



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO DE COMPRAS PARA MEJORAR
LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA
EMPRESA DIVISIÓN TÉCNICA DE SEGURIDAD INTEGRAL DITECSEIN
C.A. UBICADA EN VALENCIA EDO. CARABOBO.**

Empresa: División Técnica de Seguridad Integral Ditecsein, C.A.

Autor: Yessica A. Padrón F.
C.I. 19.642.058

Tutor: Lcdo. Leonardo Vera

San Diego, Noviembre 2017



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO DE COMPRAS PARA MEJORAR
LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA
EMPRESA DIVISIÓN TÉCNICA DE SEGURIDAD INTEGRAL DITECSEIN
C.A. UBICADA EN VALENCIA EDO. CARABOBO.**

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

Nombre, firma y cédula de identidad del tutor académico

Nombre, firma y cédula de identidad del tutor empresarial

Autor: Yessica A. Padrón F.
C.I. 19.642.058

Urb. Yuma II, calle N° 3, Municipio San Diego
Telefono: (0241)8714240 (master) – Fax (0241)8712394

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	pp.
LISTA DE FIGURAS.....	vi
LISTA DE CUADROS.....	vii
LISTA DE FORMATOS.....	viii
DEDICATORIA.....	ix
AGRADECIMIENTO.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	
I LA EMPRESA	
1.1. RAZÓN SOCIAL.....	3
1.2. UBICACIÓN.....	3
1.3. RESEÑA HISTORICA.....	3
1.4. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	4
1.5. OBJETO DE LA EMPRESA.....	5
1.6. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	5
1.7. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	6
1.8. ACTIVIDADES REALIZADAS.....	7
II EL PROBLEMA	
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
2.3. OBJETIVOS DEL INFORME.....	10
2.4. JUSTIFICACIÓN.....	10
2.5. ALCANCE.....	12
III MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL	
3.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
3.2. BASES TEORICAS.....	16
3.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	39

	3.4. BASES LEGALES.....	40
IV	FASES METODOLÓGICAS	
	4.1. FASES DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
V	RESULTADOS	
	5.1. FASE I.....	48
	5.2. FASE II.....	53
	5.3. FASE III.....	54
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
	CONCLUSIONES.....	65
	RECOMENDACIONES.....	66
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67

LISTA DE FIGURAS

FIGURA		pp.
1	AREAS DE ACCION DEL PROCESO DE COMPRAS.....	20
2	PROCESO ADMINISTRATIVO DE COMPRAS.....	31
3	FLUJOGRAMA DE PROCESO ADMINISTRATIVO DE COMPRAS PROPUESTO.....	59

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	OBSERVACION DIRECTA.....	48

LISTA DE FORMATOS

FORMATO	pp.
1 REQUISICION.....	61
2 CUADRO O TABLA COMPARATIVA.....	62
3 REGISTRO DE PROVEEDOR.....	63
4 ORDEN DE COMPRA.....	64

DEDICATORIA

A Dios primeramente, por mostrarme día a día que con fe, humildad, paciencia y sabiduría todo es posible.

A mis padres, por su amor constante y buenos consejos, que me han servido para surgir y lograr todas las metas que me proponga en la vida; en especial a mi madre Angelina Figueroa por el apoyo incondicional y ejemplo de constancia y perseverancia que me ha inculcado siempre, mostrándome que hay que ser valiente y fuerte ante las adversidades que se nos presentan en la vida.

A mi gran amor, que sé que desde el cielo está orgulloso de que haya culminado esta gran meta, aun con las circunstancias y las prueba presentes en el trayecto.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios, quien me dio la fe, esperanza y la fortaleza necesaria para salir siempre adelante pese a las dificultades, por colocarme en el mejor camino iluminando cada paso de mi vida y por darme la salud para cumplir con mis metas y objetivos.

A mis padres, en especial a mi madre por todo el esfuerzo realizado en mi formación personal y profesional, por los sacrificios y la paciencia demostrada en todos estos años.

Agradezco también de manera especial a mi Tutor Académico Profesor Leonardo Vera, quien con sus conocimientos y apoyo supo guiar el desarrollo de la presente investigación.

A la empresa División Técnica de Seguridad Integral Ditecsein, C.A., por haber permitido desarrollar esta investigación.

A la Universidad José Antonio Páez, por haber sido mi casa de estudio y a todas aquellas personas que de una manera u otra hicieron posible este logro.

¡GRACIAS A TODOS!

INTRODUCCIÓN

El contexto organizacional actual, en un entorno en donde la competitividad impulsa a las empresas a la revisión constante de sus operaciones para atraer y conservar a sus clientes, exige la utilización de metodología que facilite el desempeño de las funciones de sus unidades de negocio de forma coordinada y eficiente para garantizar el alcance de sus objetivos. Empresas de distintas áreas (Manufactureras o de Servicios) persiguen un único objetivo “satisfacer las necesidades de sus clientes” y para lograrlo es necesario contar con un equipo de trabajo y con directrices diseñadas para alcanzar la meta propuesta al menor costo posible.

Como consecuencia del crecimiento de las empresas, resulta necesario la formalización de procedimientos y generación de nuevos procesos que faciliten y aseguren las actividades de cada uno de los departamentos, entre estos la unidad de compras. La formalización de los procesos de compras es la base para la generación de políticas de calidad que aseguren la posición de vanguardia de las empresas e incrementen su competitividad. Para cualquier organización es de suma importancia garantizar que la gestión de compras se ejecute en los tiempos precisos y que el producto que se adquiera sea con la calidad apropiada.

Las compras comprenden un proceso complejo que va más allá de la negociación y del trámite burocrático. Con una buena gestión de compras las empresas consiguen ahorrar costos, satisfacer al cliente en tiempo y cantidad y obtener beneficios empresariales directos, pues la gestión de compras es decisiva para que la empresa tenga éxito o fracaso.

En base a este preámbulo se explica que actualmente la empresa División Técnica de Seguridad Integral Ditecsein, C.A., ubicada en Valencia edo. Carabobo, se ve en la necesidad de formalizar los Procedimientos Administrativos de Compras a la par con los nuevos cambios que se vienen generando, a fin de mejorar los procesos funcionales del negocio.

Teniendo presente lo antes expuesto, la investigación posee la siguiente estructura dividida en capítulos:

El Capítulo I, comprende la información general de la empresa objeto de estudio, como su ubicación, reseña histórica, descripción y objeto de la organización, misión, visión, valores, estructura organizativa y actividades desempeñadas dentro de la empresa.

En el Capítulo II se desarrolló el problema, que a través del planteamiento se abrió el compás para presentar las necesidades y problemática de estudio, así mismo los objetivos, justificación y alcance de la investigación.

En otro sentido el Capítulo III, denominado marco referencial conceptual, dio paso a los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, definición de términos básicos y la normativa legal que fundamenta la investigación.

En cuanto al Capítulo IV, se desarrollan las fases metodológicas que abarca la investigación, así como también las técnicas e instrumentos de recolección de información.

El Capítulo V, permitió presentar los resultados del diagnóstico, donde se explican los datos e información de las fases metodológicas de la investigación desarrollada.

Finalmente, se presenta la conclusión y recomendaciones y referencias bibliográficas que sirvieron de sustento para el desarrollo de la presente investigación.

CAPÍTULO I

LA EMPRESA

1.1. Razón Social:

División Técnica de Seguridad Integral Ditecsein, C.A.

1.2. Ubicación:

Calle 91 (Av. Michelena) CC Ara, nivel nave D, local 80-A-70, sector La Michelena, Valencia Edo. Carabobo.

1.3. Reseña Histórica:

El día 07 de Noviembre de 2003, nace en la ciudad de Valencia estado Carabobo, la empresa División Técnica de Seguridad Industrial Ditecsein, C.A., según consta en el Registro Mercantil Primero, tenor 09, tomo 68-A, de esa jurisdicción.

Ditecsein, C.A., es una empresa creada para ofrecer servicios privados de vigilancia y protección de propiedades con armamentos, sin armamentos o mixtos. Las funciones de seguridad, vigilancia y custodia de bienes muebles e inmuebles y personas, se realizar de acuerdo a las necesidades de seguridad de cada cliente o institución, conforme a programas de seguridad física y patrimoniales requeridas y sus operaciones se rigen de acuerdo a las normas legales establecidas en el decreto 699 emanado del Ministerio del Poder Popular para las Relaciones Interiores, Justicia y Paz (MPPPRIJP) y por el Ministerio del Poder Popular para la Defensa, a través de la División de Armas y Explosivos (DAEX).

Estamos en la búsqueda de la excelencia en la prestación de los servicios de seguridad, ante los retos que nos imponen las condiciones adversas y complejas situaciones de inseguridad en crecimiento, por lo que hemos conformado un valioso

equipo de profesionales con alto sentido de responsabilidad, sentido de pertenencia y comprometidos con los objetivos planteados por la organización.

