las compras de la constructora, ser negociador, tener conocimiento profundo del sector construcción; siendo fundamental para su correcto desarrollo. Se sugieren las atribuciones siguientes específicas a su cargo: Encargado de seguimiento a las políticas y procedimientos de compras de productos o servicios en términos de cantidad, calidad y precio.

- Establecer criterios de aprovisionamiento, porque la empresa siempre debe tener con anticipación lo más importante de materiales con la calidad adecuada para la construcción y que ofrezca sus servicios.
- Recibir requisición de compra de acuerdo con el presupuesto asignado y dependiendo del bien o servicio solicitado, autoriza o deniega el proceso de compra del artículo.
- Recibe expediente de compra.
- Si el monto de la compra figura en el rango establecido, la autoriza.
- Debe negociar las condiciones comerciales con los proveedores.

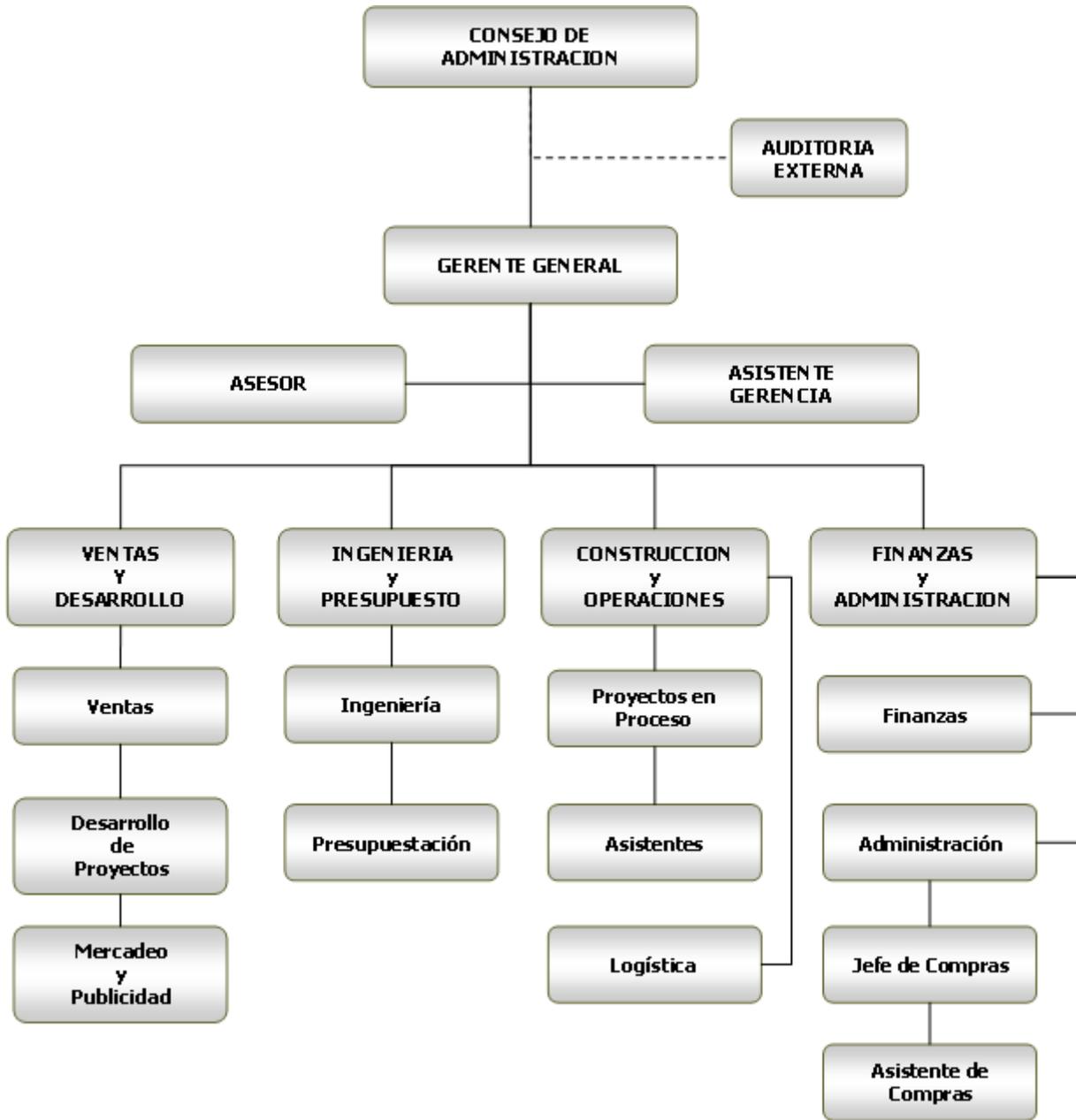
Asistente de compras:

El perfil del empleado para este puesto requiere estudios de perito contador o secretariales, es conveniente capacitarle para el mejor desempeño de su función. Se sugieren las siguientes actividades relacionadas al área de compras:

- Recibe el requerimiento de compra y
- Si el requerimiento de compra está autorizada y tiene presupuesto inicia el proceso de cotizaciones, caso contrario devuelve requisición denegada al solicitante.
- Procede a realizar la compra, con base en la cotización seleccionada,
- Caso contrario archiva solicitud denegada.

