

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



## **Evaluación y Planeación de Compras a través del presupuesto**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Elvis Alexander Martínez Payes

Guatemala, Abril 2016

# **Evaluación y Planeación de compras a través del presupuesto**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Elvis Alexander Martínez Payes

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez (Asesora)

Licda. Delia Marina Chavarría Archila, (Revisora)

Guatemala, Abril 2016.

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

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

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

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

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

Decano

**M. A. Ronaldo Girón**

Vice Decano

**M Sc. Samuel Aron Zabala Vásquez**

Coordinador

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

**Lic. Victor Hugo Estrada**

Examinador

**Licda. Cinthya Pamela López**

Examinadora

**Licda. Marleny Estrada**

Examinadora

**Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez**

Asesora

**Licda. Delia Marina Chavarría Archila**

Revisora

REF.:UPANA.C.C.E.E.000001-2016-L.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 16 DE MARZO DE 2016**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Miriam Lucrecia Cardoza Bermudez , tutor y la Licenciada Delia Marina Chavarria Archila, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida- PED titulada " EVALUACIÓN Y PLANEACIÓN DE COMPRAS A TRAVÉS DEL PRESUPUESTO " presentado por el estudiante Elvis Alexander Martínez Payes , y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 028530, de fecha 29 de julio de 2015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contaduría Pública y Auditoría, en el grado académico de Licenciado.



**M.A. César Augusto Custodio Cobar**  
**Decano**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez**  
**Contador Público y Auditor**

11 Avenida 3-20 Zona 7 Colonia Monte Real II  
45083042 - 24320573 -24380766-52057078

E-Mail: [cardozabermudez@yahoo.com](mailto:cardozabermudez@yahoo.com)

Guatemala, 24 de octubre de 2014

Coordinador  
Licenciatura de Contaduría Pública y Auditoría  
Facultad de Ciencias Económica  
Campus El Naranjo  
Universidad Panamericana

Lic. Hugo Armando Perla

Con relación a la trabajo tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-, denominada “Evaluación y Planeación de Compras a través del Presupuesto” realizado por Elvis Alexander Martínez Payes, estudiante del Programa de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría; por este medio informo que he finalizado dicha labor, en la cual observé que el trabajo realizado cumple con los requisitos establecidos en el reglamento de la Universidad Panamericana, a efecto pueda ser sometido al Examen Técnico Profesional.

Atentamente,



Licda Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez  
Contador Público y Auditor  
Colegiado No. 238

Guatemala, 03 de Marzo de 2016

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

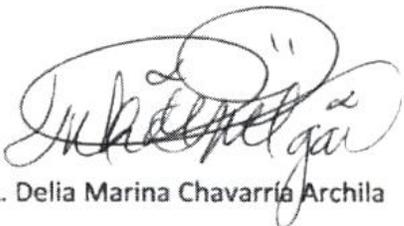
Ciudad. :

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **"Evaluación y planeación de compras a través del presupuesto."**, realizado por Elvis Alexander Martínez Payes, estudiante de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría; he procedido a la revisión del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en el Reglamento de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que al mismo cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (ETP), por lo tanto doy el Dictamen Favorable de Aprobado al tema desarrollado en la Práctica Profesional Dirigida.

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



M.A. Delia Marina Chavarria Archila

Revisora de Estilo



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 113.2016

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 **Martínez Payes, Elvis Alexander** con número de carné **1014111**, aprobó con **77 puntos** el Examen Técnico Profesional de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintinueve de julio del año dos mil quince.

Para los usos que al interesado convenga, se extiende la presente en hoja membretada a los diecisiete días del mes de marzo del año dos mil dieciséis.

Atentamente,

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

  
  
**EMBA Adolfo Noguera Bosque**  
**Secretario General**

## **Dedicatoria**

- A Dios** Por darme la fortaleza y sabiduría para poder lograr las metas en esta etapa de mi vida.
- A mi esposa** Vanessa de Martínez, por estar incondicionalmente a mi lado apoyándome, para no desfallecer y poder lograr nuestras metas.
- A mis hijos** Alexis Vanessa, José Javier Alexander, Samuel Alexander, por ser la chispa que enciende mi motivación.
- A mi madre** Por estar siempre conmigo en las buenas así como en los momentos difíciles y por formarme a ser la persona que soy.
- A mis compañeros** Por los buenos momentos compartidos.
- A mi tutor y revisor** Por su paciencia y conocimientos compartidos.

## Tabla de contenido

	Página
<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Antecedentes</b>	
1.1 Misión de la empresa	02
1.2 Visión de la empresa	02
1.3 Actividad Económica de la Empresa	02
1.4 Estructura Organizacional de la Empresa	04
1.5 Obligaciones Tributaria	06
1.6 Obligaciones Laborales	07
1.7 Planteamiento del Problema	08
1.7.1 Pregunta de investigación	09
1.8 Objetivos	09
1.8.1 Generales	09
1.8.2 Específicos	09
1.9 Alcances y límites	10
<b>Capítulo 2</b>	
<b>Marco Teórico</b>	
2 Marco Teórico	12
<b>Capítulo 3</b>	
<b>Metodología</b>	
3.1 Observación Directa	20
3.2 Entrevista	20
3.3 Cuestionario	20
3.4 Nivel de la Investigación	21

3.5	Población y Muestra	22
3.6	Instrumentos de Investigación	22
3.7	Técnica de Análisis de Datos	23
3.8	Aportes	24

## **Capítulo 4**

### **Presentación y Análisis De Los Resultados**

4.1	De la Observación	25
4.2	De la Entrevista	28
4.3	Cuestionario	29
4.4	Análisis de Información	30
4.5	Respuesta de la Pregunta	43

## **Capítulo 5**

### **Propuesta organizacional**

5.1	Introducción	44
5.2	Problema	44
5.3	Solución al Problema	46
5.4	Desarrollo de la Solución Propuesta	48
5.5	Análisis del Sistema	53
5.6	Personal Involucrado	54
5.7	Definición del Proyecto	74
5.8	Estudio de Viabilidad de la Propuesta	75

<b>Conclusiones</b>	81
---------------------	----

<b>Recomendaciones</b>	82
------------------------	----

<b>Referencias Bibliográficas</b>	83
-----------------------------------	----

### **Lista de anexos**

Anexo No. 1	Cuestionario Sobre El Proceso de Planeación de Compras (Contab.)	86
Anexo No. 2	Cuestionario Sobre El Proceso de Planeación de Compras (Compras)	89
Anexo No. 3	Cuestionario Sobre El Proceso de Planeación de Compras (Recepción)	90
Anexo No. 4	Cuestionario Sobre El Proceso de Planeación de Compras (Pto. De Ventas)	91
Anexo No. 5	Encuesta de Satisfacción al Cliente	92

### **Lista de tablas**

Tabla No. 1	Análisis de Disponibilidad de Herramientas Tecnológicas	78
Tabla No. 2	Análisis de Beneficios Fiscales y Legales del Proyecto	79

### **Lista de gráficos**

Gráfico No. 1	Personas Observadas	25
Gráfico No. 2	Estilos Observados en Damas	26
Gráfico No. 3	Estilos Observados en Caballeros	27
Gráfico No. 4	Estilos Observados en Niños (as)	27

### **Lista de Cuadros**

Cuadro No. 1	Estado de Resultados	39
Cuadro No. 2	Estado de Situación Financiera	40
Cuadro No. 3	Propuesta de Estrategia de Compras a Implementar	49
Cuadro No. 4	Presupuesto de Compras 2015	49
Cuadro No. 5	Formato de Elaboración de Pedidos	73
Cuadro No. 6	Propuesta de Cronograma de Implementación	74
Cuadro No. 7	Propuesta de Presupuesto de Costos del Proyecto	75
Cuadro No. 8	Resultados 2014 versus Proyección 2015	76

## **Lista de Figuras**

Figura No. 1	Organigrama Organizacional	05
Figura No. 2	Propuesta Organizacional	50
Figura No. 3	Flujograma Procedimiento de Compras	71

## **Resumen**

La Universidad Panamericana, con el propósito de que los profesionales egresados de su Facultad de Ciencias Económicas, apliquen los conocimientos adquiridos durante la formación profesional, ha creado el programa de Practica Empresarial Dirigida –PED- como opción de evaluación final previo a otorgar el título en el Grado Académico de Licenciado (a), con el objetivo de colaborar en el desarrollo económico del país a través de las propuestas de solución a problemas de orden económico.

Es así como en correlación a los propósitos antes mencionados, se realizó la investigación cuyo tema se denominó: “Evaluación y Planeación de Compras”, en donde se determinan los factores que han afectado el desarrollo de la empresa que se analizó así como la propuesta organizacional con el fin de dar sugerencias al respecto.

Durante la aplicación de las técnicas de investigación de entrevistas y encuestas se consideró que la razón por la cual las ventas de la empresa a diagnosticar, bajaron en relación al año anterior, es porque en la actualidad no se cuenta con la mercadería idónea para satisfacer los gustos y necesidades de los clientes.

Se analizó el crecimiento de la entidad en cuanto a puntos de ventas, sin embargo la relación resultó contraria al cuantificar las ventas. Por lo cual se procedió a analizar el método utilizado en la elaboración de pedidos, en donde se pudo afirmar la premisa anterior: los indicadores que se toman en cuenta en la actualidad para la elaboración de pedidos, no contempla gustos y tendencias de moda, lo que ocasiona la inconformidad de clientes así como la acumulación de mercaderías de lento movimiento en la bodega.

En consideración a la debilidad expuesta, se desarrolló una propuesta organizacional, que incluye la elaboración de perfiles de puestos, tanto del personal existente como del personal que se recomienda contratar. También se propone un nuevo método de planeación de compras y los resultados que se esperan obtener al aplicarlo.

Por último pero en igual orden de importancia, se plasmaron las conclusiones a las que se llegó luego del término de la investigación y sus correspondientes recomendaciones.

## **Introducción**

Se tuvo a bien realizar el diagnóstico de la entidad Confort S.A, con el objetivo de determinar las dificultades que en la actualidad les están ocasionando la baja en ventas, en relación a años anteriores. Por lo anterior y luego de realizar el plan de investigación, se consideró el desarrollo del tema: “Evaluación y Planeación de Compras”, en donde se determinan los factores que han afectado el desarrollo de la empresa que se investigó así como la propuesta organizacional con el fin de dar sugerencias al respecto.

La metodología utilizada para el desarrollo del análisis fueron: en primer plano las clases magistrales impartidas a los estudiantes en las instalaciones de la Universidad Panamericana, así como supervisión permanente en la elaboración del informe por parte de los docentes asesores.

En el trabajo de campo: se llevó a cabo un programa de observación, para validar las tendencias y modas actuales en cuanto a calzado se refiere, así como entrevistas y cuestionarios realizados a personal de la institución evaluada.

Se realizó la revisión de los instrumentos de investigación y por último el trabajo de gabinete para analizar la información recabada.

El presente informe se encuentra dividido en cinco capítulos, que se describen a continuación:

Capítulo I, antecedentes e información general de la empresa investigada.

Capítulo II, referente al marco teórico utilizado en el desarrollo de la presente investigación.

Capítulo III, presentación de las técnicas y herramientas utilizadas.

Capítulo IV, conlleva la presentación de los resultados obtenidos, tanto de las boletas de observación y encuestas, como de las entrevistas realizadas a los colaboradores.

Capítulo V, en él se desarrolla la propuesta organizacional y el proyecto de la implementación de las recomendaciones. De igual forma se presentan los análisis financieros, técnicos y legales que han dado fe de viabilidad del proyecto de compras. Cumplido con los requisitos.

Como resultado de la metodología utilizada en la investigación se desarrollan las conclusiones y recomendaciones del caso.

# Capítulo 1

## 1. Antecedentes

La idea de una empresa importadora y distribuidora de calzado, surge en el 2003, como resultado de la iniciativa de tres estudiantes de medicina, que al darse cuenta de la necesidad de zapatos específicos para médicos, decidieron iniciar un negocio propio para satisfacer su propia demanda y la de sus conocidos.

Fue así como importaron el primer estilo de zapatos, ideal para días intensos de trabajo, de 24 X 24 horas, como los de un médico.

En el 2005 inauguran la primera tienda, ubicada estratégicamente frente al Centro Universitario Metropolitano de la Facultad de Ciencias Medicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Aquí además de calzado, se incorpora la distribución de uniformes y accesorios médicos.

La visión de expansión se hacía más latente a medida que crecía el mercado, así como los niveles de aceptación y satisfacción de los clientes. Es así como se inicia la estrategia de distribución y comercialización en supermercados de prestigio, con ello se logra la institución de más tiendas en centros comerciales, además de la introducción de estilos y diseños para toda la familia.

Al día de hoy, la constancia, entusiasmo y dedicación de estas tres personas ya profesionales de las ciencias médicas, les ha permitido contar con un (1) kiosco de distribución dentro de un supermercado, dos (2) kioscos y seis (6) tiendas en los principales centros comerciales de Guatemala además de dos (2) tiendas en el hermano país de El Salvador.

### 1.1 Misión de la Empresa

Proveer a la comunidad guatemalteca, a través de la venta por detalle, de marcas de prestigio mundial en un ambiente que se rige por los estándares de calidad internacionales de atención al cliente; creando profesionales para las fuentes de trabajo que la empresa genere y manteniendo como premisa la responsabilidad social.

### 1.2 Visión de la Empresa

Consolidarse como una empresa líder guatemalteca tanto a nivel nacional como internacional en la exportación, importación, distribución y venta de calzado cómodo e innovador, uniformes y accesorios médicos. Incluyendo los más altos estándares de calidad en atención al cliente, de productos que satisfagan las necesidades de consumidores innovando y cumpliendo con las exigencias del mercado actual y futuro. Creando nuevas plazas para la sociedad guatemalteca, enfocándose en la responsabilidad social.

### 1.3 Actividad Económica de la Empresa

Confort, S.A. se instituye legalmente como una empresa mercantil, autorizada y dedicada a la compra, venta, importación, exportación, distribución y comercialización de todo tipo de bienes muebles; la realización por cuenta propia o ajena, operaciones comerciales e industriales, con personas individuales o jurídicas de derecho público o privado y nacionales o extranjeros; promoción, desarrollo, explotación e inversión en operaciones comerciales, inmobiliarias, industriales, de transporte, de mercadeo, arrendamiento y servicios; fabricación, elaboración, exportación, importación, distribución de todo tipo de productos y mercaderías de comercio lícito; ejercicio de actividades comerciales y de servicios tanto fuera como dentro de la República de Guatemala; compraventa de bienes y mercadería y su importación y exportación; arrendamiento, promoción, compra, venta, permuta y negociación de cualquier tipo de bien de lícito comercio, ya sea de bienes inmuebles o muebles; administración de construcciones; diseño y construcción de todo tipo de edificios, casas y todo tipo de estructuras y la prestación de servicios relacionados con la arquitectura y construcción en general; administración de edificios, casas, oficinas, fincas, empresas, residencias, y de todo tipo de bienes inmuebles; la tenencia de

participaciones accionarias de otras entidades; prestación de servicios de publicidad y mercadeo y de asesoramiento de imagen empresarial; prestación de servicios de diversa índole, incluyéndose entre dichas actividades el asesoramiento financiero, administrativo, de recursos humanos: prestación de servicio de asesoramiento técnico, financiero y la prestación de cualquier servicio que no esté prohibido por la ley; administración, arrendamiento, otorgamiento de licencias de uso de marcas y patentes de invención y la operación, adquisición, negociación y contratación de franquicias de cualquier tipo; prestación del servicio de proveeduría y contratación de personal laboral y administrativo; promoción de exportaciones y la organización y administración de empresas nacionales y extranjeras que se dediquen a actividades industriales o de transporte.

Toda actividad lícita de tipo industrial o comercial que puedan estar directamente relacionados con el objeto social y cuya promoción y desarrollo pueda convenir para el desenvolvimiento de los negocios de la sociedad; constitución y negociación de títulos de crédito con todo tipo de entidades, financieras, particulares o estatales, nacionales o extranjeras; prestación de servicios de planificación y administración de empresas; preparación e todo tipo de estudios técnicos, financieros y legales, de pre factibilidad, factibilidad y ejecución para el montaje y administración de empresas o negocios mercantiles o industriales.

Para los efectos del debido cumplimiento de los fines sociales podrán realizarse todos los actos y contratos que sean necesarios, en relación a los bienes muebles o inmuebles que le pertenezcan, pudiéndolos gravar o pignorar, así como establecer sus propios servicios de transporte y en general todos los servicios que se requieran para la realización de sus fines.

El giro de negocio se enmarca dentro de un desplazamiento de operación amplio, derivado al compromiso que como empresa se tiene de proveer cada vez una mejor y más variada gama de artículos que se satisfagan más necesidades de clientes y amigos, para lo cual la sociedad tiene contemplado la realización de todas las operaciones comerciales que directa o indirectamente se relacionen con sus fines o que de ellos se deriven, tal como la operación, arrendamiento, subarrendamiento, usufructo y/o adquisición de establecimientos comerciales e industriales; la producción y/o adquisición de todas las materias primas nacionales y extranjeras procesadas o no

y productos semielaborados y terminados que requiera; también el registro y/o explotación de toda clase de patentes y marcas y obtener toda clase de licencias, certificaciones, permisos y clasificaciones. La sociedad podrán válidamente hacer negocios de índole distinta a los que se relacionen con el objeto social enunciado, siempre que para ello adopte decisión del Administrador Único o tome acuerdo el Consejo de Administración.

#### 1.4 Estructura Organizacional de la Empresa

Toda estructura empresarial que desee prevalecer dentro del mercado, requiere de un proceso de organización que le permita el uso ordenado, eficiente y eficaz de los recursos de que disponen, con el fin de alcanzar los objetivos deseados. Para lograr segregar funciones y recursos es necesario definir las áreas de trabajo, actividades específicas de cada persona y la autoridad que posee con respecto a su desempeño.

Por lo anterior, a continuación se presentan los aspectos relevantes de la organización Confort, S.A.