Así mismo División Técnica de Seguridad Integral Ditecsein, C.A., se consolidó en el mercado nacional, como empresa de servicio legalmente constituida, con una alta cartera de clientes a nivel empresarial, comercial e institucional, gracias a su valioso equipo de trabajo gerencial y operativo, todos comprometidos y con altos valores de disciplina y dedicación en busca de la excelencia y satisfacción de nuestros clientes y relacionados, basando todo en nuestra Misión, Visión y Valores.

1.4. Descripción de la Empresa:

Somos una empresa con más de 10 años en el mercado venezolano, desarrollando e implementando un plan modular de seguridad integral, que garantice el debido resguardo y supervisión por sector, de los complejos Industriales, Bancarios, Hoteleros, Comerciales, Sociales y Residenciales que reciben nuestros servicios, así como también el resguardo en eventos especiales.

Contamos con un destacado grupo de profesionales a cargo de la Coordinación Administrativa, Operativa y de Supervisión de los servicios que prestamos, contando con un amplio soporte legal de acuerdo a los parámetros establecidos por los organismos competentes del país, que acreditan a la empresa para la debida prestación de los servicios de vigilancia, protección y resguardo de bienes muebles e inmuebles.

Nuestra diferencia al resto de las empresas de Seguridad Privada se destaca, por ser una sólida empresa dirigida por especialistas del área, desarrollados profesionalmente en distintos organismos públicos y privados, quienes han unificado criterios con el objetivo de cambiar el enfoque tradicional de la vigilancia privada por un servicio de atención integral, desarrollando una estrategia que personaliza el servicio, adecuándonos a las necesidades particulares de cada cliente, además de prestar asesorías y servicios en otras necesidades en materia de seguridad.

1.5. Objeto de la Empresa:

La empresa División Técnica de Seguridad Integral Ditecsein, C.A. tiene como objeto la prestación de servicios de Seguridad, Vigilancia y Custodia de instalaciones, a los fines de preservar la integridad de los trabajadores, visitantes, bienes muebles e inmuebles y demás propiedad del ente contratante.

1.6. Misión, Visión y Valores:

Misión:

Brindar un excelente servicio de Protección y Seguridad Integral, con personal altamente calificado y comprometido, que garantice a nuestros clientes la mayor sensación de Seguridad, Tranquilidad y Respaldo.

Visión:

Consolidarnos y mantenernos como la primera empresa de seguridad del país, por la calidad del servicio, diversidad de productos, precios altamente competitivos y orientados a la satisfacción de nuestros clientes, con una política de comunicación abierta.

Valores:

- Integridad: Obramos con rectitud y apego a los principios, impartiendo justicia en las decisiones tomadas.
- Lealtad: Actuamos con respeto y fidelidad para nuestros trabajadores y clientes.
- Disciplina: Nos proponemos objetivos y luchamos hasta alcanzarlos, respetando los recursos de la organización.
- Responsabilidad: Contribuimos en el crecimiento y la armonía del entorno en el que nos desenvolvemos y con las personas que interactuamos.
- Honestidad: Se promueve la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y la credibilidad de la empresa.

- Sentido de Pertenencia: Defendemos y promulgamos los intereses de la organización como si fueran propios.
- Profesionalismo: Constancia, entrega, dedicación y esmero en la ejecución de funciones y tareas dentro de la empresa.

1.7. Estructura Organizativa:



Fuente: División Técnica de Seguridad Integral Ditecsein, C.A. (2016)

1.8. Actividades Realizadas:

Dentro de las actividades realizadas en el Cargo de Asistente de Presidencia y Auditoria de Gestión se distinguen las siguientes:

- Dirigir y controlar actividades alineadas con la presidencia de la empresa y la auditoria de procedimientos dentro de la organización.
- Verificar el cumplimiento de las disposiciones dispuestas por la Junta Directiva.
- Controlar la documentación dentro del Despacho de Presidencia y Vicepresidencia.
- Actualizar estructuras de costos para la emisión de ofertas de servicios.
- Elaborar los formatos de auditoria de gestión que sean aplicados a los departamentos de la organización, así como también el informe final de cada auditoria, identificando hallazgos y debilidades dentro de los procedimientos.
- Recepción de solicitudes de compras de materiales e insumos, para la solicitud de cotizaciones a los proveedores.
- Preparación de documentación para solicitar renovaciones de permisología legal.

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA

2.1. Planteamiento del Problema

Actualmente todas las organizaciones debido a la situación país, enfrentan la necesidad de poseer un alto nivel de eficiencia en las actividades que las caractericen como empresa, bien sea manufactureras o de servicios, lo cual obliga a las organizaciones a implementar transformaciones en sus procesos administrativos, con la finalidad de lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes y a su vez incrementar el cumplimiento de los objetivos planteados por la directiva de la empresa, lo cual le permitirá su permanencia en un mercado competitivo como el nuestro.

La mayoría de las empresas implantan procedimientos que les permite determinar los pasos a ejecutarse al momento de llevar a cabo determinadas tareas, estableciéndose como normas fundamentales en la realización de los procesos administrativos.

Los procedimientos de gestión de compras juegan un papel fundamental dentro de los procesos administrativos de una organización, debido a que esta actividad pone en riesgo los recursos monetarios de la empresa, influyendo también en la calidad de los bienes adquiridos, abastecimiento de los diversos departamentos según su requisición, cantidad necesaria en el tiempo justo y entrega de materiales, los cuales son indispensables para su operatividad.

Para Michel Calimeri (1971) define el proceso de compras como, “La operación que se propone suministrar, en las mejores condiciones posibles, a los distintos sectores de la empresa, los materiales (materias primas y productos semiacabados,

accesorios, bienes de consumo, maquinas, servicios, entre otros.) que son necesarios para alcanzar los objetivos que la administración de la misma han definido”.

La gestión de compra tiene una importante función económica, en cuanto a la inversión, manejo eficiente de los recursos monetarios de la empresa, productividad, comercialización o servicio, gestión de negociaciones que genere ahorros, alianzas estratégicas con proveedores, publicidad compartida, las promociones en precio, productos y servicios, diseño de envases, canales de distribución exclusivos e investigación de mercados.

Por otra parte el no tener un procedimiento establecido trae como consecuencia que no haya uniformidad en el proceso de gestión de compras, por lo que no se tiene un seguimiento estándar de las funciones que deben realizarse y en el tiempo exacto, afectando en muchas ocasiones el uso de los recursos por la incorrecta utilización, debido a urgencias presentadas o el uso de proveedores poco confiables para la distribución de los insumos, lo que podría generar adicionalmente de perdidas monetarias, el abastecimiento ineficiente de los materiales requeridos tanto en la oficina principal como en las organizaciones a las cuales se les presta el servicio.

El no poseer un procedimiento administrativo de gestión de compras eficiente con el que se maneje un proceso de requisiciones formales y ordenes de compras para establecer un contrato de compra-venta formal con los proveedores, puede ocasionar efectos económicamente negativos para la empresa, afectando el manejo óptimo de los recursos por no tener una gestión apropiada de negociación con los proveedores, o por no realizar previamente antes de la compra propiamente dicha, una investigación en el mercado, para visualizar las ofertas presente.

Resulta necesarios adaptarse a los principios y políticas propias del proceso; esto con el fin de obtener un control adecuado de las requisiciones de materiales solicitados y para el buen funcionamiento de los servicios, adicionalmente de las operaciones realizadas para llevar a cabo la gestión y así incrementar la eficiencia operativa de la organización, lo cual repercute en la información económico – financiera de la empresa.

En este contexto, la empresa objeto de estudio, dentro del departamento administrativo, tiene la necesidad de diseñar e implementar un procedimiento administrativo formalizado para mejorar la gestión de compras actual.

2.2. Formulación del Problema:

De acuerdo a lo anteriormente expuesto se plantea la siguiente interrogante: ¿Cuáles deben ser los lineamientos administrativos que permiten la elaboración de un proceso de compras, para mejorar la gestión del departamento administrativo de la empresa División Técnica de Seguridad Integral Ditecsein, C.A.?

2.3. Objetivos del Informe:

2.3.1. Objetivo General:

Proponer un procedimiento administrativo de compras, para mejorar la gestión del departamento administrativo de la empresa División Técnica de Seguridad Integral Ditecsein, C.A.

2.3.2. Objetivos Específicos

1. Analizar la situación actual en cuanto a la necesidad de elaborar un procedimiento administrativo de compras para mejorar la gestión del departamento administrativo en la empresa objeto de estudio.
2. Determinar los factores administrativos que caracterizan la gestión de compras en la empresa objeto de estudio.
3. Diseñar un procedimiento administrativo de compras para mejorar la gestión del departamento administrativo de la empresa objeto de estudio.

2.4. Justificación:

El proceso de implementar un procedimiento administrativo de compras, permitirá a la empresa mejorar la gestión del departamento administrativo en ese aspecto, cumpliendo con cada una de las funciones del sistema de compras bien sea

operativamente o en función a la documentación administrativa requerida para llevar a cabo este proceso, obteniendo así mejor control de las actividades y mejores resultados en la función.