Ilustración No. 4

Organigrama propuesto 2015



Fuente: elaboración propia, julio 2015

Capacitación al personal:

Se considera conveniente y oportuno si se implementan las sugerencias y recomendaciones brindadas, capacitar al personal para que comprendan la importancia y observen la utilidad que pueden obtener en implementar procedimientos, manual y revisión en procesos.

3.3 Viabilidad de la propuesta

Se considera posteriormente a la evaluación, que la propuesta y mejoras que se proponen beneficiarán en gran parte a optimizar las actividades, a utilizar todos los recursos así como al personal, el cual puede instruirse, asignársele actividades y capacitarle para la comprensión de los procedimientos y controles que favorecen la labor y disminuirán el riesgo de cometer errores que pueden repercutir en el personal, se considera que el beneficio será superior al costo, si se implementan o toman en cuenta las recomendaciones que se incluyen en el presente documento.

A continuación se describe la propuesta de solución y las ventajas y beneficios en la implementación de las mismas:

Ilustración No. 5

Propuesta de solución	Ventajas	Beneficios
Implementación de Políticas de Compras	Establecer por escrito los objetivos de compañía constructora.	Poseer herramienta administrativa para la dirección de las actividades.
Implementación de procedimientos de compras	Poseer una herramienta de inducción para el personal.	Al empleado que realiza la compras indicar los pasos a seguir.
Obtención de crédito con Proveedores	Establecer relaciones comerciales sostenibles con proveedores.	Programar y utilizar efectivamente la liquidez que brinda el crédito de proveedores.
Implementación de presupuesto de proyectos para compras	Ayudar a la ejecución de compras de forma programada.	Obtener materiales de mejor calidad y mayor valor cualitativo por la programación de adquisición de materiales.
Delegación de Funciones al personal	Definición de responsabilidades y evitar duplicidad de labores.	Especialización e identificación en tareas asignadas.
Reorganización del personal	Evitar desorden y jerarquizar puestos de trabajo.	Mejor aprovechamiento del recurso humano.
Capacitación del personal	Fuerza laboral adiestrada que es más productiva.	Obtención de información apropiada, mejor aprovechamiento de recursos económicos.

Fuente: Elaboración propia abril 2015.

4. Presupuesto

Como toda asesoría debe de ser remunerada, para la propuesta de actualización y divulgación de las políticas, y procedimientos de compras de la constructora y para la institución se presentan los siguientes costos en los cuales se incurrirá.

Proyección de inversión inicial

Actualización Sistema	Q 70,000.00
Capacitaciones	<u>Q 5,000.00</u>
Total inversión inicial	Q 75,000.00

Proyección de gastos mensuales

Honorarios jefe de compras	Q 12,000.00
Salario de asistente	Q 4,225.36
Prestaciones de asistente	Q 1,774.64
Capacitaciones	Q 800.00
Papelería y Útiles	<u>Q. 1,200.00</u>
Total gastos mensuales	Q 20,000.00
Sumatoria	Q 95,000.00

Gastos anuales

Q. 20,000 por 12 meses	
Total Gastos anuales	Q. 240,000.00

Análisis costo beneficio

En la actualización del sistema incluye todo el módulo de compras, reportes, solicitudes, pedidos, ordenes, facturas de compras, registros, capturas, proveedores, importaciones y exportaciones. Las capacitaciones incluye a todo el personal durante la instalación de las actualizaciones y después por un periodo de un mes en horario de oficinas.

Referente a la proyección de gastos mensuales, los honorarios serán para el pago del jefe del departamento de compras, el salario será para el asistente de compras con sus prestaciones de ley provisionadas mensualmente, las capacitaciones mensuales es para visitas a los proyectos donde se aprovechara también a la supervisión y seguimiento de las políticas.

La empresa tiene un ingreso anual por ventas de Q. 20,000,000 relacionado con los Q. 240,000 de gastos anuales del departamento de compras es una relación del 0.012% sobre las ventas anuales, cabe mencionar que la empresa tiene una ganancia del 25% anual con la propuesta de implementación del sistema y procesos de compras para satisfacer las demandas requeridas en los proyectos de la construcción de la constructora el ahorro puede incrementar la ganancia a un 5% sobre el total de ventas anuales siendo esto un millón de quetzales más de ganancia siendo su ganancia anual del 30%, actualmente está perdiendo ese 5% por no contar con los procesos actualizados y automatizados.