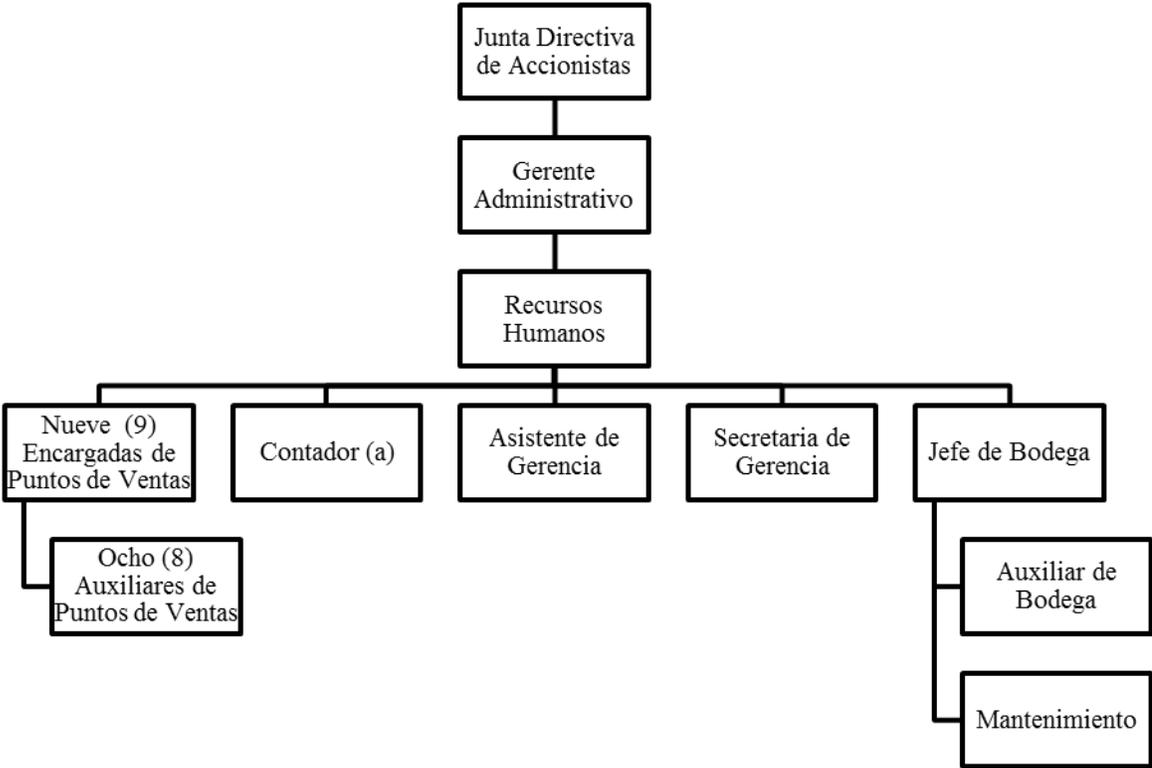
Presentan un sistema de organización lineal y staff como consecuencia de la autoridad que se transmite de forma íntegra en una sola línea, se definen los siguientes niveles organizacionales:

- **Estratégico**, a cargo de la Gerencia Administrativa, que planifica de forma íntegra las actividades administrativas, financieras y comerciales.
- **Táctico**, ejecutado por la administración, realiza actividades de control operativo y contable.
- **Operativo**, por todo el personal de ventas que ejecuta las estrategias y procedimientos de ventas, planeados por la Gerencia Administrativa.

A continuación se muestra el organigrama que describe las posiciones actuales de los colaboradores, en donde se observa la integración de puestos, de acuerdo a los requerimientos que el crecimiento de la empresa ha demandado.

La estructura actual, presenta la reciente incorporación de dos posiciones nuevas: Recursos Humanos y Contabilidad, con las cuales se espera cumplir de forma eficiente con el conjunto de tareas que el crecimiento amerita.

**Figura No.1**  
Organigrama Organizacional  
**CONFORT S.A.**



---

Fuente: Gerencia Administrativa

## 1.5 Obligaciones Tributarias

Calzado Confort se encuentra constituido como sociedad anónima, por plazo indefinido, mediante capital privado, cuya denominación social es Confort S.A. con domicilio en la ciudad de Guatemala.

Como sociedad cumple con los deberes formales que la ley estipula, dentro de los cuales están los siguientes:

- Inscripción en la Superintendencia de Administración Tributaria.
- Pagar Impuesto sobre la Renta –ISR-, según las especificaciones de las empresas catalogadas sobre actividades lucrativas, decreto número 26-92
- Pagar dentro del mes calendario siguiente vencido el impuesto que resulte de la diferencia entre débitos y créditos del Impuesto Sobre el Valor Agregado -IVA- decreto número 27-92
- Hacer la presentación y pago del Impuesto de Solidaridad –ISO- decreto número 73-2008
- Documentos exigidos por ley autorizados, como facturas y notas de crédito entre otros.
- Libros habilitados de contabilidad. Artículo 368, Código de Comercio.
- Llevar contabilidad.
- Presentar declaraciones e informes que le solicite la Superintendencia de Administración Tributaria.
- Cumplir con la responsabilidad de agente retenedor. Artículo 3 del Reglamento de la Ley Denominada Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria.
- Exigir recibo por donaciones efectuadas.

## 1.6 Obligaciones Laborales

De acuerdo al reglamento interno de trabajo, formulado de conformidad con lo establecido por el Título II, Capítulo IV, Artículos 57 a 60 del Código de Trabajo, Confort S.A. desempeña las siguientes obligaciones laborales:

- Respeto al número de horas, permitido para laborar en las jornadas mixta y nocturna, que fija el Código de Trabajo.
- Remuneración a empleados, por tiempo de trabajo extraordinario con el 50% de incremento sobre el salario ordinario.
- Pagos a trabajadores por el trabajo realizado, por medio de la moneda de curso legal, cheque bancario nominativo o depósito en cuenta bancaria del trabajador.
- Pago de sueldos, bonificaciones e incentivos de acuerdo a lo estipulado por el Ministerio de Trabajo.
- Concesión de licencias con goce de sueldo, en los siguientes casos:
  - Fallecimiento del Cónyuge o de los padres o hijos, tres días.
  - Por contraer matrimonio, cinco días.
  - Por nacimiento de hijo, dos días.
  - Para responder a Citaciones Judiciales, por el tiempo que tome la comparecencia.
- Concesión de goce de sueldo de los asuetos estipulados en la ley.
- Enviar el informe estadístico anual al Ministerio de Trabajo y Previsión Social dentro del plazo que establece la ley, según artículo 61 literal a) del Código de Trabajo.
- Cumplir estrictamente con las disposiciones contenidas en el Reglamento General sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo.
- Cumplir con las medidas de prevención de accidentes que el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social ha establecido para tal efecto, así como las establecidas o recomendadas por el Ministerio de Trabajo, Previsión Social y Servicios de Salud.
- Mantener al alcance de los trabajadores agua purificada.

- Mantener en la empresa el número suficiente de extintores en buen estado, capacitar al personal para su uso, los mismos se deben mantener colocados en lugares visibles y adecuados.
- Colocar señales de peligro debidamente visibles.
- Mantener un lugar adecuado y equipado para comedor de trabajadores en condiciones de higiene y salubridad.
- Mantener convenientemente instalados un botiquín médico.
- Hacer la retención de pago de cuotas laborales, del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, y realizar el pago a dicha institución.
- Realizar el pago por cuotas patronales del IGSS, IRTRA e INTECAP.
- Velar por el trámite de carnet de IGSS e IRTRA a empleados.
- Emitir certificados de IGSS cuando el trabajador lo requiera.

## 1.7 Planteamiento del Problema

En los inventarios realizados al 31 de diciembre 2013, se observó la existencia de mercaderías de lento movimiento, catalogadas así por corresponder a productos con más de tres meses de estar en bodega. La poca rotación de estos productos, se debe a que los estilos colores y tallas no corresponden a los gustos y preferencias de los consumidores.

Otra situación que ha estado afectando el desempeño de la empresa, es que se tienen varios estilos de calzado agotados, esto ocurre debido a que se han vendido antes de lo proyectado, lo que ha dado origen a un listado de productos en espera, de los clientes que manifiestan su deseo de comprar determinados estilos de zapatos.

Los dos casos anteriores están afectando tanto a la disposición de espacios dentro de las instalaciones, así como al flujo de efectivo, sin embargo esta situación puede ser corregida por medio de una adecuada planeación de compras.

### 1.7.1 Pregunta de investigación

Se ha seleccionado el tema Evaluación y Planeación de Compras en las tiendas distribuidoras de Calzado CONFORT, de la Ciudad de Guatemala, cuya dinámica se pretende determinar a través de la siguiente interrogante:

**¿Cómo puede una adecuada planeación de compras mejorar el abastecimiento de inventarios?**

Para responder a la interrogante anterior, la investigación se moverá de forma analítica en los temas de proyección de compras y abastecimiento de inventarios, de acuerdo los gustos y preferencias de los clientes, que se determinen en las encuestas.

## 1.8 Objetivos

Los objetivos que motivaron la realización de la investigación fueron los siguientes:

### 1.8.1 Objetivo General

- Utilizar conocimientos académicos para mejorar la elaboración de la planeación de compras, que puedan ser implementados en la empresa CONFORT de Guatemala; con el fin de mejorar el abastecimiento de inventarios y por ende aumentar las ventas al satisfacer todas las expectativas de clientes.

### 1.8.2 Objetivos Específicos

- Identificar la cantidad de mercaderías de lento movimiento.
- Utilizar los conocimientos científicos y prácticos para la determinación de la causa del problema de inventarios de poca rotación.
- Establecer políticas de control interno, para implementar los procedimientos necesarios de la planeación de compras, dentro de la empresa en mención.

- Presentar informes impresos así como la exposición formal de los resultados obtenidos en la investigación, a la Gerencia de CONFORT de Guatemala.

## 1.9 Alcances y límites

### 1.9.1 Alcance

La investigación nace por la necesidad de identificar la causa del estancamiento de existencias de algunos estilos y tallas de calzados en las bodegas, así como la dificultad de cumplir con la demanda de otros estilos y tallas, ya que estos se agotan inmediatamente a su recepción.

El análisis del sistema de inventarios determinó la necesidad de implementar un control interno en la planeación de compras de mercaderías, que permita realizar adquisiciones acordes a los gustos y necesidades de los clientes de la empresa.

La implementación del sistema de control interno en la planeación de compras, requiere del cumplimiento del alcance en los siguientes temas:

- Entendimiento de la importancia financiera para la empresa, del rubro de inventarios.
- Comprensión de la relación entre la correcta gestión de compras y el movimiento de inventarios.
- Establecer un programa de investigación y que éste sea suficientemente documentado.
- Discusión con la Junta de Accionistas sobre las medidas a tomar, para la implementación del control interno en la gestión de compras.

### 1.9.2 Límites

La administración de Confort, S.A. es responsable de implementar y mantener el adecuado sistema de control interno, esto posterior a la discusión y autorización de las políticas y procedimientos a implementar por parte de la Junta de Accionistas.

Los objetivos de un sistema de planeación de compras son proveer a la administración de una seguridad razonable, pero no absoluta, de que los activos están protegidos contra pérdidas debido

a usos o disposiciones no autorizadas, que las transacciones se efectúan de acuerdo con las autorizaciones de la administración y las transacciones que se registran adecuadamente.

Con respecto al trabajo de investigación, se tuvo colaboración e interés en todo momento por parte de la Junta de Accionistas y del personal administrativo y de ventas.

De acuerdo a la sección 140 sobre Confidencialidad del Código de Ética promulgado por la IFAC y adoptado por el Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala, se reserva el derecho de consignar el nombre real de la empresa, montos en los estados financieros, domicilio, así como el nombre de las personas que conforman la Junta Directiva y la administración.

## **Capítulo 2**

### **Marco Teórico**

#### **2.1 Empresa mercantil**

Conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes y servicios. Código de Comercio de Guatemala, artículo 655.

#### **2.2 Sociedad anónima**

Es la sociedad constituida que tiene el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito. La sociedad anónima se identifica con una denominación, la que podrá formarse libremente, con el agregado obligatorio de la leyenda: Sociedad Anónima, que podrá abreviarse S.A. Código de Comercio de Guatemala, artículos 86 y 87.

#### **2.3 Venta**

Es toda actividad que incluye un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor 1) identifica las necesidades y/o deseos del comprador, 2) genera el impulso hacia el intercambio y 3) satisface las necesidades y/o deseos del comprador (con un producto, servicio u otro) para lograr el beneficio de ambas partes. [www.promonegocios.net](http://www.promonegocios.net)

#### **2.4 Demanda**

Se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado), en un momento determinado. [es.wikipedia.org](http://es.wikipedia.org)

## 2.5 **Distribución**

Conjunto de actividades, que se realizan desde que el producto ha sido elaborado por el fabricante hasta que ha sido comprado por el consumidor final, y que tiene por objeto hacer llegar el producto (bien o servicio) hasta el consumidor.  
[es.wikipedia.org](http://es.wikipedia.org)

## 2.6 **Comercialización.**

En términos generales, los procesos necesarios para llevar los bienes del productor al consumidor. Todas las grandes firmas modernas tienen departamentos o gerencias especializadas en la comercialización de sus productos, las cuales se hacen cargo, usualmente, de las siguientes actividades: investigación de mercados, para conocer las necesidades de los individuos, sus hábitos de consumo y la posible aceptación de nuevos productos; publicidad, para difundir y estimular las ventas; las ventas en sí mismas, que por lo general se hacen a mayoristas, aunque en otras ocasiones directamente a los minoristas o al consumidor final; las promociones de diverso tipo, que complementan y hacen más efectiva la acción publicitaria y la distribución física de los bienes vendidos.  
[www.eumed.net](http://www.eumed.net)

## 2.7 **Servicio al cliente**

Se refiere a la relación que hay entre un proveedor de productos o servicios y aquellas personas que utilizan o compran sus productos o servicios. De acuerdo a Asset Skills, es "la suma total de lo que hace una organización para satisfacer las expectativas de los clientes y producir su satisfacción". [www.ehowenespanol.com](http://www.ehowenespanol.com)

## 2.8 **Compras**

Son el conjunto de actividades que desarrolla una empresa para adquirir los recursos necesarios, principalmente de carácter material para la realización de sus objetivos.

## 2.9 **Inventarios**

Representan uno de los reglones más importantes del activo de las empresas, pues son de

importancia fundamental en la determinación de su costo y consecuentemente de los resultados del ejercicio. La Norma Internacional de Contabilidad No. 2 determina las existencias como activos poseídos para la venta, en proceso de producción o en forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción o en el suministro de servicios. Si se toma en cuenta la complejidad con que en ocasiones es necesario determinar los costos en las empresas, así como los problemas de pérdida del valor a que pueden estar sujetos los inventarios por obsolescencia, adelantos tecnológicos, cambios en la moda y estacionales, se puede determinar por qué es de vital importancia que el contador público use todo su juicio y diligencia profesional al revisar el control interno y al determinar los procedimientos de auditoría a aplicar.

#### **2.10 Valoración de Inventarios**

El coste de las existencias comprenderá todos los costes derivados de la adquisición y transformación de las mismas.

#### **2.11 Sistema de inventarios**

Es un conjunto de normas, métodos y procedimientos aplicados de manera sistemática para planificar y controlar los materiales y productos que se emplean en una organización. Este sistema puede ser manual o automatizado. Para el control de los costos, elemento clave de la administración de cualquier empresa, existen sistemas que permiten estimar los costos de las mercancías que son adquiridas y luego procesadas o vendidas.

#### **2.12 Resguardo de Inventarios**

Se refiere a la actividad de custodiar y proteger adecuadamente todos los productos que constituyen las existencias de una empresa, destinadas para la venta. De acuerdo con la Norma Internacional de Auditoría (NIA) 501, emitida por la International Federation of Accountants (IFAC), vigente a partir del 1 de enero de 2010, el objetivo del auditor al realizar una auditoría de inventarios es obtener evidencia de auditoría suficiente y apropiada con respecto de la existencia y condición del inventario.

### 2.13 Control Interno

Es un conjunto de áreas funcionales en una empresa y de acciones especializadas en la comunicación y control al interior de la empresa. El sistema de gestión por intermedio de las actividades, afecta a todas las partes de la empresa a través del flujo de efectivo. La efectividad de una empresa se establece en la relación entre la salida de los productos o servicios y la entrada de los recursos necesarios para su producción. Entre las responsabilidades de la gerencia están:

- Controlar la efectividad de las funciones administrativas.
- Regular el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia en la empresa.
- Otros aspectos del desarrollo de la empresa, como crecimiento, rentabilidad y liquidez.

#### **Componentes del control interno**

Las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) adoptan y establecen el entendimiento del control interno mediante el enfoque de COSO, este marco conceptual integra las diversas definiciones de control interno, lo que ha permitido así que las diversas organizaciones y profesionales que ejercen la Contaduría Pública y Auditoría cuenten con un enfoque común en el diseño, implantación y evaluación del control interno.

Todo sistema de control interno aplicado a cualquier entidad varía de acuerdo a la naturaleza del negocio y a la complejidad de sus operaciones, El marco integrado de control que plantea el informe consiste de los siguientes componentes:

#### **a) El ambiente de control**

Representa el efecto colectivo de varios factores en establecer, realzar o mitigar la efectividad de procedimientos y políticas específicas. Tales factores incluyen lo siguiente:

- La filosofía y estilo de operación de la gerencia.
- Estructura organizacional de la entidad.
- Integridad y valores éticos.
- Asignación de responsabilidad.
- Compromiso de competencia profesional.
- Funcionamiento del consejo de administración y sus comités, en particular El comité de Auditoría.
- Políticas y prácticas en materia de recursos humanos

El ambiente de control refleja el espíritu ético y de trabajo vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encarar sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno.

**b) Sistema Contable**

Son los métodos y requisitos establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar e informar las transacciones de una entidad, así como mantener la contabilización del activo y pasivo. Un sistema contable efectivo, debe tomar en consideración el establecimiento de métodos y registros que:

- Identifican y registran todas las transacciones válidas.
- Describen oportunamente todas las transacciones con suficiente detalle para permitir la adecuada clasificación de las mismas, para incluirse en la información financiera.
- Cuantifican el valor de las operaciones, de tal forma que se registre el valor monetario adecuado en los estados financieros.
- Determinan el periodo en que las transacciones ocurren, permitiendo registrarlas en el periodo contable correspondiente.
- Presentan debidamente las transacciones y revelaciones correspondientes en los estados financieros.

### c) **Procedimientos de control**

Son aquellos que establece la administración para proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la empresa, sin embargo, el hecho de que existan formalmente políticas o procedimientos de control, no necesariamente significa que están operando efectivamente, por este motivo el auditor interno, o la persona designada por la máxima entidad de la empresa, debe hacer que se cumplan eficientemente cada procedimiento.

### **Principios de Control Interno**

El control interno implica que éste se debe diseñar con base en los siguientes principios:

- El principio de igualdad: consiste en que el Sistema de Control Interno debe velar porque las actividades de la organización estén orientadas efectivamente hacia el interés general, sin otorgar privilegios a grupos especiales.
- El principio de moralidad: todas las operaciones se deben realizar no sólo al acatar las normas aplicables a la organización, sino los principios éticos y morales que rigen la sociedad. Los valores morales surgen primordialmente en el individuo por influjo y en el seno de la familia, y son valores como el respeto, la tolerancia, la honestidad, la lealtad, el trabajo, la responsabilidad, etc. Los valores morales perfeccionan al hombre en lo más íntimamente humano, haciéndolo más humano, con mayor calidad como persona.
- El principio de eficiencia: vela porque, en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la provisión de bienes y/o servicios se haga al mínimo costo, con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos disponibles.
- El principio de economía: vigila que la asignación de los recursos sea la más adecuada en función de los objetivos y las metas de la organización.