Por tal razón, la implementación de un nuevo procedimiento administrativo de compras, representará para la empresa el punto de partida para lograr un mejoramiento continuo en las actividades del departamento administrativo, buscando con esto la consolidación de las fortalezas de la organización, en cuanto a la gestión administrativa de compras.

La presente investigación se enfoca en el diseño de un procedimiento administrativo, determinando los pasos y documentos esenciales en el proceso de compras, con la finalidad de mejorar la gestión administrativa de compras de la empresa objeto de estudio, de tal manera que los recursos financieros de la organización sean utilizados empleando primeramente las actividades claves en el proceso de compras, evitando la ineficiente gestión del proceso, produciendo a su vez resultados favorables en la empresa, tanto en la parte operativa por el abastecimiento de los insumos en buena calidad y en el momento óptimo, como también en el ámbito financiero, el cual generaría mejores resultados y ahorro económico ya que al momento de recibir una requisición, ante todo se realizaría un análisis en el mercado de proveedores con la evaluación de precios.

Asegurándose así, que todas las operaciones sigan una secuencia lógica y queden delimitadas en forma precisa, confiable y transparente, del mismo modo, la investigación contribuirá en los procesos administrativos demostrando el impacto que origina el desarrollo de este procedimiento en la logística de compras y abastecimiento, por lo que se quiere fortalecer el proceso para aminorar las debilidades y fallas que hoy en día se presentan que pueden ser perjudicial para la empresa, al no tener definida las políticas, normas y secuencia de actividades dentro del procedimiento.

2.5. Alcance:

El presente estudio se realizará analizando los factores presentes en el proceso de gestión de compra de insumos, para diseñar un procedimiento de compras en el Departamento Administrativo de la empresa División Técnica de Seguridad Integral Ditecsein, C.A. ubicada en Valencia Edo. Carabobo

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

En el presente capítulo, se exponen los antecedentes de estudios previos relacionados con el tema planteado, los cuales sirvieron para recopilar información de investigaciones realizadas en años anteriores sobre la problemática a estudiar.

Adicionalmente se desarrollan las bases teóricas, la definición de términos básicos que proporcionan conocimientos exhaustivos del problema objeto de estudio y las bases legales que sustentan la investigación.

3.1. Antecedentes de la Investigación

En primera instancia se presenta el trabajo realizado por Pérez, F. (2016) para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, titulado *“Procedimiento Administrativo para mejorar la Gestión de Compras de la empresa Consorcio Metalúrgico Industrial, C.A. (COMEINCA)”*, realizado en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez; dentro de la presente investigación se determinó la necesidad de un Procedimiento de Compras formalizado para mejorar la gestión y corregir faltas presentes en la ejecución de los procesos administrativos, lo cual trae como consecuencias deficiencias en la gestión de Compras, repercutiendo de manera negativa en el control de costos operativos y en la competitividad de la organización. Debido a esto el autor plantea la elaboración de un procedimiento administrativo aplicado a la gestión de compras, a través del cual se pueda documentar el proceso, establecer normas, facilitar el control y suministro de información para incrementar la productividad y capacidad para revertir situaciones adversas.

Los aportes de esta investigación están basados en la importancia que tiene para toda organización el empleo de un procedimiento administrativo de compras, ya que

mediante el mismo quedan estandarizados y formalizados las actividades administrativas, lo que puede traducirse en una reducción importante de los costos de compras, almacenaje y comercialización de los productos, fortaleciendo la competitividad de la empresa.

Por otra parte se presenta el trabajo realizado por la Licenciada González, D. (2015) en su tesis de grado titulada “***Propuesta de Automatización del Proceso de Compras aplicando la Administración por Proceso de Negocio (BPM) en la Empresa CLC, Valencia Estado Carabobo***”, realizada en el Área de Estudios de Postgrado de la Universidad José Antonio Páez, para optar al Grado de Especialista en Administración de Empresa; en él se señala la importancia de la formalización de los procedimientos y la generación de nuevos procesos que faciliten y aseguren las actividades de cada uno de los departamentos, entre estos la unidad de compra. También establece que la automatización y formalización de los procesos de compras es la base para la generación de políticas de calidad, que aseguren la posición de vanguardia de la empresa e incrementen su competitividad. En esta investigación la metodología se ubicó en la modalidad de un proyecto factible sustentado en una investigación de campo, con una muestra representada por quince (15) trabajadores relacionados al proceso de compra, a los cuales les fue aplicado un cuestionario como instrumento para la recolección de datos. El resultado obtenido de la investigación evidencio, que el área de compra de la Empresa CLC presenta problemas con respecto al control en el procedimiento de compra, generando en ocasiones gastos excesivos que incumplen con la planificación del presupuesto.

Como aporte obtenido de este antecedente, se encuentran los impactos en la operación y presupuesto, que puede ocasionar en la empresa el deficiente control de los procesos relacionados con la actividad de compra.

Matheus, R., Noriega, I. y Zambrano, E. (2014), realizaron una investigación en la Universidad de Carabobo titulada “***Propuesta de un Manual de Control Interno en el Area de Inventario, Compras, Cuentas por Pagar y Pagos en la empresa Otto Schirmer, C.A. ubicada en Valencia estado Carabobo***”, realizada en la Facultad de

Ciencias Económicas y Sociales para optar al título de Licenciadas en Contaduría Pública. El presente trabajo se fundamenta en la propuesta de un manual de control interno en las áreas anteriormente mencionadas, tratando de proporcionar una herramienta científica y adecuada a la organización, ante la problemática de la discrecionalidad en los criterios de los empleados a realizar los procedimientos pertinentes.

El aporte de esta investigación radica en la importancia que representa el control interno en los procedimientos a ejecutarse dentro de las empresas, por lo que se considera conveniente estandarizar y planificar los procesos; lo cual destaca la necesidad de la alta dirección y la organización en general para comprender cabalmente la trascendencia del control interno, reduciendo los riesgos potenciales de ineficiencia e ineficacia operacional, otorgándole a la empresa mayores beneficios financieros, así como mejoras en su productividad.

Así mismo se cuenta con el trabajo realizado por Mosquera, T. (2013) titulado *“Evaluación del Control Interno Administrativo del Proceso de Compras de Servicios, en el Departamento de Compras de Servicios de la Universidad Nacional Experimental de Guayana en Puerto Ordaz Estado Bolívar, en el segundo semestre del año 2012”*, para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública en la Universidad Nacional Experimental de Guayana (UNEG). La finalidad de esta investigación fue evaluar el control interno administrativo del proceso de compras de servicios que se realiza en la Universidad Nacional Experimental de Guayana (UNEG), y proporcionarle al departamento las recomendaciones y/o sugerencias para minimizar o evitar las debilidades existentes en el proceso. Demostrando que un buen control interno administrativo incluye procedimientos, deberes y responsabilidades que tienen por objeto asegurar que las compras estén debidamente enmarcadas dentro de sus procesos, que los costos sean manejables, que la calidad del producto sea la mejor, que se promueva la eficiencia operacional y que las actividades de la empresa se desarrollen eficazmente con las metas y objetivos previstos.

El aporte de esta investigación se basa, en que no solo se debe tener un diseño de procedimiento administrativo para las funciones que se realicen dentro del área de compras, sino que también se debe monitorear constantemente que cada fase del proceso se cumpla, para llevar a cabo la compra de acuerdo a los parámetros establecidos.

También se considera el trabajo realizado por Meza, J. (2012) titulado “*Plan de Mejoras en el Proceso de Compras de Materiales y adquisición de Servicios aplicado a la empresa Constructora Ingeniería GBR, C.A.*”, para optar al título de Especialista en Administración de Empresas, desarrollado en el Área de Estudios de Postgrado de la Universidad José Antonio Páez. El desarrollo de esta investigación se basa en cuatro fases, siendo la primera la determinación de la situación actual del proceso en el área de compras, la segunda correspondió al análisis de los principales factores que afectan el proceso de compra de materiales y equipos, por medio de la aplicación de un diagrama causa – efecto, en la tercera fase se estudió la factibilidad económica y operativa para la implementación de las estrategias y la cuarta fase correspondió a la formulación de un plan basado en la mejora del proceso que permita la optimización del Departamento de Compras.

El aporte del presente antecedente con respecto a la investigación realizada, es identificar que con una buena gestión de compras la empresa obtiene ahorros en los costos, satisfacción de los clientes en tiempo y cantidad, adicionalmente de los beneficios empresariales directos; pues la gestión de compras y aprovisionamiento son decisivas para que la empresa tenga éxito o fracaso.