5. Cronograma

A continuación se presente el cronograma de actividades propuesto para la aprobación, comunicación implementación del sistema, política y procedimientos actualizados de compras, quedando a discreción de las autoridades de la institución, el cambio de los plazos que se plantean.

Ilustración No. 6

Actividades a realizar	Inicio	Fin	Duracion	JUNIO 2015																													
				L	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Reunion presentacion propuesta	01/06/2015	01/06/2015	1 dia	█																													
Revision y aprobacion propuesta de la Gerencia General	03/06/2015	03/06/2015	1 dia		█																												
Aprobacion de la propuesta Consejo de Administracion	05/06/2015	05/06/2015	1 dia			█																											
Pruebas preliminares de actualizaciones	08/06/2015	12/06/2015	5 dias				█	█	█	█	█																						
Inicio de implementacion propuesta	15/06/2015	19/06/2015	5 dias																														
Capacitaciones	22/09/2016	26/06/2015	5 dias																														
Implementacion de la actualizacion del sistema	01/07/2015	20/07/2015	20 dias																														
Verificacion de proceso en sistema	21/07/2015	29/07/2015	9 dias																														
Entrega implementacion de propuesta	30/07/2015	30/07/2015	1 dia																														
Aprobacion y recepcion final implementacion	03/08/2015	07/08/2015	5 dias																														

Actividades a realizar	Inicio	Fin	Duracion	JULIO 2015																														
				M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Reunion presentacion propuesta	01/06/2015	01/06/2015	1 dia																															
Revision y aprobacion propuesta de la Gerencia General	03/06/2015	03/06/2015	1 dia																															
Aprobacion de la propuesta Consejo de Administracion	05/06/2015	05/06/2015	1 dia																															
Pruebas preliminares de actualizaciones	08/06/2015	12/06/2015	5 dias																															
Inicio de implementacion propuesta	15/06/2015	19/06/2015	5 dias																															
Capacitaciones	22/09/2016	26/06/2015	5 dias																															
Implementacion de la actualizacion del sistema	01/07/2015	20/07/2015	20 dias																															
Verificacion de proceso en sistema	21/07/2015	29/07/2015	9 dias																															
Entrega implementacion de propuesta	30/07/2015	30/07/2015	1 dia																															
Aprobacion y recepcion final implementacion	03/08/2015	07/08/2015	5 dias																															

Actividades a realizar	Inicio	Fin	Duracion	AGOSTO 2015						
				S	D	L	M	M	J	V
				1	2	3	4	5	6	7
Reunion presentacion propuesta	01/06/2015	01/06/2015	1 dia							
Revision y aprobacion propuesta de la Gerencia General	03/06/2015	03/06/2015	1 dia							
Aprobacion de la propuesta Consejo de Administracion	05/06/2015	05/06/2015	1 dia							
Pruebas preliminares de actualizaciones	08/06/2015	12/06/2015	5 dias							
Inicio de implementacion propuesta	15/06/2015	19/06/2015	5 dias							
Capacitaciones	22/09/2016	26/06/2015	5 dias							
Implementacion de la actualizacion del sistema	01/07/2015	20/07/2015	20 dias							
Verificacion de proceso en sistema	21/07/2015	29/07/2015	9 dias							
Entrega implementacion de propuesta	30/07/2015	30/07/2015	1 dia							
Aprobacion y recepcion final implementacion	03/08/2015	07/08/2015	5 dias							