- El principio de celeridad: consiste en que uno de los principales aspectos sujetos a control debe ser la capacidad de respuesta oportuna, por parte de la organización, a las necesidades que atañen a su ámbito de competencia.
  
- Los principios de imparcialidad y publicidad: consiste en obtener la mayor transparencia en las actuaciones de la organización, de tal manera que nadie pueda sentirse afectado en sus intereses o ser objeto de discriminación, tanto en oportunidades como en acceso a la información.
  
- El principio de valoración de costos ambientales: consiste en que la reducción al mínimo del impacto ambiental negativo debe ser un valor importante en la toma de decisiones y en la conducción de sus actividades rutinarias en aquellas organizaciones en las cuales sus operación pueda tenerlo.
  
- El principio del doble control: consiste en que una operación realizada por un trabajador en determinado departamento, sólo puede ser aprobada por el supervisor del control interno, si esta operación ya fue aprobada por el encargado del departamento. Cuando se efectúa la asignación de funciones, hay que tener presente que el trabajo que ejecuta un individuo, sea el complemento del realizado por otro, el objetivo es que ninguna persona debe poseer el control total.

#### **2.14 Planificación de Compras**

Se refiere a la definición de las necesidades de una empresa, existencia de mercadería, sus costos y oportunidad. De igual forma se definen los proveedores potenciales, estimación de parámetros como el precio, plazos de entrega, calidad y otros; se programan las compras de mejor forma al mismo tiempo que se organiza el trabajo de forma eficiente.

Una adecuada planeación permite beneficios para la organización, optimiza métodos de compra y mejora la eficacia, eficiencia y transparencia.

### 2.15 **Presupuesto**

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

### 2.16 **Rentabilidad**

“Es el grado de eficiencia y capacidad que tiene una empresa para producir renta o beneficio”. Es decir que mide la cantidad de recursos generados por las inversiones realizadas en un emprendimiento determinado - la rentabilidad es la variable que reina y determina el éxito de una empresa-. Perdomo Salguero, M. L. 2007. Análisis e interpretación de estados financieros: estado de pérdidas y ganancias, 5ta. Edición. Ediciones Contables, Administrativas \_ECA\_. Guatemala, p.7.

### 2.17 **Razones financieras**

Son índices utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada. Al tener como base los estados financieros que presenta cada organización, permiten comparar diferentes períodos contables o económicos para conocer su comportamiento y hacer proyecciones a corto, mediano y largo plazo. Se clasifican en cuatro grandes grupos: razones de liquidez, razones de endeudamiento, razones de rentabilidad y razones de cobertura.

## **Capítulo 3**

### **Metodología**

Durante el desarrollo de la investigación se tuvo a bien el apoyo en las siguientes técnicas:

#### **3.1 Observación Directa:**

Ordinaria no participante, desarrollada en los puntos de venta CONFORT de la ciudad de Guatemala, su objetivo es la determinación de las preferencias de consumidores. Se llevo a cabo tomando como base el plan de trabajo que incluye a la observación directa, se ejecuta en los distintos espacios de los centros comerciales y supermercados en donde se cuenta con puntos de ventas. Los colaboradores de esta actividad tuvieron a bien, observar a los clientes y visitantes, para lo cual deben considerar y tomar nota de los estilos y colores que estos utilizan en calzado y accesorios.

Con esta técnica se pretende identificar las preferencias de los clientes, de acuerdo a los artículos que utilizan.

#### **3.2 Entrevista:**

A trabajadores de atención al cliente, en los distintos puntos de ventas, con respecto a su conocimiento práctico de las preferencias de clientes. Derivado a que el contacto directo con los clientes lo tienen los empleados que trabajan en puntos de ventas, se infiere la importancia de conocer las sugerencias de éstos colaboradores.

#### **3.3 Cuestionario:**

Se realizaron cuestionarios específicos de control interno, dirigidos al personal que labora en el área administrativa de la empresa, con el fin de verificar la existencia de controles internos y su aplicación. Las preguntas fueron en su mayoría elaboradas de forma directa, para su fácil tabulación y análisis.

### 3.4 Nivel de la Investigación

El diagnóstico, a la gestión de compras, es realizada por medio de la investigación exploratoria que permite interactuar con los sujetos a analizar. En este caso no se puede limitar el alcance a entrevistas y cuestionarios, sino que también es necesario interactuar y determinar la posición de la empresa en la mente del mercado cercano a puntos de ventas.

#### 3.4.1 Diseño de la Investigación

Dentro de la metodología utilizada para el entendimiento, conocimiento y evaluación del control interno de la gestión del procedimiento de compras se aplicarán los siguientes procesos:

- d) Durante la investigación se realizó el análisis FODA, con el fin de identificar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que dieron inicio al planteamiento del problema.
- e) Se utilizará el método narrativo o descriptivo, para describir de forma detallada y analítica las características de las actividades, operaciones y procedimientos que se realizan y se relacionan a departamentos, personas, operaciones, registros contables e información financiera.
- f) El método de cuestionarios, se enfocó al personal administrativo, las preguntas fueron elaboradas y analizadas de forma anticipada al trabajo de campo.
- g) Se tiene contemplado la elaboración de un informe de auditoría que identifique los riesgos detectados durante la investigación, así como la propuesta con la guía de trabajo para la implementación de un sistema de control que permita llevar los riesgos a un nivel aceptable.
- h)

### 3.5 Población y Muestra

Como parte de la estrategia metodológica de investigación, se determinó que para efectos de aplicación de cuestionario de control interno el universo se compone por los nueve (9) puntos de ventas que existen en Guatemala y como muestra se tomara la tienda de mayor volumen de ventas.

En relación al universo de clientes, para tomar las encuestas de opinión de clientes, se estipula como universo al 100% de visitantes de la tienda y como muestra, las personas que visiten el lugar durante el fin de semana del 02 al 03 de agosto de 2014.

### 3.6 Instrumentos de investigación

#### a) Agenda de Trabajo Observación Directa:

Para esta técnica el cuaderno de notas o la agenda de trabajo, suelen ser excelentes herramientas, durante esta investigación los investigadores deben llevar el de su elección siempre consigo para anotar en cualquier momento, datos, información y referencias.

Al final de la jornada de trabajo, el investigador revisa sus apuntes y los resume, y clasifica para su incorporación al informe final.

#### b) Entrevista:

Dadas las particularidades de una entrevista, el uso de instrumentos es de suma importancia, ya que no se debe crear desconfianza con el entrevistado. Sin embargo lo más recomendable es llevar una guía de entrevista.

Las guías son documentos que contienen un listado de los temas, subtemas y aspectos particulares sobre los cuales es necesario obtener información. Se han estructurado con listados de cuestiones concretas relacionadas con aspectos del problema.

Con el fin de no perder ningún dato, se ha estipulado como factible el uso de equipo de grabación o cámaras, para lo cual se debe contar siempre con el consentimiento previo del entrevistado.

c) Cuestionario:

Para el desarrollo el diseño de un cuestionario de investigación o boleta de encuesta, es indispensable conocer la temática que se incluye en el Bosquejo Preliminar de Temas y el origen de este, aquí radica la importancia de elaborar un marco teórico desde el plan de investigación.

La preparación del cuestionario se realizó durante el período de planificación, con el cuidado de utilizar preguntas acordes a los objetivos de la investigación. Las preguntas fueron cerradas en su mayoría, para hacer más eficiente la tabulación.

### 3.6.1 Validación del Instrumento

Los instrumentos de recolección de datos, fueron diseñados por el investigador del proyecto.

Se estipula la necesidad de enumerar cada uno de los instrumentos de acuerdo a su categoría, cuestionarios o encuestas y así evitar el desvío de información.

Al terminar el trabajo de campo, la información será tabulada para obtener el resumen de las propuestas conseguidas, analizarlas e incorporarlas al informe.

### 3.7 Técnica de Análisis de Datos

Los datos serán organizados por medio de una tabla de organización de Excel, con lo cual se espera poder medir de forma rápida y concisa las tendencias según las expectativas de los clientes.

Se proyectó el uso del método inductivo-deductivo, pues al comprobar las variables se puede inferir si la rotación del inventario de un punto de ventas, es activada con la misma estrategia o las mismas tendencias de otros.

### 3.8 Aportes

Luego de la investigación y evaluación realizadas a Confort de Guatemala, se desarrolla un informe con el cual la empresa podrá comprender los factores que afectan su actual gestión de compras, además que propone políticas y procedimientos acordes para implementar una adecuada planeación de compras.

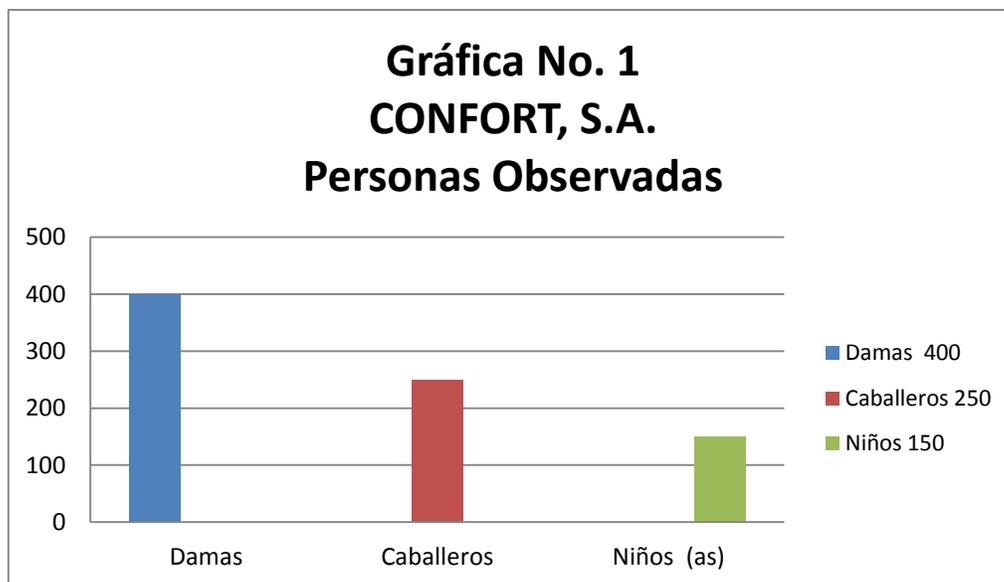
## Capítulo 4

### Presentación y Análisis de Resultados

Los resultados que se obtuvieron de la aplicación de las distintas técnicas de investigación, fueron los siguientes:

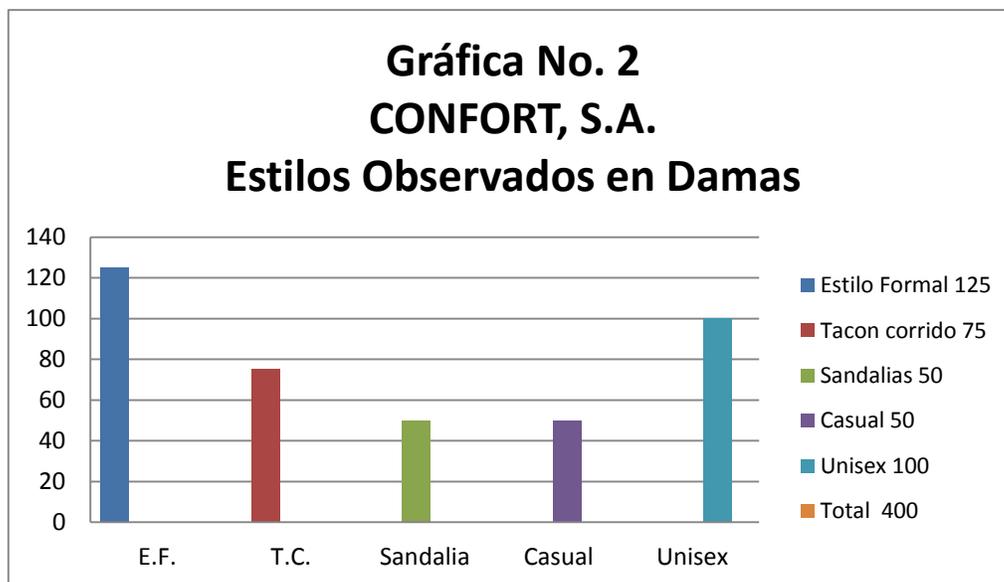
#### 4.1 De la Observación

La tarea de observación se realizó durante los días 02 y 03 de agosto 2014, en los puntos de ventas ubicados en los Centros Comerciales de Miraflores, Oakland Mall, Pradera Concepción y Cayalá. Para esta actividad se designó a un colaborador en cada punto de ventas, quienes tuvieron a bien observar y anotar los estilos de calzado de 800 clientes potenciales cada uno, en cada día, para lo cual se consideró el estilo y uso de accesorios en el caso de niños.



Fuente: Guía de Observación

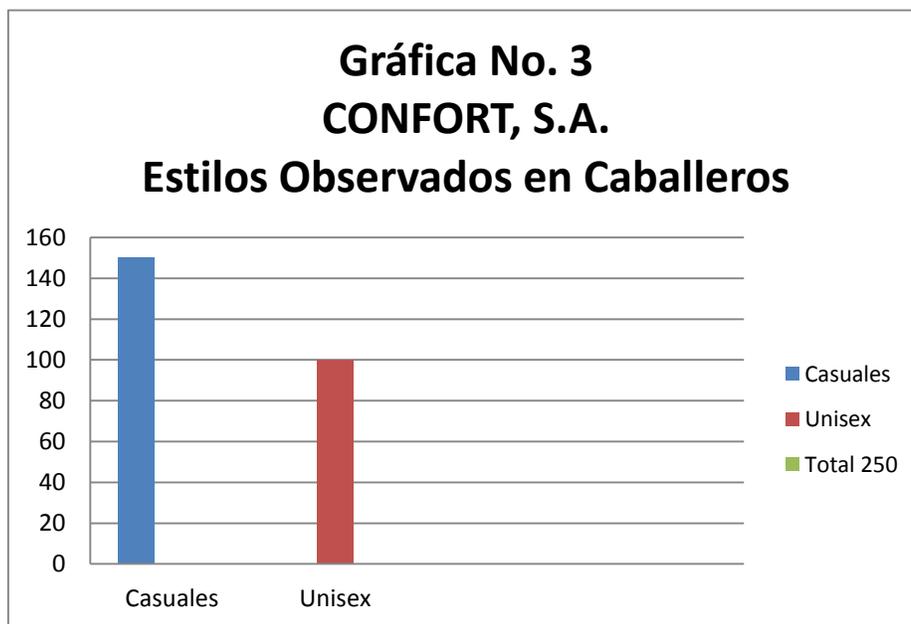
De las personas seleccionadas como muestra de observación, se considero a 400 damas, 250 caballeros y 150 niños (as). Lo anterior denota que en términos generales el género que más utiliza el calzado CONFORT es el femenino, con un 50% del total de la muestra. Se observa que los estilos y colores promocionados son de mayor aceptación en damas, por lo cual en la planificación de compras se debe tomar en cuenta el abastecimiento de tallas y colores para dichos clientes.



Fuente: Guía de Observación

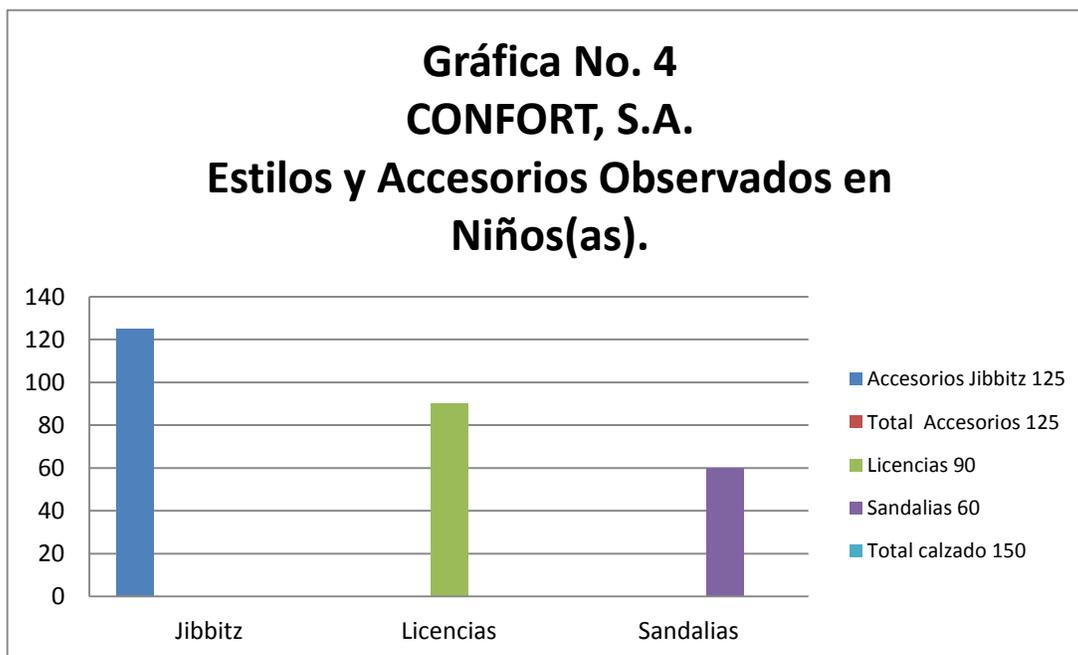
El estilo más utilizado es el formal en colores oscuros, seguido por el unisex, que como su nombre lo indica es el zapato tradicional utilizado tanto por mujeres como por hombres, lo que hace la diferencia es el color preferido por cada género.

Las tallas a considerar en la planeación de compras, son W5, W6 W7 y W8 pues son las tallas más buscadas por damas.



Fuente: Guía de Observación

Los estilos más gustados en caballeros son casuales en colores oscuros, seguidos por los unisex, que generalmente suelen combinar con los colores de la época.



Fuente: Guía

Fuente: Guía de Observación.

Los niños observados que utilizan calzado CONFORT fueron 150 de la muestra total de 800, es decir el 20%, de los cuales 90 utilizaban el estilo “Licencias con figuras de personajes” y 60 observados con sandalias. Los colores varían de acuerdo a la época del año y películas o juegos en moda. En cuanto al uso de accesorios (Jibbitz) era de 125 niños equivalentes al 80% del segmento, estos accesorios van de la mano con los diseños de moda.

Derivado a que el uso del estilo “Licencias”, es dependiente de las películas infantiles de moda, se establece la importancia de estar a la vanguardia de temas de cine y juegos de entretenimiento, para niños.