3.2. Bases Teóricas

Como antesala al desarrollo de las bases teóricas que proporcionan los fundamentos para llevar a cabo la investigación, es importante definir primeramente lo que significa la terminología Bases Teóricas. Según Arias (2006), las bases teóricas implican un desarrollo de los conceptos y posiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado. Es

decir, son los aspectos conceptuales o teóricos que se ubicaran en el problema de la investigación, que están directamente relacionados con las variables del trabajo de grado.

Procedimientos: Se definen que son planes, en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderas guías de acción más bien que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.

Según Melinkoff, R (1990), "Los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores". (p. 28)

Objetivo de los Procedimientos: Gómez F. (1993) señala que: "El principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero". (p.61).

Importancia de los Procedimientos: El hecho importante es que los procedimientos existen a todo lo largo de una organización, aunque, como sería de esperar, se vuelven cada vez más rigurosos en los niveles bajos, más que todo por la necesidad de un control más profundo para detallar la acción.

Según Biegler J. (1980) "Los procedimientos representan la empresa de forma ordenada, de proceder a realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización". (p.54)

Características de los procedimientos: Mellinkoff, R (1990) describe las siguientes características de procedimientos:

1. No son de aplicación general, sino que su aplicación va a depender de cada situación en particular.
2. Son de gran aplicación en los trabajos que se repiten, de manera que facilita la aplicación continua y sistemática.
3. Son flexibles y elásticos, pueden adaptarse a las exigencias de nuevas situaciones.

Desde otro punto de vista Gomes, G (1997) se enfoca en las siguientes características de procedimientos:

1. Por no ser un sistema; ya que un conjunto de procedimientos tendientes a un mismo fin se conoce como un sistema.
2. Por no ser un método individual de trabajo. El método se refiere específicamente a como un empleado ejecuta una determinada actividad en su trabajo.
3. Por no ser una actividad específica. Una actividad específica es la que realiza un empleado como parte de su trabajo en su puesto. (p.53)

Beneficios de los Procedimientos: Para Melinkoff, R (1990) conceptualiza que: "El aumento del rendimiento laboral, permite adaptar las mejores soluciones para los problemas y contribuye a llevar una buena coordinación y orden en las actividades de la organización". (p.30)

Procedimientos Administrativos: Munich G. Y Martínez G. (1979) consideran que los procedimientos administrativos: "Permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas". (p. 99)

Desde otra perspectiva Terry & Franklin (1993), definen que los procedimientos administrativos son: "Una serie de tareas relacionadas que forman la secuencia establecida en ejecutar el trabajo que se va a desempeñar". (p.32)

Ante lo relacionado en las citas del párrafo anterior, se puede conceptualizar el procedimiento administrativo, como un instrumento administrativo que apoya la realización de la labor cotidiana en donde ellos consignan, en forma metódica las operaciones de las funciones.

La importancia de los procedimientos administrativos estriba en:

1. Establecer el orden lógico que deben seguir las actividades.
2. Promover la eficiencia y la optimización.
3. Fijar la manera como deben ejecutarse las actividades, quién debe ejecutarlas y cuándo.

Beneficios de los Procedimientos Administrativos: Según Pino, A. (1998) en su Trabajo de Grado, describe los siguientes beneficios que consisten en:

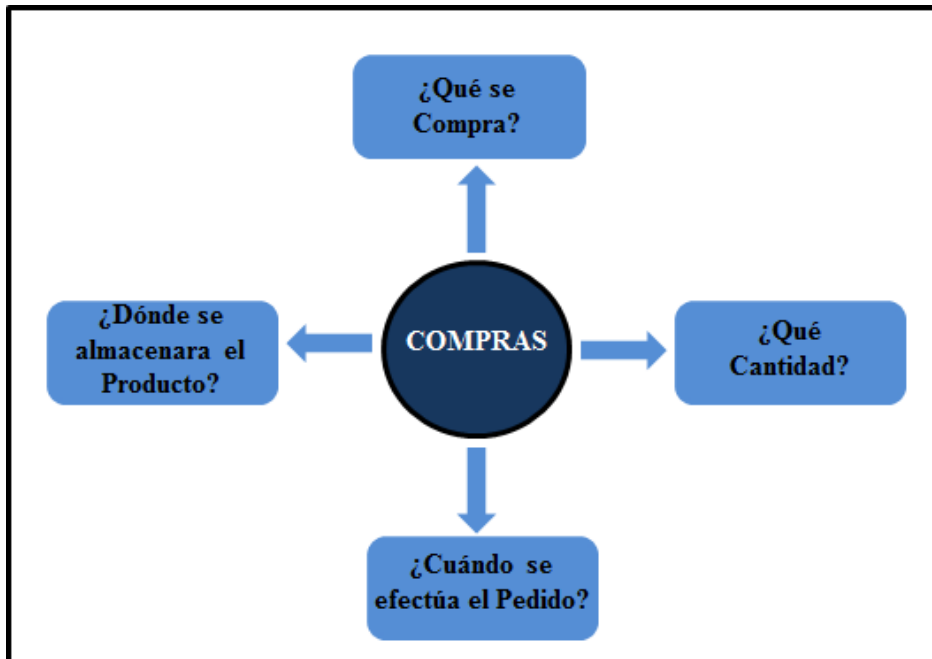
1. Aumento del rendimiento laboral.
2. Permite adaptar las mejores soluciones a los problemas.
3. Contribuye a llevar una buena coordinación y orden en las actividades de la organización.

Compras: Cruz, L. (1999) “Comprar es adquirir materias primas o cualquier otro artículo, con las características mínimas necesarias requeridas por una empresa, es decir, precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega y pago, así como la negociación de los servicios postventa”.

La actividad de compras juega un importante papel en la mayor parte de las organizaciones, dado que los materiales adquiridos generalmente representan entre el 40 y el 60 % del valor de las ventas de productos y/o servicios finales. Esto significa que reducciones de costos relativamente pequeñas, pueden tener un mayor impacto sobre los beneficios que iguales mejoras en otras áreas de la organización (Ballou, Ronald H. 1991).

Antiguamente se manejaba el tema de compras como el proceso de realizar transacciones que permitan adquirir los materiales, insumos, servicios, entre otros; requeridos por la empresa para el desarrollo de sus operaciones. Sin embargo, la competitividad global ha forzado a que las empresas desarrollen un modelo de gestión para el campo de las compras. Para establecer puntos de partida se mostrará las áreas de acción que abarca el proceso de compra, en el siguiente gráfico:

Figura N° 1: Áreas de Acción del Proceso de Compras



Fuente: Velásquez, R. (2012)

Como muestra la Figura N° 1, el proceso de compras abarca cuatro áreas: ¿Qué comprar?, ¿Qué cantidad?, ¿Cuándo? Y ¿Dónde se almacenará?. Para la toma de decisiones en cada una de estas áreas, es necesario realizar todo un análisis con la finalidad de utilizar la menor cantidad de recursos para obtener lo que se necesita, en las cantidades requeridas, en el momento oportuno y con el menor costo de almacenamiento y manipuleo posible.

A partir de ello, las empresas se ven en la necesidad de mantener bajo control en su proceso de compras, por lo que es necesario que estas manejen un sistema de gestión de las compras para planificar, controlar, administrar y monitorear el proceso de compras, garantizando así un óptimo desempeño del proceso de compras. Por ello, el área de compras presenta un gran potencial para incrementar la rentabilidad de la empresa, volviéndola más competitiva frente al mercado. En este mismo sentido, el ejecutivo Antony Faughnan (2007) indica que las empresas pueden utilizar el proceso de compras como una estrategia para generar ventaja competitiva.

Según el economista David Nelson, las oportunidades de mejora en el proceso de compras pueden reducir hasta en un 25% sus costos de compras, lo que significa un gran beneficio para las pequeñas y medianas empresas y por el contrario aquellas que no mejoren sus prácticas de compras y logística podría repercutir en un incremento del gasto de hasta 15% en el transcurso del tiempo. En este punto vale la pena resaltar que para una empresa pequeña o mediana el reducir sus costos, así no sean muy significativos, impactan de manera positiva en la empresa y fomenta su desarrollo.

La gestión de compras es un sistema que debe de estar enfocado en los objetivos corporativos y debe de ser manejado de manera estratégica, ya que las decisiones que se tomen afectan significativamente la rentabilidad, el desempeño y la competitividad no solo del área de compras sino de toda la organización.

Antecedentes y Evolución de la Gestión de Compras: La Gestión de Compras ha estado influenciada por diferentes circunstancias, que han contribuido de forma determinante en su evolución y creciente importancia. Algunas de las que consideramos trascendentales, son: la crisis del petróleo en los años 70, que trajo consigo la escasez y el encarecimiento de materias primas y, por lo tanto, una mayor presión sobre la Gestión de Compras para reducir costes; el fenómeno de la globalización, que contribuyó a la integración de diversas operaciones de negocio y a la descentralización de actividades productivas y comerciales; y finalmente, la revolución tecnológica y de las comunicaciones, entendida como un elemento fundamental para la interacción entre organizaciones y el desarrollo global de la economía.