Fuente: Elaboración propia 2015

Anexos

Anexo No. 1

Tabla de variables

Licenciatura en Administración de Empresas y Mercadotecnia								
Nombre del estudiante:		RONNY FRANCISCO RIVAS GARCIA			Carnet:		201407199	
Nombre de la Tesis: Actualización al sistema y procesos de compras para satisfacer las demandas requeridas en un proyecto de la construcción de GRUPO IGC								
FODA		MARCO TEORICO			OBJETIVOS DE INVESTIGACION		4 Preguntas por cada objetivo específico mínimo	
Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)	Sujetos de investigación	
Sistema no adecuado para realizar compras Personal no adecuado para el puesto de Jefe de Compras Control no adecuado para compras Requerimientos para compras no se revisan Compras realizadas en proyectos se realizan sin autorizaciones	Sistemas y procesos de compras	Normas y políticas de compras	¿existe un proceso y sistema actual de compras adecuado para satisfacer las demandas de un proyecto?	Evaluar el sistema y procesos actuales de compras	Evaluar las políticas y procedimientos que actualmente se aplican para compras	1. ¿Conoce las políticas de compras? 2. ¿Se entregaron políticas de compras por escrito? 3. ¿Conoce los plazos para ejecutar una compra? 4. ¿Existe algún formato de requerimiento de compras?	-Gerente Administrativo -Jefe de Compras -Director Financiero -Superintendente de proyectos	
		Sistemas de Compras			Analizar el sistema y controles de compras	1. ¿Existe supervisión en el área de compras? 2. ¿Qué controles determina el sistema de compras? 3. ¿Se elaboran reportes mensuales de compras? 4. ¿Cuál es la situación actual de las compras?	-Gerente Administrativo -Jefe de Compras -Director Financiero -Superintendente de proyectos	
		Compras Internacionales			Determinar los procedimientos y procesos actuales de compras locales e internacionales	1. ¿Existen procedimientos definidos para compras? 2. ¿Cuentan con un método de seguimiento periódico de proveedores de que proporcionan crédito? 3. ¿Cuentan con un sistema de archivo adecuado? 4. ¿Existe reportes de comparación de precios locales e internacionales?	-Gerente Administrativo -Jefe de Compras -Director Financiero -Superintendente de proyectos	
		Proveedores			Determinar los controles y autorizaciones del proceso de compras	1. ¿Existe un flujo de caja para las compras por proyecto? 2. ¿cuentan con autorizaciones de las compras? 3. ¿Existe reportes de autorizaciones de compras? 4. ¿Existe comunicación del sistema con los proyectos?	-Gerente Administrativo -Jefe de Compras -Director Financiero -Superintendente de proyectos	

Fuente: Elaboración propia 2014

Anexo No.2



Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas y Mercadotecnia

Tema: Actualización al sistema y procesos de compras para satisfacer las demandas requeridas en un proyecto de una constructora.

Tabla de sujetos

OBJETIVOS ESPECIFICOS	SUJETOS	UNIVERSO	MUESTRA	INSTRUMENTOS
Evaluar las políticas y procedimientos que actualmente se aplican para compras	Director Financiero (1) Superintendente de Proyectos (1) Gerente Administrativo (1) Jefe de Compras (1)	4	4	Entrevista 3 / Cuestionario 1
Analizar el sistema y controles de compras, así como las autorizaciones de compras	Director Financiero (1) Superintendente de Proyectos (1) Gerente Administrativo (1) Jefe de Compras (1)	4	4	Entrevista 3 / Cuestionario 1
Determinar los procedimientos y procesos actuales de compras locales e internacionales	Director Financiero (1) Superintendente de Proyectos (1) Gerente Administrativo (1) Jefe de Compras (1)	4	4	Entrevista 3 / Cuestionario 1
Señalar el procedimiento de compras directas a proveedores en los proyectos	Director Financiero (1) Superintendente de Proyectos (1) Gerente Administrativo (1) Jefe de Compras (1)	4	4	Entrevista 3 / Cuestionario 1
			TOTAL	1 Instrumento cuestionario 1 Instrumento entrevista

Fuente: Elaboración propia 2014

Anexo No.3

Instrumento 1



Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas y Mercadotecnia

Tema: Actualización al sistema y procesos de compras para satisfacer las demandas requeridas en un proyecto de una constructora.

ENTREVISTA DIRIGIDA DIRECTOR FINANCIERO, SUPERINTENDENTE DE PROYECTO Y GERENTE ADMINISTRATIVO

El siguiente cuestionario se ha elaborado con el objetivo determinar si conocen el proceso del Sistema y procesos de compras, por lo que se le solicita responder las siguientes preguntas:

Puesto que ocupa el entrevistado: _____

Fecha de entrevista: _____

1. ¿Conoce de las políticas de compras de la empresa?
2. ¿Se le entregaron políticas de compras por escrito?
3. ¿Conoce los tiempos y plazos del proceso de compras?
4. ¿Conoce los formatos del proceso de compras?
5. ¿Sabe si existe supervisión en el área de compras?
6. ¿Conoce los controles del proceso de compras?
7. ¿Sabe si existe algún reporte mensual de compras?
8. ¿Sabe cuál es la situación actual de las compras?
9. ¿Sabe si existe procedimientos definidos de compras?
10. ¿Sabe si existe un método de seguimiento periódico de proveedores?
11. ¿Conoce si existe un sistema de archivo de compras?
12. ¿Sabe si existe reportes de comparación de precios locales e internacionales?
13. ¿Conoce el flujo de caja para las compras por proyecto?
14. ¿Conoce quienes autorizan las compras?
15. ¿Conoce si existe un reporte de autorizaciones de compras?
16. ¿Existe algún tipo de comunicación del sistema de compras con los proyectos?

¡Agradezco su valiosa colaboración!

Anexo No. 4

Instrumento 2



Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas y Mercadotecnia

Tema: Actualización al sistema y procesos de compras para satisfacer las demandas requeridas en un proyecto de una constructora.