#### 4.2 De la Entrevista

Las entrevistas realizadas a empleadas de las tiendas de Miraflores, Oakland Mall, Pradera Concepción y Cayalá determino satisfactoriamente que los inventarios son manejados adecuadamente entre departamentos, ya que se utilizan las notas de envío; también se comprueba que el volumen del stock, el resguardo en bodega y la presentación del producto es de acuerdo a las instrucciones giradas por la Gerencia y que para el efecto existe retroalimentación con los reportes mensuales de sugerencias enviados al Gerente Administrativo para la realización de pedidos al proveedor del extranjero.

##### **a) Abastecimiento de Mercaderías en Puntos de Ventas**

De acuerdo a los inventarios semanales realizados bajo la responsabilidad de la encargada de cada punto de ventas, cada encargada procede a revisar el estok de la tienda, establecido por el Gerente Administrativo y hace la solicitud a oficinas centrales de forma semanal.

##### **b) Recepción de Mercadería en Punto de Ventas**

El jefe de bodega procede a coordinar la preparación del pedido semanal de cada tienda, para hacerles entrega lo antes posible, según calendario asignado. Al momento de hacer la entrega física, llevan una nota de envío que revisan contra mercaderías tanto encargada de tienda como repartidor, para dejar la evidencia de los movimientos de inventarios, de forma eficiente y documental.

Sin embargo se hace la observación que no existe un procedimiento establecido, para la entrega de mercadería a funcionarios o accionistas, pues al solicitar producto, este se les entrega sin llenar documentos, lo cual puede ocasionar descontrol en las existencias y pérdidas monetarias en el inventario.

### **c) Movimiento de ventas en inventarios**

Dentro de las políticas internas de la empresa, se capacita a todas las colaboradoras, para que tengan claro que toda venta, debe ser debidamente facturada y rebajada del inventario en el mismo instante de la venta.

Como información adicional se tuvo a la vista el reporte mensual de ventas de dicha tienda, en donde se observa que el estilo más vendido es el Listro, en tallas M7 y M8 en colores blanco, negro y azul, sin embargo se considera que el estilo más gustado varía según la temporada y coincide con las tallas más vendidas, en femenino talla W6 y w7, en masculino talla M7, M8 y M9, en unisex talla M4W6, M5w7, M7W9, M8W9 y M9W10 y en niño talla 8-9 y 10-11 ya que los clientes preguntan por él estilo en las tallas mencionadas, pero este se agota rápidamente.

## **4.3 Cuestionario**

Los cuestionarios realizados fueron direccionados al personal del área administrativa, con el objeto de determinar el control interno en cuanto al procedimiento de compras y los riesgos a los que se encuentran expuestos los inventarios.

Según las respuestas obtenidas en los cuestionarios a los empleados administrativos, se determina que el aumento de los puntos de ventas, ha sido desproporcional a los controles internos implementados por la Gerencia, esto se denota en la ausencia de un manual contable. La normativa contable proporciona las herramientas necesarias para estandarizar registros contables y así poder identificar de forma más eficiente los parámetros a considerar en la preparación de un presupuesto.

#### 4.4 Análisis de Información

De igual forma a la responsabilidad por los registros y salvaguarda de los inventarios, la elaboración de presupuestos de compras es de la Gerencia Administrativa. Sin embargo no se realizan de forma estructural debido a la falta de manuales de políticas y procedimientos contables, por lo cual las compras se realizan de acuerdo al criterio de la Gerencia Administrativa con el visto bueno de la Junta de Accionistas, para lo cual se basan en las tendencias y modas.

Luego de la evaluación de la empresa Confort, S.A. y del entendimiento de sus operaciones, así como del análisis de la información lanzada por los instrumentos de investigación, se determinaron las siguientes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Con la información obtenida se desea proponer alternativas viables que permitan a la empresa la aplicación de procedimientos ordenados en las actividades de sus colaboradores, para obtener resultados eficientes y rentables de ellos.

El análisis llevado a cabo se hizo por medio de la herramienta FODA y la información obtenida se describe a continuación:

##### **a) Fortalezas:**

- Es una empresa con presencia desde hace varios años en el mercado, por lo cual ya cuenta con misión, visión, objetivos y metas definidos.
- Sus operaciones avanzan de forma paralela a la tecnología.
- El recurso humano con que cuenta hoy en día, se encuentra capacitado.
- Uno de sus puntos a favor en el mercado, es el buen servicio al cliente.
- El producto que ofrecen es de alta calidad.
- El volumen de ventas ha mostrado movimiento creciente año con año.
- Se han implementado promociones para activar el inventario de lento movimiento.
- Al día de hoy su desarrollo financiero, se apoya en la liquidez comprobable de los registros contables.

#### **b) Oportunidades**

- El giro del negocio, permite la reinversión de la estrategia de mercadeo.
- Existen software y equipos que pueden mejorar sus actividades.
- La aceptación del producto, promueve la inmersión en nuevos mercados, tanto locales como internacionales.
- El desplazamiento de oferta del producto, ha proporcionado la incursión en nuevos segmentos de mercado por medio de la exportación.

#### **c) Debilidades**

- A pesar de la adopción de tecnología para el mejoramiento de actividades, aún no se cuenta con un software adecuado, para la custodia y registro de inventarios.
- No obstante a la buena actitud y aptitudes positivas del recurso humano, con que se cuenta, este no es suficiente para cumplir con las expectativas del negocio.
- El crecimiento acelerado de la empresa en los últimos años, no es proporcional a la implementación de métodos y procedimientos de control interno necesarios.
- La falta de planeación en compras, ha repercutido en compras insuficientes de ciertos estilos y desmedidas en otros de poca aceptación.
- Sumado al punto anterior se tiene el retraso por parte del proveedor en la entrega de pedidos.
- Derivado a la calidad del producto, el costo de este es elevado, por lo tanto su precio de venta, también lo es en relación a otros de menor calidad en el mercado.

#### **d) Amenazas**

- El proceso de globalización del que ya es parte del país, ha permitido el ingreso de la competencia del sector calzado.
- Existe una amplia variedad de productos similares sustitutos, de menor precio.
- Ingreso de producto importado de menor costo.
- Insatisfacción del cliente por falta de planeación en abastecimiento de producto.

- Salvaguarda de activos insuficiente, por falta de control interno adecuado.

#### 4.4.1 Análisis Legal y Fiscal

Con base a la documentación legal observada, se realiza el siguiente análisis de información tributaria:

##### a) Código de Comercio, Decreto 2-70

- Protocolo de Constitución de Sociedad Anónima, que según el artículo 16, estipula es el único medio en el cual se puede hacer constar la constitución, modificación, prorrogas o incluso disolución de la Sociedad.
- Acta de Representación Legal.
- Patente de Comercio de Sociedad, autorizada en Octubre 2012, por el Registrador Mercantil General de la República.
- Patente de Comercio de Empresa, autorizada en Abril 2013, por el Registrador Mercantil de la República, con lo cual cumple el artículo 334 del Código de Comercio.
- Los libros contables se encuentran debidamente habilitados por la Superintendencia de Administración Tributaria.
- Los libros observados fueron inventarios, diario, mayor y balance.
- Los estados financieros son elaborados de forma anual, son el de Estado de Resultados y el de Balance General.
- Inscripción el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

##### b) Impuesto Sobre la Renta decreto número 10-2012

- Confort, S.A. se encuentra inscrita en el régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas, las obligaciones son las siguientes;
- Declaración trimestral, a presentarse y pagarse dentro de los 10 días hábiles de finalizado el trimestre
- Consignar en sus facturas "sujeto a pagos trimestrales"

- Efectuar retenciones del ISR a quienes les vendan o les presten servicios
- Llevar contabilidad completa
- Elaborar inventario anualmente y reportar a la Administración Tributaria, las existencias en los meses de enero y julio de cada año
- Presentación de Declaración Jurada anual

c) Impuesto al Valor Agregado IVA decreto número 27-92

- Pagos mensuales del impuesto al Valor Agregado, para el efecto al débito fiscal que obtiene por las ventas realizadas del mes, le resta el crédito determinado por las compras relacionadas al giro del negocio.
- Los libros de compras y ventas, fueron observados.

d) Impuesto de Solidaridad decreto número 73-2008

- Se considera el valor mayor entre el valor neto de los activos y los ingresos brutos, para hacer el pago trimestral.
- La empresa presenta como parámetro mayor los ingresos brutos.
- El pago realizado de I.S.O. es acreditado al saldo por pagar del I.S.R.

e) Obligaciones Laborales

Ya que Confort, S.A se encuentra inscrita en Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, sus empleados cuentan con beneficios de IRTRA e INTECAP.

Confort, S.A. efectúa el pago de cuotas del I.G.S.S. laboral 4.83% y patronal 10.67%, IRTRA 1% e INTECAP 1%, pagando un total de 17.5% mensual además del pago oportuno de sus prestaciones de ley, como lo son aguinaldo, bono 14 y vacaciones.

#### 4.4.2 Análisis Contable

- La entidad cumple con la presentación de impuestos en tiempo oportuno, a fin de no caer en moras o sanciones.
- Las prestaciones laborales son canceladas en los períodos estipulados por ley.
- El pago a proveedores se hace con forme lo establecido en el contrato de compra.
- Debido a la reciente incorporación del contador a la entidad, la información y presentación de documentación contable, está a cargo del Perito Contador externo.
- No existe manual de políticas contables.
- El software contable, aún se halla en proceso de instalación, por lo que la Administración no se encuentra en condiciones para presentar información contable de momento, más que la elaborada de forma cotidiana sin apego a las Normas Internacionales de Contabilidad.
- No se cuenta con los registros escritos del informe y documentación de soporte de inventarios realizados, lo que no permite la validación ni la valoración adecuada del inventario.
- Debido a la ausencia de presupuestos, no se puede realizar el análisis de ejecución presupuestaria.

#### 4.4.3 Análisis de Auditoría

De acuerdo a la información recabada y al análisis de FODA realizado, así como de los registros observados, se presentan los siguientes hallazgos en los papeles de trabajo.

a) Inexistencia de Manual de Políticas y Procedimientos.

Se observó que aún no se cuenta con un manual de políticas y procedimientos, que estandarice las actividades que se realizan.

**Causa**

Falta de personal para la elaboración de tareas de control.

**Efecto**

Ineficiencia y descontrol en las actividades realizadas por colaboradores

**Recomendación**

Entablar mesas de diálogo de la Gerencia de Administrativa y Recursos Humanos, para desarrollar los manuales de políticas y procedimientos necesarios.

**a) Software contable ineficiente**

El sistema de cómputo contable actual, no cumple las expectativas de la empresa para la presentación de resultados veraces.

**Causa**

Atraso en la implementación del nuevo sistema, por parte del proveedor.

**Efecto**

Presentación de información financiera a Accionistas, fuera de tiempo y de forma inoperante.

**Recomendación**

Establecer un tiempo prudencial de entrega del software instalado al proveedor, a fin de no solicitar este servicio a otra compañía.

**b) Presentación Financiera desapegada a las Normas Internacionales de Contabilidad**

Se observó que los estados financieros presentados por la Gerencia Administrativa, no son coincidentes a la normativa internacional.

**Causa**

Falta de personal contable dentro de la organización administrativa actual.

**Efecto**

Falta de uniformidad en información contable financiera presentada a accionistas y entidades bancarias del sistema.

**Recomendación**

Capacitar al contador de reciente ingreso, en la preparación de estados financieros de acuerdo a las Normas Internacionales de Contabilidad.

c) Inexistencia de Presupuestos de Ventas y Compras

Para el efecto de la evaluación de ejecución presupuestaria, no se tuvo a la vista la documentación necesaria, ya que aún no se realizan presupuestos de compras o ventas.

**Causa**

Escaso personal para la elaboración de información financiera presupuestada y ejecutada.

**Efecto**

Falta de información oportuna a los accionistas y por ende, dificultad para la toma de decisiones.

**Recomendación**

Capacitar al contador de reciente ingreso, en la preparación de presupuestos.

d) Falta de Segregación de Funciones en Compras y Pago a Proveedores

Se determinó que el Gerente Administrativo coordina y desarrolla las actividades de compras y pago a proveedores.

**Causa**

Falta de personal contable dentro de la estructura administrativa interna.

**Efecto**

Incumplimiento de controles internos.

**Recomendación**

Analizar las tareas asignadas a las secretarías que ya se encuentran dentro de la organización, para replantear la mejor forma de cubrir todas las necesidades ya existentes.

e) Ausencia de documentación de respaldo para control interno

En la revisión de formas, se determinó que no existe la suficiente cantidad de documentos que respalden las transacciones que se llevan a cabo entre colaboradores internos.

**Causa**

Insuficiencia de personal administrativo, que verifique la aplicación de control interno.

**Efecto**

Pérdida de bienes del traslado entre departamentos.

**Recomendación**

Incluir en la reestructuración organizacional y los manuales de procedimientos, todos los documentos necesarios para resguardar los bienes de la empresa.

f) Falta de arqueos de caja

El crecimiento acelerado de los puntos de ventas, dificulta la labor de supervisión de arqueos de caja diarios oportunos.

**Causa**

Falta de personal administrativo para cumplir con esta tarea.

**Efecto**

La falta de aplicación de controles internos oportunos, puede ocasionar la malversación de fondos.

**Recomendación**

Se requiere de forma urgente, la implementación de un sistema aleatorio de supervisión y arqueo de valores, por parte del contador.

g) No hay tarjetas de responsabilidad de activos

Se hizo notoria la falta de tarjetas de responsabilidad para empleados con el detalle de activos a su cuidado.

**Causa**

Falta de manuales de procedimientos así como de la aplicación de control interno.

**Efecto**

Afortunadamente a la fecha, no se tiene historial de pérdidas de mobiliario y equipo, pero de no implementarse las medidas adecuadas, se pueden extraviar los bienes encomendados a empleados al momento de que exista separación con la empresa.

**Recomendación**

Implementar el uso de tarjetas de responsabilidad, con copia al expediente de los empleados.

#### 4.4.4 Análisis de los Estados Financieros

A continuación se muestra la información financiera proporcionada por la Gerencia Administrativa.

##### a) Estado de Resultados

Para realizar el análisis de la producción se debe estudiar el estado de resultados, que es “Un estado financiero básico, que muestra los ingresos, los gastos, así como la utilidad o pérdida neta resultado de las operaciones de un negocio, durante un período cubierto por el informe, es un estado que refleja actividad, por lo que se le considera un estado dinámico”. Perdomo Salguero, M. 2007. Análisis e Interpretación de Estados Financieros, Ediciones Contables y Administrativas –ECA-, 5ta. Edición. Guatemala. p. 7

**Cuadro No. 1**  
**CONFORT, S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**Al 31 de diciembre de 2013**  
(Cifras expresadas en quetzales)

<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	18,036,920.26		100%
Costo de ventas	<u>9,920,306.11</u>	55%	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	8,116,614.15		
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<u>5,157,030.53</u>	29%	
Gastos de venta	3,609,183.94		
Gastos de Administración	1,393,061.95		
Gastos Financieros	154,784.64		
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	2,959,583.62		
<b>OTROS INGRESOS</b>	<u>2,458.18</u>	0.01%	
Otros ingresos	<u>2,458.18</u>		
<b>UTILIDAD ANTES DEL I.S.R.</b>	2,962,041.80		
Impuesto sobre la Renta	918,232.96	5%	
Reserva Legal	<u>102,190.44</u>	1%	
<b>UTILIDAD NETA DEL PERIODO</b>	<u><u>1,941,618.40</u></u>	11%	

Fuente: Gerencia Administrativa

b) Estado de Situación Financiera

Es un informe financiero contable que refleja la situación de una empresa en un momento determinado, se estructura a través de tres conceptos patrimoniales, el activo, el pasivo y el patrimonio neto, desarrollados cada uno de ellos en grupos de cuentas que representan los diferentes elementos patrimoniales.

**Cuadro No. 2**  
**Estado de Situación Financiera**  
**CONFORT, S.A.**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**Al 31 de diciembre de 2013**  
(Cifras expresadas en quetzales)

**ACTIVO**

<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		5,741,121.51	
Propiedad Planta y equipo (Neto)	2,656,519.78		21%
Inversiones	1,805,272.80		14%
Gastos de instalación	<u>1,279,328.93</u>		10%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		6,975,660.10	
Caja y Bancos	280,380.10		2%
Inventarios	<u>6,695,280.00</u>		53%
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<u><u>12,716,781.61</u></u>	100%

**PASIVO**

<b>NO CORRIENTE</b>		3,638,401.44	
Préstamos a largo plazo	<u>3,638,401.44</u>		29%
<b>CORRIENTE</b>		2,846,829.79	
Impuestos por pagar	351,440.35		3%
Proveedores	2,408,240.64		19%
Acreedores	<u>87,148.80</u>		1%
<b>TOTAL PASIVO</b>		6,485,231.23	

**CAPITAL**

<b>PATRIMONIO NETO</b>		6,231,550.38	
Capital Social	1,200,000.00		9%
Reserva Legal	368,205.22		3%
Utilidades Acumuladas	2,721,726.76		21%
Ganancia del Ejercicio	<u>1,941,618.40</u>		15%
<b>SUMA PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<u><u>12,716,781.61</u></u>	100%

Fuente: Gerencia Administrativa

c) Razones Financieras

Al analizar la rentabilidad, se trata de establecer en qué forma y en qué medida el capital invertido produce utilidad o sufre pérdidas. Las razones financieras sirven para medir el comportamiento de los saldos contables.

- De liquidez

Representa la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones corrientes, señala la cantidad de quetzales de activos que tiene la empresa para solventar cada quetzal de pasivo.

Activo Corriente	Q 6,975,660.10	= Q 2.45
Pasivo Corriente	Q 2,846,829.79	

Fuente: Estados Financieros de la empresa

Confort S.A. en este momento puede cubrir cada quetzal de pasivo con Q. 2.45 de activos, se puede decir que la situación es aceptable

- Prueba del Acido

Mide la capacidad de pago inmediata para cubrir los compromisos a corto plazo.

Activo Corriente - Inventario	Q 6,975,660.10 – Q 6,695,280.00	= Q.0.10
Pasivo Corriente	Q 2,846,829.79	

Fuente: Estados Financieros de la empresa

La empresa tiene disponible Q. 0.10 para cubrir cada quetzal de pasivo, la empresa no cuenta con la capacidad de cubrir sus deudas de forma inmediata, esto se debe a la fuerte inversión en inventarios.

- Índice de Solidez

Nos indica cuánto de los activos totales se tienen para pagar Q1.00 de pasivo, este índice debe ser mayor que 1. Si en caso el índice fuera igual a 1, significa que ya no tiene capital, y si fuera menor que 1 estaría en posición de pérdida.