Este tipo de circunstancias, sumadas a otros condicionantes, han aportado a la Gestión de Compras actual características que Cousins (2006) resumen en:

1. Carácter estratégico, que se refiere al papel fundamental que juegan las compras a la hora de apoyar y desarrollar la estrategia empresarial.
2. Status, que se refiere al creciente reconocimiento que han experimentado la Gestión de Compras dentro de las organizaciones.

3. Carácter integrador, que se refiere a la mayor interacción de la Gestión de Compras con el resto de funciones de la organización y con otras organizaciones que configuran la red de aprovisionamiento.

De acuerdo con Cousins, estas actuales características de la Gestión de Compras se sustentan en el reconocimiento del papel estratégico de las compras. No obstante, no siempre ha habido acuerdo sobre dicho papel estratégico. Cousins señala que estas discusiones se originan en la década de los 70 y, desde entonces, diversas investigaciones han tenido como objetivo justificar la aportación estratégica de la Gestión de Compras a los resultados de la empresa. Según Gadde y Hakansson (1994) y Carr y Smeltzer (1999), no es hasta los años 90 cuando se ha reconocido el papel estratégico ejercido por la Gestión de Compras y su importante contribución a la empresa.

Algunas de las razones claves que han propiciado el crecimiento de la relevancia estratégica de la Gestión de Compras, según Baily (1998), las podemos resumir en:

1. Que la Gestión de Compras es vista como un área con capacidad para añadir valor y no simplemente para reducir costes.
2. Que la rápida innovación de productos requiere un equipo de gestión más integrado, involucrando todas las funciones organizativas.
3. Que la intervención activa de los proveedores puede contribuir a generar calidad o flexibilidad y a reducir costes.

La Gestión Estratégica de Compras (“*Strategic Purchasing*” según la terminología anglosajona) ha sido definida como: “El proceso de planificación, implementación, evaluación y control de las decisiones estratégicas y operativas de compras que dirige todas las actividades de la Gestión de Compras, hacia oportunidades consistentes con las capacidades de la empresa y el logro de los objetivos a largo plazo de la misma” (Carr y Smeltzer, 1997). Partiendo de la mencionada definición, se deriva que el papel diferenciador de la Gestión de Compras, radicará en la capacidad de la empresa para reconocer su importancia estratégica y, en consecuencia, gestionarla

estratégicamente, es decir, configurarla de forma que apoye y desarrolle los objetivos y prioridades estratégicas de la empresa.

Importancia de la Gestión de Compras: Esta actividad radica en su vitalidad para el éxito de las empresas, ya que determina la efectividad de la administración de los bienes adquiridos. La empresa necesita de insumos, materia prima, componentes y refacciones para su funcionamiento, sin los cuales no podría lograr la producción y distribución de sus productos o servicios.

Las compras bien planeadas deben de redituar a la empresa ahorros en efectivo, en su liquidez, y en la fluidez del capital. Bajo un sistema organizado, las compras le representan a la empresa una buena administración, negociando plazos de pago, descuentos, oportunidad de uso y otros beneficios.

Es vital para la adquisición de las materias primas y los recursos necesarios, involucrando los elementos que determinan la coordinación de las áreas de la empresa que requieren de materiales y/o insumos para su eficiente funcionamiento.

Función de la Gestión de Compras: La función de compras consiste en suministrar de manera ininterrumpida materiales, bienes y/o servicios, para incluirlos de manera directa o indirecta a la cadena de producción.

Estos bienes o servicios deben proporcionarse en las cantidades adecuadas, en el momento solicitado, con el precio acordado y en el lugar requerido por el cliente, dentro de unos tiempos estipulados previamente, es decir, que ni antes ni después, estas desviaciones pueden obstaculizar los procesos productivos de comprador.

La importancia de la función de compras en el ámbito empresarial se puede plantear según investigaciones realizadas por el doctor Carter, Joseph R. en 1994, que establece: Una Expresión más amplia y precisa de las metas globales de compras, tendría que incluir los puntos que siguen:

1. Proveer un flujo ininterrumpido de materiales y servicios al sistema de operación.
2. Mantener la inversión en inventarios al mínimo.
3. Maximizar la calidad.

4. Encontrar y desarrollar fuentes competitivas de suministros.
5. Estandarizar materiales al más bajo costo total de adquisición.
6. Fomentar las relaciones interfuncionales.

Objetivo General de la Gestión de Compras: Como toda actividad de administración, compras tiene un objetivo general y varios objetivos específicos, podríamos detallar que el objetivo general es adquirir los recursos materiales que necesita la organización de la mejor calidad y al mejor precio.

Objetivos Específicos de la Gestión de Compras:

1. **Reducción de costos:** Obtención de utilidades y a la vez mejorar el trinomio costo-beneficio-utilidad.
2. **Comprar al mínimo precio:** Sin olvidar, la calidad, el volumen y la pronta utilización de lo adquirido.
3. **Servicio:** Optimizando los tiempos y las coordinaciones con los departamentos a los que les da servicio, para con ello cumplir con los requerimientos solicitados.
4. **La responsabilidad del área de compras:** Tiene varias actividades:
 - 4.1. Precios, proveedores, pedidos, inspección de lo adquirido, cuando así lo amerite.
 - 4.2. Los que comparte con otros departamentos sobre: Informes, inventarios, convenios, contratos, almacenaje, entre otros. Actividades que son su obligación y le interesan. Recibir, almacenar y dar seguimiento.
5. **Controlar los convenios:** En este objetivo al área de compras le interesan todos los convenios que fueron, son y serán necesarios para el financiamiento que otorgue el proveedor.
 - 5.1. Tiempo de pago.
 - 5.2. Solo las compras de acuerdo a los requerimientos y los parámetros.
 - 5.3. Solo compromisos autorizados por el departamento afectado.
 - 5.4. Mantener inventarios tanto en existencia como en el departamento de contabilidad.

5.5. Seguir el o los procedimientos escritos para pedidos y órdenes de compra.

6. Control de los tratados comerciales con los proveedores: En lo referente a:

6.1. Buenas relaciones.

6.2. Ética.

6.3. Mantener una política de varios proveedores (tres) para el abastecimiento de las materias primas básicas.

6.4. Actuar inteligente e íntegramente, en la adquisición por medio de: Volumen, precio, plazos de pago, descuentos, fechas de entrega, mantener confidencialidad de las cotizaciones u otras informaciones de los proveedores.

6.5. Asegurar el prestigio e imagen de la empresa.

6.6. Solo el área de compras debe adquirir, para evitar entre otras: Condiciones desventajosas a los proveedores, obligar a los proveedores a reducir forzosamente sus precios.

7. Capacitar al departamento de compras y a las áreas a las que les da servicio: para una eficiente aplicación de las actividades de adquisición, de acuerdo con los procedimientos de la empresa.

Ética en la Gestión de Compras: Esta es un área de mucha importancia, pues si se violan las buenas costumbres y la ética en las compras, se pueden ocasionar varios problemas a las empresas, entre los que destacan:

- 1. Sobornos:** Esta es una actividad muy utilizada por los compradores o los jefes de compras, y consiste en pedir al proveedor que ofrezca dinero u otras dádivas para asignar la orden de compra o pedido.
- 2. Favoritismos:** En algunas ocasiones el comprador o jefe de compras, sin tomar en cuenta el cuadro comparativo, base de la decisión de compra, le otorgan la orden de compra o pedido a cierto proveedor, que en algunas ocasiones es un familiar o amigo o un proveedor, que siempre agradece la designación, con algún obsequio.

3. **Aceptar invitaciones:** Argumento utilizado por vendedores faltos de ética, que para recibir la orden de compra o pedido, lo basan en invitaciones a comer, cenar o de otra naturaleza con la pretensión de ser el designado.
4. **Recibir obsequios:** Al igual que el anterior comentario, es un argumento muy socorrido por vendedores, que para recibir la orden de compra o pedido, el comprador o jefe de compras recibe obsequios que, por lo general, va de acuerdo a la magnitud de la orden de compra, en lo referente al monto económico, también con la finalidad de ser el designado.
5. **Solicitar al vendedor que mejore sus precios:** Esta es una actividad del comprador o del jefe de compras, que por lo general busca que se mejore el precio de lo solicitado, diciéndole a cada proveedor, el precio de otro, logrando un precio bajo.

Políticas de la Gestión de Compra: Definen las líneas de autoridad, procedimiento y relaciones interdepartamentales, con proveedores, alcance y responsabilidad del departamento de compras.

1. Características:
 - 1.1. Reflejan los objetivos y planes del departamento.
 - 1.2. Deben ser flexibles.
 - 1.3. Deben elaborarse por escrito.
 - 1.4. Deben ser discretas.
 - 1.5. Deben ser sencillas y claras.
2. Objetivos:
 - 2.1. Establecer criterios para tomar decisiones.
 - 2.2. Son una herramienta administrativa.
 - 2.3. Delimitan la responsabilidad de compras.
 - 2.4. Deben ser del conocimiento de todo el personal de compras.
 - 2.5. Deben revisarse y actualizarse periódicamente.