CUESTIONARIO ESPECÍFICO AL JEFE DE COMPRAS

La siguiente encuesta tiene como objetivo determinar si se realizan actividades apegadas propias del sistema y procesos de compras, por lo que se le solicita marcar con una X, su respuesta a las siguientes preguntas:

Puesto que desempeña: _____

Tiempo de laborar en empresa: _____ **Fecha:** _____

1. ¿Conoce en su totalidad las políticas de compras de la empresa?
Sí No
2. ¿Usted da a conocer las políticas de compras?
Sí No
3. ¿Utilizan todos los formatos de compras?
Sí No
4. ¿Le supervisan el trabajo de compras?
Sí No
5. ¿Elabora reportes mensuales de compras?
Sí No
6. ¿Elabora reportes de comparación de precios locales e internacionales?
Sí No
7. ¿Cuenta con los recursos adecuados para realizar su trabajo de compras?
Sí No
8. ¿Se le traslada el flujo de caja para las compras de cada proyecto?
Sí No
9. ¿Usted comunica a todos los involucrados en el proceso de compras quienes tienen autorización de compras?
Sí No
10. ¿Existe una comunicación del sistema de compras con los proyectos en ejecución?
Sí No

¡Agradezco su valiosa colaboración!

FORMATO 1 REQUERIMIENTO

LOGO

REQUERIMIENTO

No.

MATERIALES, EQUIPO, HERRAMIENTAS, RESPUESTOS, CONSUMIBLES, INSUMOS, MAQUINARIA, SERVICIOS Y OTROS

PROYECTO:		FECHA RECIBIDO COMPRAS:	
FECHA REQUERIMIENTO:		NOMBRE DE QUIEN RECIBIO:	
NOMBRE Y CODIGO SOLICITANTE		NOMBRE Y CODIGO AUTORIZADO	

ID	TIPO	CANTIDAD SOLICITADA	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCION MATERIAL O HERRAMIENTA	PARTIDA PRESUPUESTO	BODEGA CENTRAL		COMPRAS	
						CANTIDAD DISPONIBLE	ESTADO	CANTIDAD COMPRADA	Orden de Compra
1	Papelaria y Utiles	1	Unidad						
2	Material	1	Quintales						
3	Equipo	1	Unidad						
4	Herramienta	1	Unidad						
5	Repuesto	1	Caja						
6	Consumible	1	Libra						
7	Insumo	1	Galon						
8	Maquinaria	1	Unidad						
9	Servicio	1	Servicio						
10	Mobiliario	1	Unidad						

Proveedores Sugeridos:	
------------------------	--

OBSERVACIONES:	
----------------	--

FORMATO 2 SALIDA DE BODEGA

LOGO

No 0

SALIDA DE BODEGA, REPUESTOS, CONSUMIBLES, INSUMOS, MATERIALES Y OTROS

DESTINO: _____	FECHA: _____
PROYECTO: _____	

Los bienes detallados en este documento son entregados en perfecto funcionamiento y el Transportista se hace responsable del buen manejo y traslado de los bienes entregado de lo contrario por cualquier mal manejo o daño a los bienes el Transportista corre con los costos de reparación, (mano de obra y repuestos) y / o Resposcion del los bienes dañados, el Transportista es responsable de los bienes hasta que los entregue a su destino y que le firmen de recibido y aceptado de conformidad; EL que RECIBE todos estos bienes en el destino se hace responsable de todos los bienes y materiales que se detallan al momento que el transportiras se los entrega, El que recibe firma de aceptado que los bienes y los materiales le son entregados en perfecto funcionamiento u estado, asi mismo tambien se hace responsable del uso que se les dara. Cualquier cambio, traslado, pérdida o deterioro deberá ser informado al encargado en la Administracion para proceder a la devolucion de los bienes o materiales que no seran utilizados o bien que se hayan deteriorado o que tengan desperfectos de fabrica.

CODIGO	CANTIDAD	MEDIDA	DESCRIPCIÓN	PARTIDA PRESUPUESTO	ORDEN DE COMPRA	FACTURA	ENTRADA A BODEGA	COSTO UNITARIO	TOTAL
	1	RESMA	de papel bond					Q -	Q -
	1	UNIDAD	Porta Tape					Q -	Q -
	1	UNIDAD	rollos de tape					Q -	Q -
	1	UNIDAD	borradores de pizarron					Q -	Q -
	1	UNIDAD	engrapadoras					Q -	Q -
	1	UNIDAD	Marcadores borrables para pizarron color negro					Q -	Q -
	1	UNIDAD	Marcadores borrables para pizarron color rojo					Q -	Q -
	1	UNIDAD	Marcadores borrables para pizarron color azul					Q -	Q -
			***** ultima línea *****					Q -	Q -
								Q -	Q -
								Q -	Q -
								Q -	Q -
								Q -	Q -
								Q -	Q -
								Q -	Q -
TOTAL									Q -