Activo Total	Q 12,716,781.61	=Q 1.96
Pasivo Total	Q 6,485,231.23	

Fuente: Estados Financieros de la empresa

La empresa cuenta con Q1.96 de activo para pagar cada Q.1.00 de pasivo, se considera que el índice mayor a Q 2.00 es normal para el giro de Confort, S.A.

- Rotación de Inventarios

Indica la rapidez con que los inventarios entran y salen de la empresa, esto es, cuantas veces una inversión en inventarios se vende y repone durante un período. Mientras más ciclos mueve el inventario, más eficiente y más productiva es la empresa.

Costo de Ventas	Q 9,920,306.11	= 1.5 veces
Inventario Final	Q 6,695,280.00	

Fuente: Estados Financieros de la empresa

En el período evaluado, el inventario tuvo una rotación de 1.5 veces, es decir que utilizo un promedio de 243 días para rotarse.

- Rotación de cuentas por pagar

Se utiliza para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año.

Compras a crédito	Q 10,767,219.74	= 4.5 veces
Cuentas por pagar	Q 2,408,240.64	

Fuente: Estados Financieros de la empresa

Nos indica que las cuentas por pagar fueron canceladas en una relación de 4.5 veces en el año, es decir cada 81 días, según el rango de pago con el proveedor no se cumple con los límites de pago que es de 60 días.

#### **4.5 Respuesta de la Pregunta**

Luego del análisis de la información recabada en las diferentes técnicas de investigación, así como el trabajo de auditoría realizado y documentado, se tiene que la respuesta a la pregunta:

#### **¿Cómo puede una adecuada planeación de compras mejorar el abastecimiento de inventarios?**

La adecuada planeación de compras permite realizar el abastecimiento de mercaderías acorde a las necesidades, gustos y tendencias de los clientes. Es decir que al hacer encuestas continuas y reuniones consecutivas con el personal de ventas, se podrá hacer un estimado de las tendencias y gustos del momento, lo que al adicionarse a las estadísticas de ventas dará como resultado la cantidad de producto que el mercado está demandando.

Al hacerse pedidos de mercaderías planeados, se evitará el cumulo innecesario de las bodegas, con producto de lento movimiento, a la vez que se estará satisfaciendo al cliente al ofertarle mercadería que él desea comprar.

La satisfacción al cliente es el pilar para el aumento de ventas y por ende para una mayor rentabilidad y uso eficiente de los recursos.

## **Capítulo 5**

### **Propuesta Organizacional**

#### **5.1 Introducción**

La visión de expansión y los valores con los cuales se desempeña la política de gestión de Confort S.A., ha permitido el crecimiento de la empresa tanto en ventas, creación de nuevos puntos de ventas así como en generación de empleos. Es así como la misión de satisfacer a tantos clientes nuevos, se ha convertido en una misión nada fácil de cumplir.

Según los resultados obtenidos con las distintas herramientas y técnicas de investigación, el aumento en las ventas de ciertos estilos, que en algunos momentos se ha dejado de proporcionar al cliente, la mercadería que necesita por no contar con las existencias necesarias de mercadería.

Por lo cual a continuación se presenta una propuesta organizacional, que se espera pueda contribuir a la satisfacción de todos los clientes y a un crecimiento integral y sostenible de la empresa y sus colaboradores.

#### **5.2 Problema**

Con la apertura de nuevos puntos de ventas se observó que las existencias en bodegas no cubren la demanda total de los clientes, derivado a que no se cuenta con todos los estilos y tallas que son solicitados. Este tema quedo al descubierto con la baja de ventas en relación al año anterior, no obstante a que en la actualidad se cuenta con un número mayor de puntos de ventas. En relación inversa al realizar el inventario del mes de diciembre 2013, se evidenció el espacio significativo que ocupan las mercaderías que no han tenido movimiento durante los últimos tres meses.

### 5.2.1 Identificación del Problema

Tanto la baja en ventas por la falta de mercaderías específicas que los clientes solicitan, como el espacio sub utilizado con el almacenamiento de productos de escasa rotación, se vinculan directamente con la estrategia utilizada para realizar los pedidos al proveedor en el extranjero.

Por lo cual se deduce que las dificultades actuales en materia de ventas y operación, se derivan de la inexistencia de una adecuada planeación de compras, que incluya aspectos como gustos, tendencias, moda y la forma operante del único proveedor del continente en cuanto a despachos se refiere.

### 5.2.2 Evolución del problema

Hasta mediados del año 2013, los pedidos hechos de forma bimestral al proveedor, eran suficientes para abastecer los puntos de ventas operantes en ese momento y satisfacer la demanda del público.

No obstante con la apertura de dos puntos nuevos de ventas en el segundo semestre del año, las proyecciones de ventas se alejaron en relación a las compras realizadas, derivado a que las tiendas nuevas requerían más mercadería que la pronosticada para cubrir la demanda.

Esto ocasionó que a inicios del 2014, no se contara con las mercaderías necesarias para cubrir la demanda de la población derivada de tendencias de moda y en contraposición a esto, se refería un número considerable de artículos sin movimiento en bodega, que según las estadísticas serán de difícil rotación pues corresponden a íconos y estaciones del tiempo ya pasados o a tallas que no coinciden con los índices promedios de la población guatemalteca.

### 5.2.3 Causas que originaron el problema

La fase indagadora del método científico de investigación aplicado en el diagnóstico de la gestión de compras de Confort S.A., permitió el identificar la causa por la cual buena parte de los clientes que siempre han dado su preferencia a la empresa, ahora se encuentran inconformes con la oferta de mercadería en cuanto estilos, tallas y colores. Así como el porqué, ahora las

instalaciones determinadas para bodegas, tienen espacio mal utilizado producto de lento movimiento.

Al analizar los resultados de las guías de observación, entrevistas y cuestionarios aplicados, se determina que la causa que da origen a la descomposición de los índices alcanzados en cuanto a satisfacción al cliente se refiere: es la falta de planeación en las compras.

Se infiere que una mejor planeación de los pedidos a realizar, podría abastecer de mejor forma cada punto de ventas sin acumular mercadería que no es requerida en las bodegas de la empresa.

Esto se confirma al analizar el procedimiento actual de compras, pues no contempla las modas y tendencias actuales o un estudio de mercado que permita conocer de forma más asertiva las tallas de la población promedio con acceso a sus productos.

### 5.3 Solución al Problema

Al determinar la situación específica que ocasiona disfunción en la gestión operativa de resguardo de mercaderías y en la de ventas, se infiere que la mejor forma de contrarrestar esta situación es implementar un procedimiento de compras, soportado con políticas acordes a la realidad nacional y con mecanismos anuentes a cambio o modificaciones de acuerdo a las tendencias y modas.

#### 5.3.1 Posibles Soluciones al Problema

La mejor forma de lograr abastecer a todos los puntos de ventas de la mercadería necesaria e idónea para cumplir con sus metas, es hacer un análisis de la demanda de los clientes y preparar un presupuesto que cumpla con la función de las compras, que es abastecer a los puntos de ventas.

Así pues la implementación de la elaboración del presupuesto anual de compras y su correspondiente análisis mensual de la ejecución, permitirán hacer las compras necesarias para cumplir con la demanda de mercadería.

De igual forma implementar un plan de compras que incluya un presupuesto debidamente formulado, permitirá la compra de mercaderías necesaria para cumplir con las expectativas de clientes sin acumular mercadería de escaso movimiento en las bodegas.

### 5.3.2 Solución propuesta, explicación y justificación

Las compras son el conjunto de actividades que desarrolla una empresa para adquirir los recursos necesarios, principalmente de carácter material para la realización de sus objetivos.

Como todo satisfactor que nace de una necesidad, así mismo una compra se deriva de la necesidad que surge por abastecer a los departamentos de una empresa, de las herramientas y materiales necesarios para desempeñar sus labores de forma eficiente, al incluir las cantidades y características de mercaderías necesarias para cumplir con las metas de ventas establecidas.

Las empresas que tienen una adecuada planeación logran los objetivos que se trazan, ya que es una de las funciones más importantes de la Administración en cualquier nivel, por lo cual implementar un sistema adecuado de planeación de compras permitirá satisfacer las necesidades de la mayor parte de los clientes y con esto lograr realizar los objetivos y metas de la entidad.

Por lo cual se recomienda hacer un recuento mensual de las solicitudes de clientes que no han sido cubiertas por falta de tallas, estilos o colores, con lo cual se puede desarrollar de una mejor forma el presupuesto de compras que servirá para cubrir las expectativas de las metas de ventas.

Si se consideran las tendencias de moda y las tallas promedio de las personas guatemaltecas con capacidad de compra de los productos, se evitará acumular mercaderías innecesarias en las bodegas, al mismo tiempo que se ocupará solo el espacio necesario para resguardar mercaderías con mayor porcentaje de probabilidad de ventas.

#### 5.4 Desarrollo de la solución propuesta

Con el fin de dejar plasmado de forma organizada y correcta la solución para mejorar la gestión de compras, a continuación se desarrolla una propuesta organizacional con cambios estructurales en la posición del personal así como de sus funciones, con el fin de que cada uno contribuya en la estructuración del presupuesto de compras.

El plan de compras actual, contempla solicitudes bimestrales de un número de calzado similar al vendido durante el año anterior. En estos pedidos viene mercadería en set pre-organizados por el proveedor, lo que significa que cada embarque trae incluidas una amplia gama de tallas, que en ocasiones no son vendidas en su totalidad por las tallas promedio utilizadas en Guatemala.

Por lo que se propone hacer pedidos con menos cantidad de estilos, pero con un incremento del 20% en cuanto a cantidad de calzado vendido anteriormente, para cumplir con la demanda que se tiene en la actualidad. Los pedidos se realizarán cada dos meses, con la diferencia de que se abastecerá a los puntos de ventas con la mercadería suficiente, para tres meses, es decir que la promoción variará de forma trimestral.

En cuanto a los set pre-organizados, se debe disminuir en los estilos cambiar la modalidad de solicitud a docenas por talla, con lo cual únicamente se recibirán modelos y medidas de calzado acordes a la demanda.

El calzado que resulte de lento movimiento debido a la talla, estilo o color, será liquidado a en las tiendas de mayor movimiento, a un precio del 20% de descuento, durante las primeras dos semanas de incorporación del nuevo pedido trimestral y de ser necesario hasta un 40% de descuento posterior a este período de tiempo, con el objetivo de cubrir el costo de ventas y los gastos operacionales.

**Cuadro No. 3**  
**Propuesta de Estrategia de Compras a Implementar**  
**CONFORT, S.A.**

	Forma de Compras (En tiempo)	Forma de Compras (En unidad de medida)	Forma de Compras (En cantidades)	Forma de Compras (En cantidad de estilos)
ACTUAL	Según el inventario	Set	De acuerdo a estadísticas de años anteriores.	Mayor número posible de estilos, de acuerdo a la disponibilidad de pago.
PROPUESTA	Bimestral	Set + Docenas de productos específicos	30% de incremento a ventas de años anteriores.	Menor cantidad de estilos y más tallas, de acuerdo al presupuesto.

Fuente: Recomendación propia

Con la estrategia propuesta en el cuadro anterior, se proyecta el siguiente pronóstico de resultados con la planeación de compras.

**Cuadro No. 4**

**CONFORT S.A.**

Presupuesto de Compras 2015

Cifras en Quetzales

Rubro	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	anual
Compras 2015	2,070,478		2,079,958		2,345,582		2,227,451		1,522,647		3,751,270		13,997,385.73
Compras 2014	845,266		973,318	3,216,602	946,880		204,917	1,196,510		1,742,073	1,641,653		10,767,219.79
Diferencia	1,225,212.21		1,106,639.93	(3,216,602.40)	1,398,701.64		2,022,534.21	(1,196,510.17)	1,522,646.62	(1,742,073.05)	2,109,616.95		3,230,165.93

Fuente: Recomendación propia

Con la evaluación y planeación en la gestión de compras se espera mejorar el flujo de caja y la rotación de la mercadería.

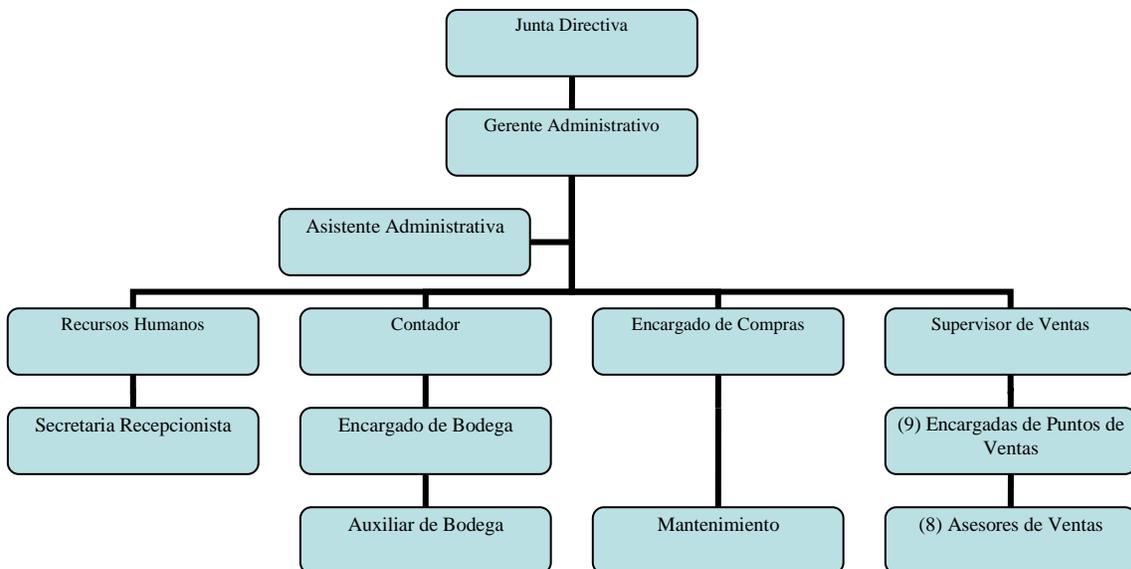
### 5.4.1 Plan de implementación (Solución) Propuesta

Para implementar un procedimiento en una entidad se requiere de la colaboración del personal ya existente, así como de la inserción de nuevo personal con los cuales se pueda asegurar la realización eficiente de las nuevas tareas y sus respectivas políticas.

Por lo cual se propone la reestructuración del organigrama actual, por medio de la incorporación de un encargado de compras que desarrolle el presupuesto de compras, un supervisor de ventas que tenga como función principal, verificar técnicas de ventas aplicadas por el personal encargado y que sea supervisado por el Gerente Administrativo por medio del análisis de ejecución.

A continuación se muestra las posiciones jerárquicas sugeridas para el mejor funcionamiento del proyecto de implementación de presupuesto, de la forma siguiente:

Figura No. 2  
**Propuesta Organizacional**  
Confort S.A.



Fuente: Recomendación propia.

Así mismo la implementación de un sistema de presupuestos, elaborado por el encargado de compras, supervisado por el Gerente Administrativo en base al presupuesto de ventas y a las estadísticas de las encuestas de satisfacción al cliente, tomadas por el personal de ventas.

Con el fin de realizar de la forma más acertada posible los presupuestos, se programa la implementación de un software de punta, que permita desarrollar proyecciones, estados financieros, control de inventarios y facturación entre otros.

También la elaboración y difusión de manuales con descripción de puestos y con procedimientos administrativos y de control, con el fin de encaminar a todos los colaboradores en su papel a desarrollar para que la empresa llegue a sus objetivos.

#### 5.4.2 Plan de capacitación

Ya que las temporadas altas del negocio son marcadas en el año por las festividades, como lo son fin de año y verano, se sugiere hacer la contratación de los puestos nuevos, en el mes de octubre para que puedan ser capacitados en conjunto con todo el demás personal.

La incorporación del encargado de compras y del supervisor de ventas lo más pronto posible, permitirá la realización del presupuesto de compras que procure el correcto desarrollo de la entidad durante el 2015.

La capacitación será realizada por la persona encargada de Recursos Humanos dentro de la empresa, quien deberá realizar un proyecto de capacitación y presentarlo en el mes de octubre a la Junta de Accionistas.

Los temas que se recomienda sean desarrollados son:

- Reconocimiento propio de habilidades y debilidades.
- Desarrollo personal para crecimiento profesional.

- Trabajo en equipo.
- Organización del tiempo.
- Relaciones interpersonales en el ámbito laboral.
- Compromiso empresarial.
- Técnicas de ventas.
- Atención y servicio al cliente.

Además el desarrollo de un programa de capacitación, por medio del área de Recursos Humanos de la empresa, con el objetivo de que todos los colaboradores conozcan las responsabilidades que cada uno tiene en su puesto de trabajo y en los procedimientos a implementar.

Se desea que los resultados sean palpables en el período de noviembre – diciembre 2014 y así iniciar el 2015 con una visión renovada de servicio al cliente y compromiso empresarial por parte de los colaboradores.

Dentro de los cambios para mejorar el plan de gestión en general de la empresa, se tiene proyectada la implementación de un nuevo software, del cual el proveedor se debe responsabilizar para la capacitación de todo el personal en cuanto a la operación y comprensión del sistema se refiere. Debido a que el sistema fue instalado semanas atrás en relación a la implementación del plan de compras, éste no fue incluido en la organización de actividades relacionadas con la contratación y capacitación de compras y ventas.

#### 5.4.3 Plan de evaluación

Seguido del plan de capacitación, el área interna de Recursos Humanos, deberá de implementar un sistema de medición de la comprensión de los temas por parte de los colaboradores.

De la misma manera el proveedor del software proporcionara los test con los cuales pueda comprobar que los empleados han comprendido el comportamiento del sistema, antes de iniciar operaciones de forma unilateral en el sistema de cómputo.

Paralelamente a los métodos de evaluación mencionados anteriormente, el área de Recursos Humanos debe desarrollar un sistema de medición de desempeño, con el cual se pueda valorar los conocimientos adquiridos por el personal, así como la utilización que les den en el ejercicio de su trabajo.

## 5.5 Análisis del Sistema

El sistema propuesto tiene más factibilidad de desarrollo, derivado a que se cuenta con mayor segregación y especialización de funciones. Al descentralizar las funciones operativas de la Gerencia Administrativa, ésta podrá desarrollar propuestas y estrategias de forma analítica en beneficio de la entidad, es por esto que se recomienda la contratación de un encargado de compras y un supervisor de ventas que pueda realizar las estadísticas y controles necesarios para tener la mercadería necesaria para alcanzar los niveles de ventas proyectados.

El Gerente Administrativo desarrollara y dirigirá las estrategias financieras, contables, de mercadeo y de control, necesarias para que Confort S.A. pueda continuar con el ritmo de crecimiento observado hasta el día de hoy, pero de una forma controlada y sostenida, sin afectar la imagen de la entidad.