Principios Básicos de la Gestión de Compras: Como toda actividad que se realice en una empresa tiene que empezar con una razón de ser, es por esto que esta

parte de tres principios básicos, que le dan un carácter operacional y que se modulan a base de reglas.

1. Fijar claramente lo que la empresa necesita.
2. Localizar a los Proveedores que tienen los materiales, dentro o fuera del país.
3. Realizar las mejores negociaciones con los proveedores, de acuerdo a los requisitos elementales de una buena compra.

Tipos de Compra Empresarial: El Proceso de compras, exige una serie de etapas para que con éxito se lleve a cabo las secuencias de producción y distribución, situación que lleva a las empresas a la implementación de tres tipos o clases de compras, según las necesidades y/o características de los pedidos, en estrecha relación con los proveedores. Estos modelos de compras que se presentan al interior de las compañías, se pueden presentar de manera simultánea para varios productos o secuencial como parte del proceso de un solo producto:

1. **Compra Nueva:** Consiste en la realización de pedidos nuevos y se presenta cuando no ha existido previo nexo comercial con el proveedor y se desea conocer nuevas alternativas de suministros o cuando se incursiona en estrategias de desarrollo de producto o diversificación.
2. **Recompra Modificada:** Se genera cuando ya se ha establecido una relación comercial previa con el proveedor y simplemente se modifica o varía alguna de las condiciones de compra iniciales, como: Volumen de pedido, referencias o características del producto, fecha de entrega, lugar de la entrega y/o condiciones de pago.
3. **Recompra Directa:** Se presenta si se establecen relaciones comerciales con proveedores ya conocidos y no se cambia o modifica ninguna de las circunstancias pactadas anteriormente, en lo referente a características y referencias de los productos, fecha y lugar de entrega y condiciones de pago. Se toma esta alternativa cuando ya se conoce y se confía en el proveedor.

Sistema de Compras: De acuerdo a la Real Academia Española, un sistema es un conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a un

determinado objeto. En cuanto a compras, nos dice que proviene del latín comparare, cotejar, y que se traduce como adquirir algo por dinero. Por lo anterior se puede decir que un Sistema de Compra sería la adquisición de un determinado objeto a través de dinero. El Sistema de Compra lo podemos dividir en:

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

Sistema de Compras Automatizado: En la actualidad (la era digital) las empresas, aun las pequeñas, tratan de implantar un buen sistema de información, confiable, rápido y eficaz, que permita tomar decisiones adecuadas.

Es oportuno mencionar que una “Información Digitalizada de Adquisiciones” (INDA) debe seguir los mismos pasos que los métodos manuales. El cambio solo existe en la forma en la que se realizan esas etapas esenciales.

Además, cuando se implanta una información digitalizada de adquisiciones (INDA), se obtienen tres ventajas fundamentales:

1. El manejo electrónico de los procedimientos reduce el esfuerzo manual de los empleados a un mínimo considerable.

2. La información a partir de los registros está disponible en forma casi instantánea.
3. Se mejora el control de las operaciones, no solo por la disponibilidad de la información para la toma de decisiones, sino también por la flexibilidad y facilidad para manejar grandes detalles, con lo que se dispone de nuevas herramientas para el comprador.

Relación del Departamento de Compras con la Empresa: Compras adquiere un papel fundamental dentro de los procesos productivos de la empresa, conformándose en el eje fundamental del sistema de producción, ya que genera el flujo de materiales que alimentan y soportan dicho proceso.

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

De acuerdo a Leenders, Fearon y England (1999) las responsabilidades de compras comenzaron a ser mayores y diferentes. En 1983 la Purchasing World realizó un análisis indicando la magnitud de los cambios durante los últimos 20 años:

1. 98% tiene la responsabilidad principal para el desarrollo de nuevas fuentes de abastecimiento.
2. 89% realizan actividades de análisis de valores.
3. 87% son responsables de la toma de decisiones de compra.
4. 86% seleccionan el medio de transporte.
5. 81% controlan el inventario.

Funciones del Departamento de Compras: Las funciones del departamento de compras es ayudar a producir más utilidades a la empresa (Mercado, 2004). Es de vital importancia dentro de una organización, casi estratégica, y su ejecución eficaz constituye una parte vital para el éxito de una organización.

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

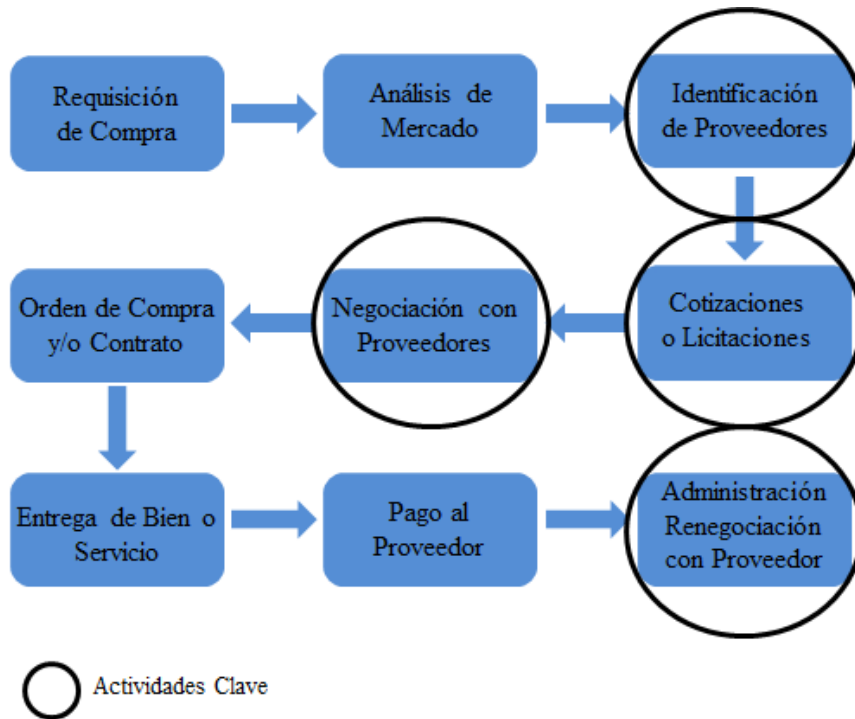
Adquisiciones:

1. Precio.
2. Calidad.
3. Cantidad.
4. Condiciones de entrega.
5. Condiciones de pago.
6. Servicios postventa.

Proceso Administrativo de Compras: Los procesos de compras se inician con la necesidad de un bien o servicio y culminan con la adquisición y pago de éstos. Esta necesidad es planteada por el departamento o unidad que la requiere; de esta forma, las solicitudes de bienes o servicios dependen de un departamento diferente al de compras. De acuerdo con esto, los procesos de compras comprenden las siguientes etapas:

1. Recepción de la solicitud de Requisición.
2. Análisis del Mercado.
3. Identificación de Proveedores.
4. Cotizaciones o Licitaciones.
5. Negociación con Proveedores.
6. Orden de Compra y/o Contrato.
7. Entrega del Bien o Servicio.
8. Pago al Proveedor.
9. Administración Renegociación con Proveedor.

Figura N° 2: Proceso Administrativo de Compras



Fuente: Vera, L. (2016)

Como se muestra en la Figura N° 2, el proceso administrativo de compras consta de nueve (9) fases, desde la recepción de la requisición de compra generada por una unidad de la empresa, finalizando con la renegociación con el proveedor. Dentro de las fases que comprenden este proceso, se encuentran actividades claves que permitirán la finalización del mismo con los resultados esperados por la organización, como son la identificación de proveedores, cotizaciones o licitaciones recibidas, negociación con proveedores y la renegociación. Se consideran como actividades claves, ya que en ellas se evalúa la calidad del bien o servicio que se requiera como los costos que generara la compra.

Selección del Proveedor: De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española, un proveedor es una persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, entre otros.

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

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

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

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

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

La relación más conveniente es la de sociedad, en la cual las dos partes se benefician, el comprador porque obtiene un buen precio y servicio especial, y el proveedor porque asegura grandes volúmenes de ventas. Generalmente los beneficios se ven a largo plazo. Cualquiera de las dos puede ser buena dependiendo la situación en la que se encuentre la empresa.

Ciclo del Proveedor: ¿Dónde encontrar un proveedor? ¿Cómo elegirlo? ¿En qué aspectos evaluarlo? ¿Cómo evaluarlo? ¿Convendrá realizar un contrato a largo plazo? ¿Será confiable este proveedor?. Éstas son algunas de las preguntas típicas que toda organización se plantea, no sólo al comienzo de su operatoria en el mercado, sino a lo largo de todo su ciclo de vida.