OBSERVACIONES:

CODIGO

Entregado por: _____
Nombre

_____ Firma

Vo. Bo. _____
Nombre

Sello Empresa

_____ Firma

Transportado por: _____
Nombre

_____ Firma

Recibido por: _____
Nombre

_____ Firma

* ORIGINAL: Bodega * COPIA: Proveedor * TRIPLICADO: Correlativo

FORMATO 3 SOLICITUD DE CHEQUE

LOGO

LA CONSTRUCTORA
Direccion

PBX (502) 00-0000 FAX (502) 0000-0000
e-mail: usuario@dominio.com
web: www.dominio.com

PARA:

Nombre proveedor
Direccion
Pais
Tels: (codigo area) 0000-0000,
Fax: (codigo area) 0000-0000

SOLICITUD DE CHEQUE

No. SOLICITUD DE CHEQUE **SCH-021**

OFERTA No.

FECHA:

PROYECTO:

REQUERIMIENTO No.

DATOS FACTURACION:

Razon Social
Direccion
Nit

DATOS DE ENTREGA:

Direccion
Nombre de contacto
Telefono

Requerimeinto No.	Fecha	MONEDA	TIPO DE CAMBIO	CONDICIONES

No.	Cantidad	Medida	Codigo	Descripcion del Producto	Precio Unitario	Precio Total
1	1	quintales	0-00000	Cemento	Q -	Q -
2	1	libra	0-00000	hierro	Q -	Q -
3	1	caja	0-00000	clavos	Q -	Q -
4	1	servicio	0-00000	colocacion de pisos	Q -	Q -
TOTAL EN LETRAS:						Q -

ELABORADO POR	AUTORIZADO	Autorizado Proyecto	Observaciones	Contabilidad	CODIGO ELETRONICO

FORMATO 4 ORDEN DE COMPRA

LOGO

LA CONSTRUCTORA
Direccion

PBX (502) 00-0000 FAX (502) 0000-0000
e-mail: usuario@dominio.com
web: www.dominio.com

PARA:

Nombre proveedor
Direccion
Pais
Tels: (codigo area) 0000-0000,
Fax: (codigo area) 0000-0000

ORDEN DE COMPRA

No. ORDEN

OCI-021

OFERTA No.

FECHA:

PROYECTO:

REQUERIMIENTO No.

DATOS FACTURACION:

Razon Social

Direccion

Nit

DATOS DE ENTREGA:

Direccion

Nombre de contacto

Telefono

Requerimeinto No.	Fecha	MONEDA	TIPO DE CAMBIO	CONDICIONES

No.	Cantidad	Medida	Codigo	Descripcion del Producto	Precio Unitario	Precio Total
1	1	quintales	0-00000	Cemento	Q -	Q -
2	1	libra	0-00000	hierro	Q -	Q -
3	1	caja	0-00000	clavos	Q -	Q -
4	1	servicio	0-00000	colocacion de pisos	Q -	Q -
TOTAL EN LETRAS:						Q -

ELABORADO POR	AUTORIZADO	Autorizado Proyecto	Observaciones	Contabilidad	CODIGO ELETRONICO

FORMATO 6 SOLICITUD DE COTIZACION

LOGO

SOLICITUD DE COTIZACION

No.

MATERIALES, EQUIPO, HERRAMIENTAS, RESPUESTOS, CONSUMIBLES, INSUMOS, MAQUINARIA,
SERVICIOS Y OTROS

PROYECTO:	
FECHA DE SOLICITUD:	
NOMBRE Y CODIGO SOLICITANTE	

FECHA RECIBIDO COMPRAS:	
NOMBRE DE QUIEN RECIBIO:	
NOMBRE Y CODIGO AUTORIZADO	

ID	TIPO	CANTIDAD SOLICITADA	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCION MATERIAL O HERRAMIENTA	PARTIDA PRESUPUESTO
----	------	---------------------	------------------	------------------------------------	---------------------

1	Papeleria y Utiles	1	Unidad		
2	Material	1	Quintales		
3	Equipo	1	Unidad		
4	Herramienta	1	Unidad		
5	Repuesto	1	Caja		
6	Consumible	1	Libra		
7	Insumo	1	Galon		
8	Maquinaria	1	Unidad		
9	Servicio	1	Servicio		
10	Mobiliario	1	Unidad		