El software juega un papel importante, para que el presupuesto sea realizado de la mejor forma posible y que los datos obtenidos puedan ser utilizados de forma inmediata para la toma correcta de decisiones en cuanto a ventas, oferta, promociones y apertura de nuevos puntos de ventas se refiere.

La capacitación del personal en aspectos personales y profesionales, permitirá una mayor satisfacción del cliente, lo que conlleva el crecimiento de la empresa y por ende la superación de sus colaboradores.

## 5.6 Personal Involucrado

La propuesta organizacional mostrada en el inciso 5.4.1 “Plan de Implementación”, requiere de la buena disposición, actitud y aptitud del personal idóneo para poner en marcha el plan de gestión 2015.

En búsqueda de este personal idóneo y como un aporte a la entidad, a continuación se detallan las descripciones de puestos necesarios para desarrollar la propuesta de gestión de compras. Esto debido a que aunque la mayor parte de puestos ya se encuentran en funciones, aún no se cuenta con un documento oficial determinado como “**Manual de Puestos y Funciones**”.

<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>		<b>1/2</b>
<b>Confort S.A.</b>		
<b>Nombre del Puesto:</b> Gerente Administrativo		
<b>Código:</b> GA-01		
<b>Departamento:</b> Gerencia Administrativa	<b>Horario:</b> Lunes a Viernes 8:00 a.m. a 5:00 p.m. y Sábados 8:00 a.m. a 12:00 p.m.	
<b>Reporta a:</b> Junta Directiva	<b>Supervisa a:</b> Asistente Administrativa, Recursos Humanos, Contabilidad, Secretaria Administrativa y Supervisor de Ventas.	

### Relaciones Laborales

<b>Relaciones Internas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Junta Directiva, Asistente de Gerencia, Recursos Humanos, Contabilidad, Compras, Supervisor de Ventas, Encargadas de Ventas, Auxiliar de Ventas, Encargado y Auxiliar de Bodega, Mantenimiento.</li> </ul>
<b>Relaciones Externas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proveedores, Bancos, Centros Comerciales, Empresas de Publicidad, Empresas de Servicios.</li> </ul>

## Objetivo del Puesto

2/2

Unidad encargada de la ejecución de las políticas y estrategias definidas por la Junta de Accionistas, en relación a las operaciones financiero contables y de mercadeo de la entidad, vela por el uso racional de los recursos y el cumplimiento de metas a través de políticas y estrategias de gestión.

## Principales funciones (actividades)

- Elaboración y análisis de estadísticas de ventas.
- Elaboración y análisis de ejecución presupuestaria.
- Elaboración de pedidos.
- Coordinación de inventarios físicos de mercadería de bodega central y de todos los puntos de ventas.
- Supervisión de recepción de mercaderías.
- Elaboración y análisis de costos.
- Análisis de índices financieros.
- Organización de entrega de pedidos.
- Reporte de utilidades mensuales.
- Implementación y revisión del sistema de cómputo.
- Abastecimiento de mercaderías según el movimiento y la ubicación del punto de venta.
- Control de ingresos y egresos de mercadería en tiendas, para cumplir con las expectativas de los clientes.
- Supervisión de mandos medios.
- Elaboración de políticas de operación, financieras y de mercadeo.
- Reportar a la Junta Directiva cualquier situación anómala que ponga en riesgo el funcionamiento de la empresa.

## Competencias Requeridas:

- Creatividad y dinamismo
- Planeación
- Organización
- Toma de decisiones
- Conocimiento de aspectos legales
- Iniciativa
- Integridad y ética
- Orientación al logro de objetivos

Fuente: Elaboración propia

<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>	
<b>Confort S.A.</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b> Asistente Ejecutiva	
<b>Código:</b> AE- 01	
<b>Departamento:</b> Gerencia Administrativa	<b>Horario:</b> Lunes a Viernes 8:00 a.m. a 5:00 p.m. y Sábados 8:00 a.m. a 12:00 p.m.
<b>Reporta a:</b> Gerente Administrativo	<b>Supervisa a:</b> Ningún otro puesto.

### **Relaciones Laborales**

<b>Relaciones Internas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia administrativa y personal de la empresa.</li> </ul>
<b>Relaciones Externas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> </ul>

### **Objetivo del Puesto**

Apoyar y asistir en todo momento a la gerencia administrativa

### **Principales funciones (actividades)**

<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir a la gerencia administrativa.</li> <li>• Atender de manera cortés y eficientemente todas las llamadas entrantes.</li> <li>• Atender las necesidades e inquietudes de las encargadas y asesores de tiendas.</li> <li>• Trasladar inmediatamente las necesidades e inquietudes a la persona indicada.</li> <li>• Ofrecer sugerencias para la solución de problemas.</li> <li>• Elaborar toda la correspondencia solicitada de manera correcta y eficiente, tomando en cuenta reglas de gramática y ortografía.</li> <li>• Recibir y dar seguimiento a la correspondencia recibida.</li> <li>• Archivar la correspondencia elaborada y recibida, para evitar que se aglomeren los documentos, para lo cual debe aplicar las normas básicas de catalogación y archivo.</li> <li>• Realizar cotizaciones</li> <li>• Enviar reporte mensual de las ventas a contabilidad</li> <li>• Llevar control de la cantidad de calzado que se vende por día de cada tienda.</li> </ul>	
<b>Competencias Requeridas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinamismo</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Orden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad</li> <li>• Buena redacción y ortografía</li> <li>• Buenas relaciones interpersonales</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>		<b>1/2</b>
<b>Confort S.A.</b>		
<b>Nombre del Puesto:</b> Encargado de Recursos Humanos		
<b>Código:</b> GR-01		
<b>Departamento:</b> Recursos Humanos	<b>Horario:</b> Lunes a Viernes 8:00 a.m. a 5:00 p.m. y Sábados 8:00 a.m. a 12:00 p.m.	
<b>Reporta a:</b> Junta Directiva y Gerente Administrativo	<b>Supervisa a:</b> Todo el personal.	

#### **Relaciones Laborales**

<b>Relaciones Internas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las gerencias y personal de la empresa.</li> </ul>
<b>Relaciones Externas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> </ul>

#### **Objetivo del Puesto**

Planificar, organizar, dirigir y controlar la administración interna del personal y la empresa y participar en la elaboración de la política administrativa de la misma. Atender y brindar soluciones a conflictos y problemas laborales que se presentan.

#### **Principales funciones (actividades)**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un ambiente laboral agradable</li> <li>• Desarrollar programas de capacitación</li> <li>• Lograr la motivación en los colaboradores de la empresa.</li> <li>• Llevar a cabo el proceso de Reclutamiento y Selección</li> <li>• Hacerse cargo de las prestaciones de ley de los trabajadores</li> <li>• Llevar control de asistencia y puntualidad</li> <li>• Pago de nómina.</li> <li>• Mantener informados a los empleados de logros obtenidos</li> <li>• Tener los expedientes de cada empleado en orden</li> <li>• Elaborar y dar a conocer los reglamentos</li> <li>• Estar pendiente del desempeño de los trabajadores para reconocimientos o ascensos.</li> <li>• Despido del personal en caso sea necesario.</li> <li>• Elaboración de manuales (Manual de la organización, de descripciones de puesto, de perfil de puestos, de reclutamiento y selección, capacitación, reglamento interno de trabajo, seguridad industrial, de desempeño, de inducción)</li> <li>• Realizar Manuales administrativos de Recursos Humanos</li> <li>• Actualizar los contratos de trabajo</li> </ul>
---

- Mantener en orden la papelería de expedientes del personal
- Resolver problemas que se presenten de parte del personal
- Velar por el buen desempeño laboral del personal
- Supervisar el cumplimiento de normas internas
- Mantener una comunicación adecuada con el personal
- Coordinar horarios y permisos del personal
- Dar seguimiento al Reglamento Interno de Trabajo
- Verificar ventas, para el cumplimiento de ventas.
- Realizar evaluaciones de desempeño
- Motivar al personal para un buen desempeño de labores
- Pago de nómina
- Elaboración y pago de planilla del IGSS
- Planificar y desarrollar capacitaciones
- Área legal laboral
- Realizar cierres anuales de nómina
- Elaborar reportes de vacaciones y permisos
- Tramitar afiliación al IGSS e IRTRA.

2/2

**Competencias Requeridas:**

- Determinación
- Optimismo
- Liderazgo
- Control
- Organización
- Honradez
- Creatividad y dinamismo
- Empatía
- Conocimiento de aspectos legales y laborales
- Iniciativa

Fuente: Elaboración propia

<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>	
<b>Confort S.A.</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b> Secretaria Recepcionista	
<b>Código:</b> GR-02	
<b>Departamento:</b> Recursos Humanos y Administración	<b>Horario:</b> Lunes a Viernes 8:00 a.m. a 5:00 p.m. y Sábados 8:00 a.m. a 12:00 p.m.
<b>Reporta a:</b> Junta Directiva, Gerente Administrativo y Encargada de Recursos Humanos	<b>Supervisa a:</b> Ningún otro puesto.

### **Objetivo del Puesto**

Brindar atención a clientes y visitantes en general, recepción, respuesta y transferencia de llamadas, toma de mensajes y apoyo a Recursos Humanos.

### **Relaciones Laborales**

<b>Relaciones Internas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las gerencias y personal de la empresa.</li> </ul>
<b>Relaciones Externas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores, clientes, IGSS, bancos, Irtra, empresas de servicios.</li> </ul>

### **Principales funciones (actividades)**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención de planta telefónica.</li> <li>• Archivo de expedientes.</li> <li>• Apoyo en elaboración de nómina.</li> <li>• Seguimiento a firma de boletas de pagos de empleados.</li> <li>• Control de vencimiento de carnés de IGSS e IRTRA.</li> <li>• Elaboración de correspondencia solicitada.</li> <li>• Pagos a proveedores.</li> </ul> <p><b>Competencias Requeridas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amable</li> <li>• Vocación de servicio al cliente</li> <li>• Organización</li> </ul>
---

Fuente: Elaboración propia

<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>	
<b>Confort S.A.</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b> Contador	
<b>Código:</b> CN-01	
<b>Departamento:</b> Administración	<b>Horario:</b> Lunes a Viernes 8:00 a.m. a 5:00 p.m. y Sábados 8:00 a.m. a 12:00 p.m.
<b>Reporta a:</b> Junta Directiva, Gerente Administrativo.	<b>Supervisa a:</b> Bodega

### Objetivo del Puesto

Unidad encargada de clasificar, analizar, ordenar, registrar y pagar impuestos, contribuciones y demás obligaciones, generación de estados de información financiera.

### Relaciones Laborales

<b>Relaciones Internas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Junta directiva, Gerencia Administrativa, Personal administrativo y de ventas.</li> </ul>
<b>Relaciones Externas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proveedores, bancos, SAT, IGSS, IRTRA.</li> </ul>

### Principales funciones (actividades)

- Llevar archivos de documentación contable.
- Atender requerimientos fiscales de la administración tributaria.
- Llevar libro de compras y ventas.
- Trasladar a Gerencia Administrativa, de forma semanal, el cuadro de cuentas por pagar para su autorización.
- Operar contable y de forma oportuna todas las transacciones de ingresos y egresos.
- Proponer las normas complementarias que considere necesarias para el registro contable de la gestión operativa y financiera.
- Revisar mensualmente los saldos de las cuentas contables a efecto que la información que proporciona se certera y oportuna.
- Revisar las conciliaciones bancarias.
- Elaborar costos de mercadería.
- Presentar estados financieros a la gerencia.

#### Competencias requeridas:

- Organización.
- Conocimientos contables y fiscales sólidos.
- Trabajo en equipo.
- Honradez.
- Iniciativa.

Fuente: Elaboración propia



<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>	
<b>Confort S.A.</b>	
<b>Nombre del Puesto: Auxiliar de Bodega</b>	
<b>Código: BOD-02</b>	
<b>Departamento:</b> Administración	<b>Horario:</b> Lunes a Viernes 8:00 a.m. a 5:00 p.m. y Sábados 8:00 a.m. a 12:00 p.m.
<b>Reporta a:</b> Junta Directiva, Gerente Administrativo, Contador y Jefe de bodega.	<b>Supervisa a:</b> No aplica.

#### **Relaciones Laborales**

<b>Relaciones Internas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junta Directiva, Gerencia Administrativa, Personal administrativo y de ventas.</li> </ul>
<b>Relaciones Externas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores.</li> </ul>

#### **Objetivo del Puesto**

Asistir al Jefe de bodega en todos los procesos requeridos en el departamento.

#### **Principales funciones (actividades)**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar mercadería que se le requiera para los puntos de ventas.</li> <li>• Mantener la bodega limpia y ordenada por estilos y tallas.</li> <li>• Controlar que el producto no se deteriore o sufra algún daño.</li> <li>• Cooperar con la revisión de la mercadería de nuevo ingreso.</li> <li>• Notificar a su jefe inmediato si algún producto está en mal estado.</li> <li>• Notificar a su jefe inmediato si existiera algún faltante de producto.</li> <li>• Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.</li> </ul> <p><b>Competencias Requeridas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimista</li> <li>• Adaptabilidad</li> <li>• Aprendizaje</li> </ul>
---

Fuente: Elaboración propia

<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>	
<b>Confort S.A.</b>	
<b>Nombre del Puesto: Encargado de Compras</b>	
<b>Código: COM-01</b>	
<b>Departamento:</b> Administración	<b>Horario:</b> Lunes a Viernes 8:00 a.m. a 5:00 p.m. y Sábados 8:00 a.m. a 12:00 p.m.
<b>Reporta a:</b> Junta Directiva y Gerente Administrativo.	<b>Supervisa a:</b> Mantenimiento

#### **Relaciones Laborales**

<b>Relaciones Internas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junta Directiva, Gerencia Administrativa, Personal administrativo y de ventas.</li> </ul>
<b>Relaciones Externas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores.</li> </ul>

#### **Objetivo del Puesto**

Realizar las compras en beneficio de la empresa, en coordinación con las necesidades de cada departamento.

#### **Principales funciones (actividades)**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las necesidades de cada departamento.</li> <li>• Informarse, documentarse y asesorarse sobre las características ideales de las mercaderías e insumos a comprar.</li> <li>• Manejar y controlar racionalmente los inventarios requeridos.</li> <li>• Evaluar de forma periódica los costos de los insumos a comprar, mediante análisis comparativos tanto de precios como de características de calidad, a fin de controlar los costos de operación de la empresa.</li> <li>• Buscar de manera constante proveedores confiables que le permitan llevar a cabo su trabajo.</li> <li>• Elaborar el proyecto de presupuesto de compras y discutirlo con la gerencia.</li> <li>• Hacer análisis de los gustos, tendencias y modas del medio, que puedan modificar el plan estratégico anual de operación.</li> <li>• Analizar mensualmente el movimiento de la mercadería para la venta.</li> <li>• Trasladar reportes mensuales a la gerencia administrativa sobre la ejecución presupuestaria de inventarios.</li> <li>• Coordinar y dirigir el trabajo del personal de mantenimiento.</li> </ul>	
<p><b>Competencias Requeridas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización</li> <li>• Planeación</li> <li>• Manejo de contratos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo</li> <li>Negociación</li> <li>Desarrollo estratégico de presupuestos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>	
<b>Confort S.A.</b>	
<b>Nombre del Puesto: Mantenimiento</b>	
<b>Código: COM-02</b>	
<b>Departamento:</b> Administración	<b>Horario:</b> Lunes a Viernes 8:00 a.m. a 5:00 p.m. y Sábados 8:00 a.m. a 12:00 p.m.
<b>Reporta a:</b> Junta Directiva, Gerente Administrativo y Encargado de Compras.	<b>Supervisa a:</b> No aplica.

#### **Relaciones Laborales**

<b>Relaciones Internas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junta Directiva, Gerencia Administrativa, Personal administrativo y de ventas.</li> </ul>
<b>Relaciones Externas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores.</li> </ul>

#### **Objetivo del Puesto**

Realizar las actividades de limpieza y mantenimiento, mediante el uso eficiente de insumos con la finalidad de mantener en óptimas condiciones las instalaciones.

#### **Principales funciones (actividades)**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpieza en áreas asignadas</li> <li>• Apoyo en mantenimiento de instalaciones.</li> <li>• Informe inmediato o semanal de reparaciones según la necesidad.</li> <li>• Verificación del uso de energía eléctrica y agua potable.</li> <li>• Distribución de agua purificada en oficinas centrales.</li> <li>• Manejo del área de cafetería.</li> <li>• Control y custodia de insumos.</li> <li>• Servicio de cafetería cuando se le requiera.</li> <li>• Solicitud de insumos según presupuesto asignado.</li> </ul> <p><b>Competencias Requeridas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud de servicio</li> <li>• Buenas relaciones humanas</li> <li>• Disponibilidad</li> <li>• Orden</li> </ul>
---

Fuente: Elaboración propia

<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>	
<b>Confort S.A.</b>	
<b>Nombre del Puesto: Supervisor de ventas</b>	
<b>Código: VT-01</b>	
<b>Departamento: Ventas</b>	<b>Horario:</b> Lunes a Viernes 8:00 a.m. a 5:00 p.m. y Sábados 8:00 a.m. a 12:00 p.m.
<b>Reporta a:</b> Junta Directiva y Gerente Administrativo.	<b>Supervisa a:</b> Encargados de puntos de ventas

#### **Relaciones Laborales**

<b>Relaciones Internas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junta Directiva, Gerencia Administrativa, Personal administrativo y de ventas.</li> </ul>
<b>Relaciones Externas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> </ul>

#### **Objetivo del Puesto**

Apoyar y verificar la efectividad de la labor de ventas.

#### **Principales funciones (actividades)**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar estrategias de ventas.</li> <li>• Verificar técnicas de ventas aplicadas por el personal encargado.</li> <li>• Controlar semanalmente el cumplimiento de ventas.</li> <li>• Desarrollar el presupuesto de ventas anual.</li> <li>• Verificar la ejecución presupuestaria de ventas.</li> <li>• Coordinar y evaluar al personal de ventas.</li> <li>• Informar a gerencia administrativa de eventualidades suscitadas en el área de ventas.</li> <li>• Buscar nuevos canales de distribución.</li> <li>• Investigar planes promocionales.</li> <li>• Crear programas de capacitación y evaluación de ventas.</li> <li>• Selección de equipo de ventas.</li> </ul>
<p><b>Competencias Requeridas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de trabajo bajo presión</li> <li>• Cumplimiento de metas y normas</li> <li>• Capacidad de negociación</li> <li>• Capacidad analítica</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Buenas relaciones humanas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización</li> <li>Don de mando</li> <li>Iniciativa</li> <li>Servicio al cliente</li> <li>Pro actividad</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>		<b>1/2</b>
<b>Confort S.A.</b>		
<b>Nombre del Puesto: Encargadas de Puntos de Ventas</b>		
<b>Código: VT-02</b>	<b>Horario:</b> Turno de mañana, Lunes a viernes 9:00 a.m. a 5:00 p.m. Sábados 9:00 a.m. a 5:00 p.m. y Domingos de 9:00 a.m a 5:00 p.m. Turno de tarde, Lunes a Viernes 1:00 p.m. a 8:00 p.m. y Sábados 1:00 p.m. a 9:00 p.m. Domingos 11:00 a.m. a 7:00 p.m.	
<b>Departamento: Ventas</b>		
<b>Reporta a:</b> Junta Directiva, Gerente Administrativo y Supervisor de Ventas.	<b>Supervisa a:</b> Asesores de ventas	
<b>Relaciones Laborales</b>		
<b>Relaciones Internas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junta Directiva, Gerencia Administrativa, Personal administrativo y de ventas.</li> </ul>	
<b>Relaciones Externas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> </ul>	

### **Objetivo del Puesto**

Supervisar el buen funcionamiento y desempeño del personal a su cargo, motivándolos a alcanzar las metas de venta establecidas. Asesorar al cliente con amplios conocimientos de cada estilo, brindar un excelente servicio personalizado para cerrar la venta y que el cliente viva una experiencia agradable que lo haga volver a nuestra tienda.