La búsqueda, selección, registro, seguimiento y evaluación de los proveedores constituye lo que denominamos el ciclo del proveedor, que puede culminar con el desarrollo y certificación del mismo, en un esfuerzo por mejorar no sólo la rentabilidad de la compañía a largo plazo, sino la competitividad de la cadena de abastecimiento en su conjunto.

- 1. ¿Dónde encontrar un Proveedor?** Las páginas amarillas, las publicaciones especializadas, los programas de radio y televisión y los periódicos son algunos de los recursos utilizados en la búsqueda de proveedores. Las guías de la industria son otros de los medios que permiten conocer potenciales proveedores; estos directorios son publicaciones que listan y clasifican las empresas de acuerdo a los productos que fabrican; en algunos casos ofrecen información adicional, como datos financieros y las direcciones de sus locales comerciales. También el Internet es una novedosa y efectiva herramienta de identificación de recursos.
- 2. ¿Cómo seleccionar un Proveedor?** Después que han sido localizados los potenciales proveedores, se procede a realizar un proceso de análisis, comparación y selección de los mismos. Para ello, se debe desarrollar previamente un criterio de evaluación, en función tanto en las políticas como en las necesidades de la empresa. Una vez determinados los aspectos del

proveedor que mayor relevancia tengan para la firma compradora, se procede a la ponderación de los mismos en función de su importancia relativa, procediéndose a la calificación del proveedor y a su posterior selección. En un proceso de compras tradicional, los precios, las condiciones de pago, los plazos de entrega y la calidad son las características más utilizadas en la selección de proveedores. Dada la creciente tendencia a desarrollar relaciones de asociación entre cliente-proveedor, las cuestiones de solidez financiera, de habilidad técnica y de capital intelectual están desempeñando un papel cada vez más importante en este proceso. Otras de las variables que pueden utilizarse para comparar y elegir proveedores son: Localización, servicios de asesoramiento previo a la compra, garantías y servicios técnicos, servicios post-venta, certificación de normas de calidad, nivel y actualización tecnológica, propiedad de patentes o licencias, capacidad instalada, flexibilidad, relaciones laborales estables, cartera de clientes, antecedentes de la compañía, antigüedad en la industria, experiencia, seriedad para el cumplimiento de relaciones contractuales, responsabilidad, entre otros.

- 3. El registro de Proveedor:** Una vez seleccionados los proveedores, se deben abrir registros para cada uno de ellos, en donde se incluirá toda la información que se crea relevante, tal como datos de identificación (razón social, domicilio legal y comercial, teléfono, fax, e-mail, dirección web, tipo de contribuyente, entre otros.), tipo de productos que ofrece o servicios que presta, precios, políticas de descuentos, condiciones acordadas de pagos, condiciones generales de entrega y contratos que se hayan firmado. Es común que en dichos registros figuren además catálogos y muestras de los artículos ofrecidos, con los resultados de los análisis realizados a los mismos si correspondiere. Los archivos deben mantenerse actualizados en forma constante, lo que implica la actualización de los datos identificatorios y la inclusión de nuevos productos, como así también las modificaciones de precio, de materiales y/o de precios que los proveedores pudieran establecer.

4. **¿En qué aspectos evaluar al Proveedor?** Por lo general, los mismos criterios utilizados en la selección del proveedor son utilizados periódicamente para medir su desempeño real. Además de ellos, se debe realizar un seguimiento sobre ciertos factores críticos tales nivel de fallas detectadas en los lotes entregados, % de envíos equivocados en cantidad y/o variedad, % de roturas, evolución de los precios, cumplimiento de plazos previstos de entrega, flexibilidad, cumplimiento de garantías, evaluación de los servicios técnicos prestados, entre otros.
5. **Desarrollo de Proveedores:** Desarrollar a un proveedor significa, tal como lo dice Schonberger R. (1986) en su libro “Manufactura de Categoría Mundial”, volverlo como uno de la familia, lo que implica un alto grado de compromiso y confiabilidad para establecer relaciones duraderas sobre la base de un mejoramiento continuo. El desarrollo de las fuentes de suministro consiste, básicamente, en orientar a los proveedores en el desarrollo de procesos que reduzcan costos, minimicen desperdicios, mejoren la calidad y optimicen los tiempos de entrega.
6. **Certificación de Proveedores:** La culminación del proceso de desarrollo del proveedor es lo que se conoce como certificación del proveedor. El objetivo de este programa es lograr que el proveedor se desempeñe de acuerdo a las pautas establecidas, bajo una concepción de calidad total.

Relación Comprador – Proveedor: Matthyssens y Van-den-Bulte (1994), establecen que la evolución dentro y alrededor de la función de compras ha dado como resultado el desarrollo de un rango de diversas relaciones con los proveedores, las cuales superan la visión tradicional de “adversario” que existía con respecto a los proveedores y marcan nuevos caminos de trabajo conjunto. Estas nuevas relaciones comprador - proveedor generan diferentes tipos de asociaciones que la literatura ha integrado bajo el concepto de aprovisionamiento asociado (“*partnership sourcing*”).

La CBI (*Confederation of British Industry*), en septiembre de 1990, es quien lanza la iniciativa del aprovisionamiento asociado, buscando principalmente la reducción de costes, la mejora de la calidad y la innovación.

En primera instancia, podemos identificar un tipo de actividades que conforman el denominado marco cooperativo, y representan de alguna manera la base de crédito y confianza en la relación comprador – proveedor. En este grupo destacamos tres tipos de actividades relacionales:

1. Establecimiento de relaciones a largo plazo, las cuales se caracterizan por la confianza y por la disposición de compartir información y de invertir en el desarrollo específico de la relación comprador-proveedor (Buvik, y Gronhaug, 2000; Cousins, 2002). De acuerdo a Chen (2004), tanto las empresas compradoras como las proveedoras tienen una creencia o expectativa de continuidad que se caracteriza porque en el caso de las empresas compradoras esperan que sus relaciones con sus principales proveedores se conviertan en duraderas; también, esperan que trabajar estrechamente con ellos les garantice la calidad de su producto y finalmente porque ven a los proveedores como una prolongación de su propia empresa. En cuanto a las empresas proveedoras la expectativa de continuidad se caracteriza porque observan a la empresa contratante o compradora como una alianza a largo plazo. Así pues, actualmente la expectativa de continuidad, así como el deseo de colaboración y confianza son claves en el desarrollo de relaciones duraderas y compenetradas entre proveedores y compradores.
2. Recompensas y reconocimiento del trabajo de los proveedores (Krause y Ellram, 1997; Hemsworth 2005; Sánchez-Rodríguez 2005). Son las actividades mediante las cuales el comprador reconoce el esfuerzo, la participación y dedicación a la mejora y el rendimiento del proveedor. Estas recompensas están acompañadas de continuas evaluaciones que miden los objetivos alcanzados y en función de las cuales se otorgarán las recompensas pactadas o prometidas. Este tipo de actividades, además de reconocer el

esfuerzo en el desempeño de los proveedores, pretenden motivar e incentivar el trabajo de éstos y, con ello, se tiende a mejorar el rendimiento de toda la cadena de abastecimiento.

3. Intercambio fluido de información tanto formal como informal. Según, Anderson y Narus (1990), la comunicación es el grado en que los miembros de una relación intercambian información útil y oportuna el uno con el otro. De acuerdo con Kalafatis (2002), ese intercambio de información beneficia a las partes, ayudando a resolver conflictos, aumentando el nivel de conocimiento mutuo, y favoreciendo las relaciones. En este sentido, Anderson y Narus (1990) establecen que la comunicación es un antecedente de confianza, que con el paso del tiempo se irá acumulando hasta alcanzar niveles más altos de comunicación. Así pues, el aumento de información intercambiada, es un indicador y base de confianza y entendimiento que busca el beneficio de las partes de manera igualitaria.

Una vez entablada una relación y establecidos ciertos grados de confianza y reciprocidad, se establecen una serie de nuevas actividades en la relación comprador – proveedor, que conforman una nueva línea de actividades o tendencias de aprovisionamiento. Estas actividades las reuniremos en los siguientes grupos, los cuales conforman lo que denominamos prácticas avanzadas de compra:

1. Actividades de Control.
2. Actividades de Participación.
3. Actividades Logísticas.

Cuando el comprador tiene identificada su relación con el proveedor en el ámbito de confiabilidad, calidad, servicio y precio se puede entablar los siguientes tipos de relación comprador – proveedor: Alianzas Estratégicas, Entregas a Tiempo (JIT) y Convenios Corporativos.

1. Alianzas Estratégicas: Es aquella cuando dos empresas deciden unir esfuerzos para buscar beneficios mutuos. Una alianza estratégica entre una empresa compradora y una proveedora, se entiende como una relación continua que

implica un compromiso durante un tiempo largo, así como un intercambio de información y un conocimiento de los riesgos y recompensa de la relación.

2. Entregas a Tiempo: También conocida como Just In Time (JIT). Este tipo de compra consiste en entregas pequeñas del producto. Esto pueden ser entregas diarias, dos veces al día o pueden ser a cada hora.