Proveedores Sugeridos:	
-------------------------------	--

OBSERVACIONES:	
-----------------------	--

REPORTE 1 REQUERIMIENTOS

REPORTES REQUERIMIENTOS

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

ID	TIPO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCION	PARTIDA PRESUPUESTO	BODEGA		CANTIDAD A COMPRAR	POYRECTO	NOMBRE Y CODIGO SOLICITANTE	REQUERIMIENTO		COMPRAS			OBSERVACIONES
						CANTIDAD DISPONIBLE	ESTADO				NUMERO	FECHA	FECHA RECIBIDO	NOMBRE QUIEN RECIBE	NOMBRE QUIEN AUTORIZA	
1	Papeleria y Utiles	1	Unidad													
2	Material	1	Quintal													
3	Equipo	1	Unidad													
4	Herramienta	1	Unidad													
5	Repuesto	1	Caja													
6	Consumible	1	Libra													
7	Insumo	1	Galon													
8	Maquinaria	1	Unidad													
9	Servicio	1	Servicio													
10	Mobiliario	1	Unidad													

REPORTE 2 SOLICITUDES DE COTIZACIONES

REPORTES SOLICITUDES DE COTIZACIONES

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

ID	TIPO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCION	PARTIDA PRESUPUESTO	POYRECTO	NOMBRE Y CODIGO SOLICITANTE	SOLICITUD COTIZACION		COMPRAS				OBSERVACIONES	
								NUMERO	FECHA	FECHA RECIBIDO	NOMBRE QUIEN RECIBE	NOMBRE QUIEN AUTORIZA	CODIGO QUIEN AUTORIZA		
1	Papeleria y Utiles	1	Unidad												
2	Material	1	Quintal												
3	Equipo	1	Unidad												
4	Herramienta	1	Unidad												
5	Repuesto	1	Caja												
6	Consumible	1	Libra												
7	Insumo	1	Galon												
8	Maquinaria	1	Unidad												
9	Servicio	1	Servicio												
10	Mobiliario	1	Unidad												

REPORTE 3 COTIZACIONES REALIZADAS

REPORTES DE COTIZACIONES REALIZADAS

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

ID	TIPO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCION	PARTIDA PRESUPUESTO	POYRECTO	NOMBRE Y CODIGO SOLICITANTE	SOLICITUD COTIZACION NUMERO	REPORTE COTIZACIONES		COMPRAS				OBSERVACIONES	
									NUMERO	FECHA	FECHA RECIBIDO	NOMBRE QUIEN RECIBE	NOMBRE QUIEN AUTORIZA	CODIGO QUIEN AUTORIZA		
1	Papeleria y Utiles	1	Unidad													
2	Material	1	Quintal													
3	Equipo	1	Unidad													
4	Herramienta	1	Unidad													
5	Repuesto	1	Caja													
6	Consumible	1	Libra													
7	Insumo	1	Galon													
8	Maquinaria	1	Unidad													
9	Servicio	1	Servicio													
10	Mobiliario	1	Unidad													

ID	TIPO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	PROVEEDOR 1		PROVEEDOR 2		PROVEEDOR 3	
				PRECIO UNITARIO	TOTAL	PRECIO UNITARIO	TOTAL	PRECIO UNITARIO	TOTAL
1	Papeleria y Utiles	1	Unidad	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
2	Material	1	Quintal	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
3	Equipo	1	Unidad	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
4	Herramienta	1	Unidad	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
5	Repuesto	1	Caja	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
6	Consumible	1	Libra	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
7	Insumo	1	Galon	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
8	Maquinaria	1	Unidad	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
9	Servicio	1	Servicio	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
10	Mobiliario	1	Unidad	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
TOTAL				Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -

REPORTE 4 SALIDAS DE BODEGA

REPORTES SALIDAS DE BODEGAS

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

ID	CODIGO	TIPO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCION	PARTIDA PRESUPUESTO	SALIDA DE BODEGA				REPORTE COTIZACIONES		COMPRAS				OBSERVACIONES
							NUMERO	FECHA	PROYECTO	DESTINO	NUMERO	FECHA	FECHA RECIBIDO	NOMBRE QUIEN RECIBE	NOMBRE QUIEN AUTORIZA	CODIGO QUIEN AUTORIZA	
1		Papeleria y Utiles	1	Unidad													
2		Material	1	Quintal													
3		Equipo	1	Unidad													
4		Herramienta	1	Unidad													
5		Repuesto	1	Caja													
6		Consumible	1	Libra													
7		Insumo	1	Galon													
8		Maquinaria	1	Unidad													
9		Servicio	1	Servicio													
10		Mobiliario	1	Unidad													