### **Principales funciones (actividades)**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y ejecutar todos pasos concernientes a la apertura de la tienda</li> <li>• Coordinar el trabajo del personal a su cargo.</li> <li>• Verificar que todo el producto esté en orden por tallas, estilos y colores.</li> <li>• Enviar información de lo vendido el día anterior a oficinas centrales.</li> <li>• Brindar un servicio de calidad al convertir cada venta en una experiencia agradable para el cliente.</li> <li>• Asesorar al cliente de los diferentes estilos de calzado que estén exhibidos en la tienda.</li> <li>• Llevar a cabo el procedimiento de servicio al cliente obtenidos en capacitaciones.</li> <li>• Coordinar y verificar el orden bodega.</li> <li>• Supervisar al personal que cumpla con lo designado.</li> <li>• Supervisar limpieza en bodega, comedor y baños.</li> <li>• Supervisar el cumplimiento con horarios de limpieza, almuerzo, refacción, hora de entrada y salida de sus compañeras.</li> <li>• Tener existencias de mercaderías acorde a la demanda.</li> </ul>	<b>2/2</b>
---	------------

- Preparar pedidos con base en las existencias y necesidades determinadas en los inventarios.
- Al recibir un pedido revisarlo, verificar cantidades, estilos, colores y tallas.
- Surtir la tienda con diferentes tallas de calzado.
- Verificar las ventas para ver si llegan a la meta.
- Realizar la evaluación de desempeño.
- Realizar inventarios continuos a fin de llevar un control exacto, verificando los movimientos de ventas, entradas y traslados.
- Realizar el cierre de caja.
- Enviar cierre de caja a oficinas centrales.
- Depositar el dinero en efectivo de las ventas realizadas.
- Verificar que la tienda este bien cerrada.

**Competencias Requeridas:**

- Determinación
- Liderazgo
- Optimismo
- Excelentes relaciones interpersonales

Fuente: Elaboración propia

<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>	
<b>Confort S.A.</b>	
<b>Nombre del Puesto: Asesoras de Ventas</b>	
<b>Código: VT-03</b>	<b>Horario:</b> Turno de mañana, Lunes a viernes 9:00 a.m. a 5:00 p.m. Sábados 9:00 a.m. a 5:00 p.m. y Domingos de 9:00 a.m a 5:00 p.m. Turno de tarde, Lunes a Viernes 1:00 p.m. a 8:00 p.m. y Sábados 1:00 p.m. a 9:00 p.m. Domingos 11:00 a.m. a 7:00 p.m.
<b>Departamento: Ventas</b>	
<b>Reporta a:</b> Junta Directiva, Gerente Administrativo, Supervisor de Ventas y Encargada de punto de ventas.	<b>Supervisa a:</b> No aplica

#### **Relaciones Laborales**

<b>Relaciones Internas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junta Directiva, Gerencia Administrativa, Personal administrativo y de ventas.</li> </ul>
<b>Relaciones Externas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> </ul>

#### **Objetivo del Puesto**

Asesorar al cliente de forma adecuada, sugerir estilos de calzado y proporcionar un excelente servicio personalizado para cerrar la venta y que el cliente viva una experiencia agradable que lo haga volver a nuestra tienda.

#### **Principales funciones (actividades)**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguir instrucciones de su jefe inmediato.</li> <li>• Realizar la limpieza de las áreas asignadas.</li> <li>• Cooperar con el orden de la bodega y las estanterías.</li> <li>• Realizar las ventas de acuerdo a las capacitaciones recibidas.</li> <li>• Hacer los cobros y facturación de acuerdo a las políticas de la entidad.</li> <li>• Atender de forma cortés y dinámica a todos los visitantes.</li> <li>• Cualquier otra actividad que le sea asignada.</li> </ul>	
<p><b>Competencias Requeridas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimismo</li> <li>• Honradez</li> <li>• Respeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Paciencia</li> <li>Empatía</li> <li>Persuasión</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta el procedimiento de compras, como complemento a la propuesta organizacional, que es enfocada a la planeación de compras.

<b>CONFORT S.A.</b>
Procedimiento de Compras
Fecha de Elaboración: Agosto 2014

**Definición:**

Las compras son una función que tiene como objeto adquirir bienes y servicios que la empresa necesita, al garantizar el abastecimiento de las cantidades requeridas en el momento preciso y en las mejores condiciones posibles de calidad y precio.

**Objetivos:**

- Implementar los pasos a seguir, como guía para la elaboración eficiente del proceso de compras.
- Realizar las compras adecuadas para la empresa, tanto en tiempo y precio.

**Alcance:**

Aplica en la adquisición de mercaderías, que serán destinadas para la venta, tanto con proveedores locales como internacionales.

**Referencia**

- Normas Internacionales de Información Financiera
- Normas de Auditoría Interna
- Normas Internacionales de Auditoria
- Ley del Impuesto Sobre la Renta – I.S.R. –
- Ley del Impuesto al Valor Agregado – I.V.A.-

**Normas**

- Los pedidos de mercaderías serán de forma bimestral.

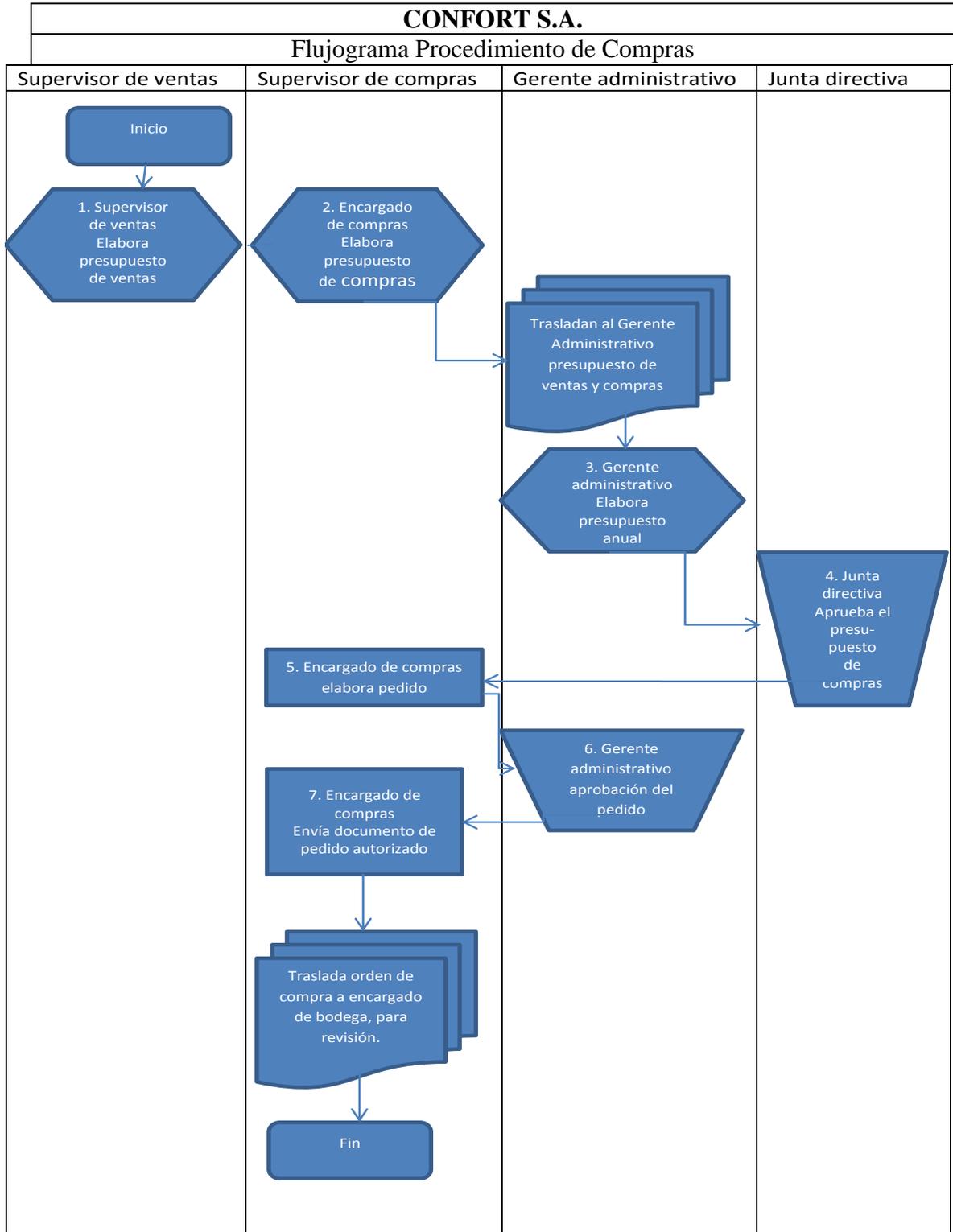
- Las compras a realizar deben ser enfocadas en los gustos y tendencias de moda, según las estadísticas obtenidas por las colaboradoras de las tiendas de ventas.
- Las cantidades a solicitar deben ser acordes a las existencias de bodega.
- Se deben considerar las estadísticas de estilos de poco movimiento, para no solicitarlos nuevamente.

**Procedimiento de compras  
CONFORT, S.A.**

<b>Responsable</b>	<b>Paso</b>	<b>Descripción</b>
Supervisor de ventas	1	Elaboración de presupuesto de ventas.
Encargado de compras	2	Elaboración de presupuesto de compras.
Gerente Administrativo	3	Presupuesto de gestión anual.
Junta de Accionistas	4	Aprobación de presupuesto.
Encargado de compras	5	Realiza pedido correspondiente, según presupuesto aprobado
Gerente Administrativo	6	Autoriza pedido correspondiente según presupuesto aprobado
Encargado de Compras	7	Envío pedido autorizado a proveedor
Encargado de compras	8	Realiza seguimiento a la compra
Encargado de compras	9	Traslada a bodega orden de compra, para que verifique recepción.

Fuente: Elaboración propia

**Figura No. 3**



Fuente: Elaboración propia

## **Políticas de Elaboración de Pedidos de Mercadería**

### **CONFORT S.A.**

#### **A. Propósito**

Implementar los controles internos necesarios que permitan la ejecución de los procedimientos adecuados para realizar los pedidos de mercadería.

---

#### **B. Responsabilidad**

- El Gerente Administrativo es responsable de supervisar el cumplimiento de los mecanismos establecidos en la realización de pedidos.
  - Es responsabilidad del Supervisor de Ventas realizar las encuestas necesarias para conocer las tendencias de moda del producto que se desea vender.
  - El Encargado de Compras es el responsable de ejecutar todos los mecanismos establecidos al realizar los pedidos de mercadería para la venta.
- 

#### **C. Políticas**

- Con el fin de que los pedidos de mercadería sean acordes a los gustos y tendencias de moda, se establece que las encuestas a visitantes de puntos de ventas, deben hacerse de forma mensual.
- De igual forma al punto anterior, el Supervisor de Ventas debe reportar a la Gerencia Administrativa, los resultados mensuales de las encuestas realizadas a clientes.
- Con el objetivo de estar enterado de las necesidades de la entidad con respecto a la mercadería que tiene para la venta, el Encargado de Compras debe monitorear de forma semanal las existencias en bodega.
- El Encargado de Compra, debe analizar las existencias de productos para la venta, utilizando el Formato de Autorización de Pedido que se muestra en el cuadro No. 5, el cual será utilizado de forma electrónica.

- El Supervisor de Ventas y el Encargado de Compras deben trasladar de forma mensual, al Gerente Administrativo las existencias y necesidades de mercadería.
- El Gerente Administrativo autorizará cada dos meses, el presupuesto de compras, luego de verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos.
- El Encargado de Compras no podrá enviar pedidos a proveedores nacionales o extranjeros sin la autorización del Gerente Administrativo y la aprobación de la Junta Directiva.
- El Encargado de Compras es responsable de trasladar a Bodega, la orden de compra autorizada y recibida del proveedor, a efecto de que el producto a recibir sea estrictamente el solicitado.

**Cuadro No. 5**  
**Formato de Elaboración de Pedido**  
**CONFORT, S.A.**

Confort, S.A. Formato de autorización de pedido							
Fecha:							
Fecha de estadística de venta del _____ al _____							
Elaborado por: _____							
Revidado por: _____							
Autorizado por: _____							
Fecha de autorización: _____							
Código	Estilo	Color	Talla	Inventario inicial	Estadísticas de ventas	inventario actual	pedido
Total							
Observaciones:							

Fuente: Elaboración propia

## 5.7 Definición del Proyecto

La propuesta de la implementación de la planeación de compras, es un proyecto dirigido a mejorar el procedimiento actual de compras de mercaderías para la venta, con el objetivo de satisfacer la mayor cantidad posible de clientes.

### 5.7.1 Duración del Proyecto

Los tiempos estimados para la implementación y puesta en marcha del proyecto de implementación de planeación de compras son los siguientes:

**Cuadro No. 6**  
**Propuesta de Cronograma de Implementación**  
CONFORT, S.A.

No.	Actividad	Responsable	2 0 1 4		
			Octubre	Noviembre	Diciembre
1	Contratación de personal idóneo	Recursos Humanos			
2	Desarrollo de plan de capacitación.	Recursos Humanos			
3	Capacitaciones	Recursos Humanos			
4	Análisis de Mercado	Encargado de compras			
5	Presupuesto de ventas 2015	Supervisor de ventas / Gerente Administrativo			
6	Presupuesto de compras 2015	Supervisor de ventas / Gerente Administrativo			

Fuente: Elaboración propia

Dentro del cronograma de actividades no se tiene contemplada la instalación del software debido a que fue una medida tomada con anticipación a la implementación del plan de evaluación y planeación de compras.

### 5.7.2 Costos del Proyecto

Según el inciso 5.6 que desarrolla el tema “Personal Involucrado”, detalla los puestos de trabajo necesarios para poner en marcha el Plan de Compras, para lo cual se considera la contratación de

un Encargado de Compras y un Supervisor de Ventas, cuyos sueldos y prestaciones se detallan en el cuadro número 6.

Los valores monetarios en que se incurrirá para la puesta en marcha del proyecto, se programan de la siguiente forma:

**Cuadro No. 7**  
**Propuesta de Presupuesto de Costos del Proyecto**  
**CONFORT, S.A**  
**Cantidades en Quetzales**

<b>Contratación de personal idóneo</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Sept.</b>	<b>Octubre</b>	<b>Nov.</b>	<b>Dic.</b>
Sueldo Encargado de Compras	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Bonificación Dcto. Enc. De Compras	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00
Sueldo Supervisor de Ventas	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Bonificación Dcto. Supervisor de	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00
Cuotas Patronales IGSS, IRTRA e INTECAP (	1,393.70	1,393.70	1,393.70	1,393.70	1,393.70	1,393.70	1,393.70	1,393.70	1,393.70	1,393.70	1,393.70	1,393.70
Provisión de Prestaciones Laborales	3,208.69	3,208.69	3,208.69	3,208.69	3,208.69	3,208.69	3,208.69	3,208.69	3,208.69	3,208.69	3,208.69	3,208.69
<b>Totales Mensuales</b>	<b>16,102.39</b>	<b>16,102.39</b>	<b>16,102.39</b>	<b>16,102.39</b>	<b>16,102.39</b>	<b>16,102.39</b>	<b>16,102.39</b>	<b>16,102.39</b>	<b>16,102.39</b>	<b>16,102.39</b>	<b>16,102.39</b>	<b>16,102.39</b>
<b>Total Anual</b>	<b>193,228.67</b>											

Fuente: Recomendación propia.

Se hace la aclaración que los costos del sistema de cómputo que se implementó no se encuentran incluidos en el cuadro anterior, debido a que fue un gasto pagado anterior a la instalación del plan de compras.

## 5.8 Estudio de Viabilidad de la Propuesta

Se refiere a la capacidad que tiene un proyecto o propuesta de ser realizado, con base en las herramientas tecnológicas, financieras y legislativas.

### 5.8.1 Viabilidad Económica

El análisis de la viabilidad es el estudio que dispone el éxito o fracaso de un proyecto a partir de una serie de datos: rentabilidad, necesidades de mercado y medio físico, siempre con énfasis en viabilidad financiera.

A continuación se presenta el análisis de los resultados financieros del año 2014, cuyos datos corresponden de enero a septiembre (reales) y proyectados de octubre a diciembre. Así mismo se compara contra las proyecciones del periodo 2015, las cuales ya corresponden al presupuesto de ventas y compras, recomendado.

**Cuadro No. 8**  
**Comparación de Resultados**  
**Resultados 2014 versus Proyección 2015**  
**Confort S.A.**

	2014		2015		Variación	
			(según proyección)		(2015 menos 2014)	
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	20,020,981.49	100%	28,029,374.09	100%	8,008,392.60	100%
Costo de ventas	<u>11,011,539.82</u>	55%	<u>15,416,155.75</u>	55%	<u>4,404,615.93</u>	55%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	9,009,441.67		12,613,218.34		3,603,776.67	
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<u>5,314,829.62</u>	27%	<u>5,520,812.93</u>	20%	<u>205,983.31</u>	3%
Gastos de venta	3,708,174.44		3,788,594.91		80,420.47	
Gastos de Administración	1,443,389.70		1,560,789.27		117,399.57	
Gastos de Administración	163,265.48		171,428.75		8,163.27	
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	3,694,612.05		7,092,405.41		3,397,793.36	
<b>OTROS INGRESOS</b>	<u>3,729.82</u>	0.01%	<u>4,475.78</u>	0.01%	<u>745.96</u>	0.01%
Otros ingresos	3,729.82		4,475.78		745.96	
<b>UTILIDAD ANTES DE R.L. E I.S.R.</b>	3,698,341.87		7,096,881.19		3,398,539.32	
Impuesto sobre la Renta	1,035,535.72	5%	1,774,220.30	6%	849,634.83	11%
Reserva Legal	<u>132,871.76</u>	1%	<u>266,133.04</u>	1%	<u>127,445.22</u>	2%
<b>UTILIDAD NETA DEL PERIODO</b>	2,529,934.39	13%	5,056,527.85	18%	2,421,459.27	30%

Fuente: Proyección propia.

Los resultados obtenidos en el 2014, con la proyección del cuarto trimestre muestra una ganancia neta de Q.2,529,665.84, equivalente al 13% en relación al rubro de ventas. La proyección de resultados, basada en las mejoras originadas en la planeación de compras, promete una ganancia neta de Q.5,056,527.85 es decir el 18% de las ventas en ese período.

En el análisis de variaciones se ve un aumento de Q.2,421,459.27 de ganancia neta, por lo cual muestra la viabilidad del proyecto.

La aptitud económica se contempla en relación a los datos de costos mostrados en el cuadro número (6), al analizar los gastos relacionados a las nuevas contrataciones contra las ventas que se esperan obtener con la propuesta.

<u>Sueldos y prestaciones nuevas contrataciones</u>	<u>Q. 193,228.67</u>	<u>=</u>	<u>1%</u>
Ventas Proyectadas	Q. 20,020, 981.49		

Lo que indica que el costo de la mano de obra en relación a las ventas será del 0.10%, en correlación al 28% de aumento que se obtendrá en las ventas, en relación al año actual.

### 5.8.2 Viabilidad Técnica

Con base a la investigación realizada, se establece que la entidad Confort S.A. cuenta con herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo de la propuesta de planeación de compras. Esto derivado de la evaluación de los siguientes aspectos:

**Tabla No. 1**  
**Análisis de Disponibilidad de Herramientas Tecnológicas**  
**CONFORT, S.A.**

<b>Descripción</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>En Proceso</b>	<b>Observación</b>
Software con opciones de preparación de presupuesto	✓			Ya se encuentra instalado.
Personal idóneo para realización de presupuesto.			✓	La contratación ya fue solicitada y ya se dio inicio al proceso de selección.
Equipo de computo			✓	El computador del encargado de compras, se encuentra en período de cotización.
Canales de comunicación con el cliente	✓			Se harán encuestas bimestrales, por medio del departamento de ventas.

Fuente: Proyección propia.

Como se observa el cuadro anterior el software necesario para recopilación de estadísticas de venta y elaboración de presupuestos ya se encuentra adquirido e instalado en los equipos en uso en la entidad.

El personal nuevo, necesario para realizar la proyección de compras, ya está en fase de selección.

El equipo de cómputo se encuentra completo para el personal existente, sin embargo el equipo del personal a contratar, aún se encuentra en el proceso de cotización. Los canales de comunicación con el cliente, serán efectivos por medio de encuestas que realizará el personal de los puntos de ventas.

### 5.8.3 Viabilidad Legal

En el siguiente cuadro, se muestra un análisis de la viabilidad de aspectos legales y fiscales que acarreará la propuesta de planeación en el ciclo de compras.

**Tabla No. 2**  
**Análisis de Beneficios Fiscales y Legales del Proyecto**  
CONFORT, S.A.

<b>Aspectos Legales y Fiscales</b>	<b>Efecto Positivo</b>	<b>Efecto Negativo</b>	<b>No hay variación</b>	<b>Observaciones</b>
Protocolo de Constitución			✓	La escritura de constitución no determina políticas o procedimientos, por lo tanto no requiere modificaciones derivadas del proyecto.
Acta de Representación Legal			✓	El acta en mención no determina políticas o procedimientos, por lo tanto no requiere modificaciones derivadas del proyecto
Patente de Comercio			✓	No requiere modificaciones derivadas del proyecto
Patente de Comercio de Sociedad			✓	No requiere modificaciones derivadas del proyecto
Libros contables			✓	No requiere modificaciones derivadas del proyecto, ya que el proyecto no tiene carácter retroactivo.
Estados de Resultados *	✓			De acuerdo al presupuesto, los resultados mejoraran la situación financiera.
Impuesto al Valor Agregado			✓	Ya que el impuesto es proporcional a las ventas y compras.
Impuesto Sobre la Renta	✓			Disminuirá por los cambios recientes a la legislación
Impuesto de Solidaridad		✓		Derivado a que su pago es por los ingresos brutos, este aumentará al aumentar las ventas.

Fuente: Proyección propia

\* El cuadro No. 7, muestra las variaciones en los resultados del año 2014 y 2015. El año 2014 contiene datos ejecutados de enero a septiembre y proyectados de octubre a diciembre, contra datos presupuestados del 2015, basados en la propuesta de planeación de compras.

En el cuadro en mención “**Comparación de Resultados**”, se observa un aumento de un 1% en cuanto al pago de Impuesto Sobre la Renta se refiere, sin embargo la ganancia también aumentará en un 6%, lo que indica que el aumento en el pago de impuestos es inferior a los beneficios que se obtendrán. Esto también se debe a las reformas tributarias recientes, ya que estas establecen una baja en el pago del Impuesto Sobre la Renta del 28% en el 2014, al 25% en el 2015, lo que equivale a un 3% de disminución tributaria, del año 2014 al 2015, haciéndole un proyecto viable desde la perspectiva legal.

Así mismo se infiere que al comprar las mercaderías necesarias y con capacidad de venta, se evitara el pago del 15% de derechos arancelarios, por productos de lento movimiento, cuyos costos y gastos serán de dudosa recuperación.

## Conclusiones

1. En la actualidad se realizan pedidos de mercaderías que según las guías de observación tomadas, no coinciden con gustos y tendencias de moda de los clientes, lo cual se denota al momento de que los compradores preguntan por determinados estilos y estos no se tienen en existencias por no haberlos incluido en el pedido de mercadería. En la mayoría de los casos estos productos con los que no se cuentan, corresponden a la cinematografía de moda o a las estaciones de tiempo actuales.
2. Según el inventario realizado en el 2013 se determina que la forma de realizar compras en la actualidad no identifica a los productos de lento movimiento, ya que las bodegas se siguen llenando con pedidos de artículos de poca rotación. Esto se comprueba con las fechas de ingreso de las mercaderías, según kardex de bodega.
3. No existe una adecuada segregación de funciones, por lo que el Gerente Administrativo realiza tareas operativas de compras y supervisión de ventas, además de las de orden gerencial.
4. Actualmente no se tiene un programa de captación de opiniones y sugerencias de clientes, el filtro para conocer el sentir de los consumidores, es el equipo de ventas, pero aún no se cuenta con formatos establecidos para que capturen la información y la trasladen a la gerencia.
5. De acuerdo a las entrevistas realizadas al personal, se concluye que los pedidos de mercadería, en la actualidad, no se hacen en base a una planeación estratégica. Esto se deriva de la inexistencia de un plan estratégico de gestión y de sus correspondientes presupuestos.

## **Recomendaciones**

- 1.- Implementar un sistema bimestral de encuestas, para conocer los gustos y tendencias de moda, lo que servirá de apoyo para la elaboración de pedidos. Con lo cual se podrá evitar la compra de mercadería que no es del agrado de los clientes.
  
- 2.- Hacer estadísticas de ventas para poder identificar los estilos de calzado de lento movimiento y omitirlos de futuras compras, esto por medio de parámetros obtenidos en encuestas cortas que las personas de ventas llenaran con el sentir de los clientes
  
- 3.- Es necesario la contratación adecuada y suficiente de colaboradores, para que realicen tareas operativas y así el Gerente Administrativo se encargue de actividades de orden estrictamente a nivel gerencial, como lo son la planeación y proyecciones.
  
- 4.- Implementar un sistema de buzón de sugerencias para conocer opiniones y recomendaciones de clientes, ya que no se puede tomar como valederos únicamente las boletas llenadas por el personal de ventas
  
- 5.- Implementar el plan sugerido en la presente propuesta, para realizar los pedidos de mercadería, con base a una planeación estratégica, lo que permitirá incrementar las ventas de acuerdo a la creciente demanda de producto.

## Referencias Bibliográficas

### Libros

- Piloña O. Gabriel Alfredo. **Guía Práctica Sobre Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo**. 8ª. Edición, GP Editores, Guatemala, 2014, 337pp.
- Zoila Esperanza Roldan de Morales, Joel Arriaza Ríos. **Auditoría de una Empresa Comercial, Papeles de Trabajo, Tomo III**. 2da. Reimpresión, Departamento de Publicaciones, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Guatemala, Guatemala, 2004, 266pp.

### Normativa Legal

- **Guía No. 5 Sistema de Inventarios**. [es.scribd.com/doc/.../Guia-5-Sistemas-de-Inventarios](https://es.scribd.com/doc/.../Guia-5-Sistemas-de-Inventarios)
- **Instituto Mexicano de Contadores Públicos, enero 2011**. Norma Internacional de Contabilidad n° 2 (NIC 2).
- **International Federation of Accountants (IFAC)**. Norma Internacional de Auditoría (NIA) 501.
- **Impuesto de Solidaridad**, Decreto 73-2008.
- **Ley de Impuesto Sobre el Valor Agregado IVA**, Decreto 27-92, acuerdo gubernativo 5-2013.
- **Ley de Impuesto Sobre la Renta ISR**, Decreto 10-2012.

Fuentes Electrónicas:

- **Compras y gastos – Plan General Contable.** [www.plangeneralcontable.com](http://www.plangeneralcontable.com)
- **Presupuesto - Wikipedia, la enciclopedia libre.** [es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto](http://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto)
- **Compras y gastos – Plan General Contable.** [www.plangeneralcontable.com](http://www.plangeneralcontable.com)
- **Presupuesto - Wikipedia, la enciclopedia libre.** [es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto](http://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto)

## **Anexos**

**ANEXO No. 1**  
**CUESTIONARIO SOBRE EL PROCESO DE PLANEACIÓN DE COMPRAS**  
**CONTABILIDAD**

1/3

Hecho por: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_

Entidad: \_\_\_\_\_  
 Período terminado: \_\_\_\_\_

**OBJETIVOS:**

- 1.1) Detección de Controles ya Implementados
- 1.2) Observar las debilidades de control contables
- 1.3) Hacer sugerencias para mejorar los controles internos
- 1.4) Verificar la adecuada contabilización y custodia de las compras realizadas.

		RESPUESTA		
		SI	NO	
<b>CONTABILIDAD</b>				
1	Posee la Entidad un manual reciente de contabilidad?			
2	¿Se emplean presupuestos para:? a) Compras de mercadería b) Compras o contratación de publicidad c) Compras de material de empaque			
3	Se emiten con la debida prontitud, después del cierre mensual, los estados financieros internos (especifique el número de días transcurridos)?			
4	¿Se ajustan dichos estados a las normas convencionales de presentación (NIC)?			
5	Existe dentro de la organización, un grupo dedicado al estudio de los diferentes sistemas y procedimientos?			
6	Existe un programa formal para la conservación de los registros contables?			
7	Existe un plan o presupuesto formal de ingresos previamente acordado con la entidad donante? Si la respuesta es afirmativa, especifique a continuación el tipo y frecuencia del mismo (anual, semestral, mensual, etc.):  ( ) Volumen de ingresos _____ ( ) Total de transferencias _____ ( ) Pago a proveedores _____ ( ) Otros _____			
8	Se analiza periódicamente la distribución de los costos de los gastos y egresos?			

**CUESTIONARIO SOBRE EL PROCESO DE PLANEACIÓN DE COMPRAS  
CONTABILIDAD**

		RESPUESTA		
		SI	NO	
9	El departamento de contabilidad mantiene registros de inventarios permanente?			
10	¿Los registros permanentes son ajustados según los resultados de conteo físico al menos una vez al año?.			
11	Se deja constancia de los conteos de los conteos físicos llevados a cabo?			
12	¿Si quienes manejan los registros permanentes de inventarios no pertenecen al departamento de contabilidad, ante quien se responsabilizan?			
13	¿Los bodegueros son responsables de todas las existencias?			
14	¿Los almacenistas y sus asistentes son los únicos que tienen acceso a la mercadería?			
15	El inventario físico es supervisado por personas independientes de <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bodegueros</li> <li>2. Responsables de llevar los registros de inventarios permanentes</li> </ol>			
16	Se investigan inmediatamente las diferencias entre los registros permanentes y el resultado del inventario físico?			
17	Las oficinas y dependencias de la empresa se encuentran rodeadas de sistemas apropiados de protección tales como cercas, guardianes, etc.			
18	Respecto a los materiales o mercancías en poder de otros depósitos, consignatarios, proveedores, clientes, etc. <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Se lleva un registro apropiado de tales artículos?</li> <li>2. ¿Periódicamente obtiene la empresa confirmaciones de dichas existencias?</li> </ol>			

**CUESTIONARIO SOBRE EL PROCESO DE PLANEACIÓN DE COMPRAS  
CONTABILIDAD**

		RESPUESTA		
		SI	NO	
19	La empresa cuenta con auditores interno y/o departamento de auditoría interna?			
20	Extienden los auditores internos informes por escrito sobre los trabajos realizados?			
21	Acostumbra la entidad seguir la práctica de acumular todos los ingresos y los gastos a través de cuentas por pagar o de pasivo de manera que la contrapartida resulte siempre ser una cuenta de balance?			

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO No. 2**  
**CUESTIONARIO SOBRE EL PROCESO DE PLANEACIÓN DE COMPRAS**  
**COMPRAS**

Hecho por: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Entidad: \_\_\_\_\_

Período terminado: \_\_\_\_\_

**OBJETIVOS:**

- 1.1) Detección de Controles ya Implementados por el departamento
- 1.2) Observar las debilidades de control en el departamento
- 1.3) Hacer sugerencias para mejorar los controles internos
- 1.4) Verificar el debido proceso en la adquisición de mercaderías

	Pregunta	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
	<b>COMPRAS</b>			
1	¿Existe un departamento específico para la gestión de compras?			
2.	Si la pregunta anterior es NO, indique que departamento realiza el procedimiento de compras.			
3.	¿Existe un presupuesto anual de compras?			
4.	Si la respuesta anterior es SI, indique lo siguiente:			
	<b>4.1</b> ¿Qué aspectos se toman en cuenta para presupuestar la cantidad de mercaderías a obtener?			
	<b>4.2</b> ¿Qué aspectos se toman en cuenta para considerar los estilos y tallas de mercaderías a comprar?			
	<b>4.3</b> ¿Qué acontecimientos se toman en cuenta para reprocesar los presupuestos de compras?			
5	¿Quién aprueba los presupuestos y los cambios en presupuestos de compras?			
6	¿Cuál es el procedimiento para la selección de proveedores de mercaderías para la venta?			
7	¿Se realizan encuestas a clientes para conocer preferencias actuales de consumidores?			
8	¿Se utilizan órdenes de compra?			
9	¿Se realizan inventarios para analizar la rotación de las mercaderías compradas?			

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO No. 3**  
**CUESTIONARIO SOBRE EL PROCESO DE PLANEACIÓN DE COMPRAS**  
**RECEPCION**

Hecho por: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Entidad: \_\_\_\_\_

Período terminado: \_\_\_\_\_

**OBJETIVOS:**

- 1.1) Detección de Controles ya Implementados en la recepción de mercaderías
- 1.2) Observar las debilidades de control en el departamento
- 1.3) Hacer sugerencias para mejorar los controles internos
- 1.4) Verificar el debido proceso en la recepción de mercaderías

	Pregunta	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
	<b>RECEPCION</b>			
1.	¿Se requiere que todos los bienes, materiales y suministros recibidos pasen por un punto central de recepción realizado en la entidad?			
2.	¿Son independientes entre sí los departamentos de recepción y de compras o simplemente existe una persona encargada de las dos funciones?			
3.	¿Se preparan por escrito informes de recepción cubriendo las requisiciones realizadas?			
4.	Caso tal de que se expidan informes de recepción por escrito, están éstos: - Firmados.  - Fechados.  - Numerados anticipadamente y debidamente controlados.			
5.	¿Conserva el encargado de compras o departamento de compras, copias de los informes de recepción expedidos o, en su defecto, se lleva un registro permanente de los bienes y productos recibidos?			
6.	¿Practica el encargado de compras o departamento de compras una inspección de los bienes y productos recibidos en cuando a su condición, cantidad, peso y medida?			
7.	¿Cuándo se entregan al encargado de compras, copias de las órdenes de compra, se tiene el cuidado de omitir las cantidades respectivas a fin de lograr un recuento real y efectivo de los productos recibidos?			

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO No. 4**  
**CUESTIONARIO SOBRE EL PROCESO DE PLANEACIÓN DE COMPRAS**  
**PUNTO DE VENTAS**

Hecho por: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Entidad: \_\_\_\_\_

Período terminado: \_\_\_\_\_

**OBJETIVOS:**

- 1.1) Detección de Controles ya Implementados en la recepción de mercaderías
- 1.2) Observar las debilidades de control en el departamento
- 1.3) Hacer sugerencias para mejorar los controles internos
- 1.4) Verificar el debido proceso en la recepción de mercaderías
- 1.5) Validar el debido abastecimiento de producto a nuestros clientes

	Pregunta	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
	<b>PUNTO DE VENTAS</b>			
1.	¿Recibe las mercaderías de bodega central por medio de una nota de envío?			
2	¿Verifican cantidades de calzado recibido, en conjunto con la persona que le entrega la mercadería?			
3	Coloca inmediatamente el producto recibido en las estanterías para la venta?			
4	¿Anota el tipo, talla y color de calzado que un cliente le Solicita y que no hay existencia?			
5	¿Hace saber a Gerencia las inquietudes de los clientes, con respecto al abastecimiento de mercaderías?  ¿De qué forma lo hace?			
6	Entrega mercaderías sin documento de entrega, a funcionarios o gerentes de la empresa?			

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO No. 5**  
**ENCUESTA DE SATISFACCION AL CLIENTE**

**Objetivo:**

Esta encuesta fue elaborada con el objetivo de conocer los gustos y preferencias de nuestra selecta clientela, a fin de poder cumplir con sus expectativas.

**Instrucciones:**

Lea las preguntas y conteste en el espacio destinado para respuestas, de acuerdo a sus gustos y preferencias.

	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>
	<p><b>Correo electrónico</b></p> <p>_____</p> <p>Femenino _____</p> <p>Masculino _____</p>	
1	¿Con qué frecuencia compra Confort?	<p>1 vez al año _____</p> <p>2 veces al año _____</p> <p>3 veces al año _____</p> <p>Otros _____</p>
2	¿Qué talla usa de calzado?	
3	¿Cuál es su color de calzado favorito?	
4	¿Cuál es su estilo favorito?	
5	¿Encontró lo que buscaba?	<p>Si _____</p> <p>No _____</p>
	Sugerencias:	

Fuente: Elaboración propia