ID	TIPO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	ORDEN DE COMPRA		FACTURA		ENTRADA A BODEGA		PRECIO UNITARIO	TOTAL	ENTREGADO		VISTO BUENO		TRANSPORTADO		RECIBO	
				NUMERO	FECHA	NUMERO	FECHA	NUMERO	FECHA			NOMBRE	CODIGO	NOMBRE	CODIGO	CODIGO	NOMBRE	NOMBRE	CODIGO
1	Papeleria y Utiles	1	Unidad							Q -	Q -								
2	Material	1	Quintal							Q -	Q -								
3	Equipo	1	Unidad							Q -	Q -								
4	Herramienta	1	Unidad							Q -	Q -								
5	Repuesto	1	Caja							Q -	Q -								
6	Consumible	1	Libra							Q -	Q -								
7	Insumo	1	Galon							Q -	Q -								
8	Maquinaria	1	Unidad							Q -	Q -								
9	Servicio	1	Servicio							Q -	Q -								
10	Mobiliario	1	Unidad							Q -	Q -								
TOTAL										Q -	Q -								

REPORTE 5 INGRESO O REMITO DE BODEGAS

REPORTES INGRESOS DE BODEGAS

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

ID	CODIGO	TIPO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCION	PARTIDA PRESUPUESTO	INGRESO DE BODEGA		PROYECTO	PROVEEDOR	NOMBRE Y CODIGO SOLICITANTE	SOLICITUD COTIZACION NUMERO	REPORTE COTIZACIONES		COMPRAS			OBSERVACIONES
							NUMERO	FECHA					NUMERO	FECHA	FECHA RECIBIDO	NOMBRE QUIEN RECIBE	NOMBRE QUIEN AUTORIZA	
1		Papeleria y Utiles	1	Unidad														
2		Material	1	Quintal														
3		Equipo	1	Unidad														
4		Herramienta	1	Unidad														
5		Repuesto	1	Caja														
6		Consumible	1	Libra														
7		Insumo	1	Galon														
8		Maquinaria	1	Unidad														
9		Servicio	1	Servicio														
10		Mobiliario	1	Unidad														

ID	CODIGO	TIPO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	ORDEN DE COMPRA		FACTURA		ENVIO PROVEEDOR		PRECIO UNITARIO	TOTAL	ENTREGADO		TRANSPORTADO		RECIBO	
					NUMERO	FECHA	NUMERO	FECHA	NUMERO	FECHA			NUMERO	CODIGO	CODIGO	NOMBRE	NOMBRE	CODIGO
1		Papeleria y Utiles	1	Unidad							Q -	Q -						
2		Material	1	Quintal							Q -	Q -						
3		Equipo	1	Unidad							Q -	Q -						
4		Herramienta	1	Unidad							Q -	Q -						
5		Repuesto	1	Caja							Q -	Q -						
6		Consumible	1	Libra							Q -	Q -						
7		Insumo	1	Galon							Q -	Q -						
8		Maquinaria	1	Unidad							Q -	Q -						
9		Servicio	1	Servicio							Q -	Q -						
10		Mobiliario	1	Unidad							Q -	Q -						
		TOTAL									Q -	Q -						

REPORTE 6 ÓRDENES Y SOLICITUDES DE COMPRA

REPORTES ORDENES Y SOLICITES DE COMPRAS

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

ID	CODIGO	TIPO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCION	PARTIDA PRESUPUESTO	ORDEN DE COMPRA		PROYECTO	PROVEEDOR	NOMBRE Y CODIGO SOLICITANTE	SOLICITUD COTIZACION NUMERO	REPORTE COTIZACIONES		COMPRAS			
							NUMERO	FECHA					NUMERO	FECHA	ELABORADO	AUTORIZADO	AUTORIZADO PROYECTO	CODIGO ELECTRONICO
1		Papeleria y Utiles	1	Unidad														
2		Material	1	Quintal														
3		Equipo	1	Unidad														
4		Herramienta	1	Unidad														
5		Repuesto	1	Caja														
6		Consumible	1	Libra														
7		Insumo	1	Galon														
8		Maquinaria	1	Unidad														
9		Servicio	1	Servicio														
10		Mobiliario	1	Unidad														

ID	CODIGO	TIPO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	REQUERIMIENTO		SOLICITUD DE COMPRA		ENTREGA		PRECIO UNITARIO	TOTAL	MONEDA	TIPO DE CAMBIO	CONDICIONES	OBSERVACIONES
					NUMERO	FECHA	NUMERO	FECHA	DIRECCION	CONTACTO						
1		Papeleria y Utiles	1	Unidad							Q -	Q -				
2		Material	1	Quintal							Q -	Q -				
3		Equipo	1	Unidad							Q -	Q -				
4		Herramienta	1	Unidad							Q -	Q -				
5		Repuesto	1	Caja							Q -	Q -				
6		Consumible	1	Libra							Q -	Q -				
7		Insumo	1	Galon							Q -	Q -				
8		Maquinaria	1	Unidad							Q -	Q -				
9		Servicio	1	Servicio							Q -	Q -				
10		Mobiliario	1	Unidad							Q -	Q -				
		TOTAL									Q -	Q -				