George Zalatan, consultor internacional y profesor de la Universidad de San Diego, California, dice: Es una estrategia para mejorar de manera permanente la calidad y productividad basada en el potencial de las personas, en la eliminación del desperdicio y en el logro de mayor velocidad en todos los procesos de trabajo.

El sistema JIT busca obtener una sola fuente confiable para cada artículo y la consolidación de varios productos por parte de cada proveedor. De tal manera que solo se obtiene un número pequeño de proveedores lo que otorgan los siguientes beneficios:

- 2.1. Calidad Constante: Si se involucra a los proveedores desde un principio, el resultado será obtener bienes de calidad de manera frecuente.
 - 2.2. Costos Menores: Debido a que el volumen de compra se incrementa, los costos obtenidos serán menores.
 - 2.3. Atención Especial: Al involucrar a los proveedores en el proceso de la empresa, estos se sentirán más inclinados a poner atención a las necesidades del comprador.
 - 2.4. Establecimiento de Relaciones a Largo Plazo: El establecer relaciones a largo plazo con los proveedores, estimula la lealtad y reduce el riesgo de una interrupción en el suministro de partes.
3. Convenios Corporativos: Otra opción que se tiene para mantener relación comercial con el proveedor es mediante convenios de suministros corporativos. Un convenio de suministro establece un compromiso entre el comprador y el proveedor. Este último se compromete a respetar ciertas condiciones de ventas para su cliente.

Para decidir con que proveedor es conveniente trabajar se deben tomar en cuenta las metas y objetivos de la compañía. Como es conocido, la meta de toda compañía es hacer dinero, por lo que la mejor opción es establecer una relación a largo plazo que permita producir con la más alta calidad al menor costo posible.

3.3. Definición de Términos Básicos:

Cotización: Es el documento que generalmente envían los proveedores a los compradores, y en el que se manifiestan, entre otros, como los más necesarios e indispensables: Precio unitario y total, condiciones de entrega, disponibilidad de los materiales, condiciones de pago, calidad, garantía, servicios de postventa, fecha, nombre y firma de la persona que envía la cotización.

Gestión: Es la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso (es decir, sobre un conjunto de actividades) lo que incluye la preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar, además de la coordinación de sus actividades (y correspondientes interacciones).

Insumos: Es un concepto económico que permite nombrar a un bien que se emplea en la producción de otros bienes. De acuerdo al contexto, puede utilizarse como sinónimo de materia prima o factor de producción.

Licitación: En términos empresariales es el proceso reglado mediante el cual una organización da a conocer públicamente una necesidad, solicita ofertas que la satisfagan, evalúa estas ofertas y selecciona una de ellas.

Materiales: Es un conjunto de elementos que son necesarios para actividades o tareas específicas para la producción de bienes y servicios.

Mercado: Es un conjunto de transacciones de procesos o intercambio de bienes o servicios entre individuos. El mercado no hace referencia directa al lucro o a las empresas, sino simplemente al acuerdo mutuo en el marco de las transacciones.

Negociación: Es la parte más importante de todo el proceso de compras, porque aquí el comprador pone en juego toda su habilidad, astucia y experiencia para tomar la mejor decisión, pero siempre con el principio de beneficio mutuo (se deben

considerar a los proveedores como socios), porque cuando se manejan las relaciones comerciales en un solo sentido, no dura mucho tiempo. Las buenas negociaciones son producto de las buenas relaciones humanas y comerciales de cualquier empresa.

Orden de Compra: Es un documento formal que entrega el responsable de compras al proveedor elegido, que al aceptarlo y firmarlo de conformidad tácitamente se convierte en un contrato de compra – venta, que genera consecuentemente derechos y obligaciones para ambas partes.

Pedido: Este documento manejado comúnmente por las empresas, se considera un tanto informal, en virtud de que no hay sanciones de trascendencias sobre todo para el proveedor cuando existe incumplimiento en el pedido, sea por cambio de precio, por las fechas de entrega, la garantía, entre otros; y se emplea normalmente para compras de poco valor y se formula generalmente por vía telefónica o fax. Sin embargo, el comprador debe llevar un registro minucioso de estas, ya que al final también se reflejan en las inversiones de la empresa.

Postventa: Consiste en todos aquellos esfuerzos después de la venta para satisfacer al cliente y, si es posible, asegurar una compra regular o repetida. Una venta no concluye nunca porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho.

Rentabilidad: Relación existente entre los beneficios que proporciona una determinada operación o cosa y la inversión o el esfuerzo que se ha hecho; cuando se trata del rendimiento financiero; se suele expresar en porcentajes.

Requisición: Es un documento interno que maneja una empresa, en el que se plasman las necesidades del departamento de producción, o alguno de sus departamentos o sucursales a través del departamento de almacén.

3.4. Bases Legales

A continuación se presentan los basamentos legales, sobre los cuales se realiza la presente investigación. Se señalan leyes y los artículos que son de conveniencia para el investigador.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

Artículo 117: Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen, a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.

Artículo 118: Se reconoce el derecho de los trabajadores y trabajadoras, así como de la comunidad para desarrollar asociaciones de carácter social y participativo, como las cooperativas, cajas de ahorro, mutuales y otras formas asociativas. Estas asociaciones podrán desarrollar cualquier tipo de actividad económica, de conformidad con la ley. La ley reconocerá las especificidades de estas organizaciones, en especial, las relativas al acto cooperativo, al trabajo asociado y su carácter generador de beneficios colectivos.

El estado promoverá y protegerá estas asociaciones destinadas a mejorar la economía popular y alternativa.

Código de Comercio

Artículo 133: La venta mercantil de la cosa ajena es válida; y obliga al vendedor a adquirirla y entregarla al comprador, so pena del resarcimiento de daños y perjuicios.

Artículo 135: Si las mercancías vendidas están indicadas en el contrato sólo por su especie, cantidad y calidad, sin otra designación suficiente para determinar un cuerpo cierto, el vendedor está obligado a entregar la especie en la cantidad y de la calidad prometidas, en el tiempo y lugar convenidos, aunque las mercancías que tenía a su disposición al tiempo del contrato, o que hubiese adquirido después para cumplirlo, hayan perecido o por cualquier causa no le hayan sido expedidas o no le hayan llegado.

Artículo 141: En la venta, la condición resolutoria tiene lugar de pleno derecho en favor de la parte que antes del vencimiento del término estipulado para el cumplimiento del contrato, haya ofrecido a la otra parte, de la manera acostumbrada en el comercio, la entrega de la cosa vendida o el pago del precio, si ésta no cumple su obligación.

A falta de tal oferta y de estipulaciones especiales, la resolución se rige por las disposiciones del Código Civil sobre la condición resolutoria tácita.

En ambos casos, la parte que no cumple su obligación, queda sujeta al pago de los daños.

Artículo 142: Si el comprador no cumple su obligación, el vendedor tiene derecho a hacer vender la cosa que es objeto del contrato o depositaria en una acreditada casa de comercio y, en defecto de ésta, en persona de responsabilidad, todo por cuenta del comprador.

La venta se hará en la moneda o al precio corriente si la cosa que es objeto del contrato tiene precio de Bolsa o de mercado, por medio de un vendutero o corredor, según el caso; y a falta de éstos, por medio de la persona designada por el Juez de Comercio.

El vendedor tiene derecho de exigir al comprador el pago de la diferencia entre el precio obtenido y el pactado en el contrato y el resarcimiento de los daños.

Si el vendedor no cumple su obligación, el comprador tiene derecho a comparar la cosa en la forma arriba establecida, por cuenta del vendedor y a ser resarcido de los daños.

El contratante que ejerce los derechos expresados debe dar inmediatamente aviso de ello al otro contratante.

Artículo 147: El comprador tiene derecho a exigir que el vendedor firme y le entregue factura de las mercancías vendidas y que ponga al pie recibo del precio o de la parte de éste que se le hubiere entregado.

No reclamando contra el contenido de la factura dentro de los ocho días siguientes a su entrega, se tendrá por aceptada irrevocablemente.

Artículo 148: Mientras los efectos o mercancías vendidas están en poder del vendedor, éste tiene derecho a retenerlos hasta el entero pago del precio y de los intereses correspondientes.

Artículo 149: La entrega de la cosa vendida se hace por los medios prescritos en el Código Civil, y además:

1. Por el envío que de ella haga el vendedor al comprador a su domicilio o a otro lugar convenido en el contrato; a menos que la remita a un agente suyo con orden de no entregarla hasta que el comprador pague el precio.
2. Por la transmisión del conocimiento, carta de porte o de factura, en los casos de venta de mercancías que están en tránsito,
3. Por el hecho de poner el comprador su marca a las mercancías compradas, con el consentimiento del vendedor.

Código Civil

Artículo 1.133: El contrato es una convención entre dos o más personas para constituir, reglar, transmitir, modificar o extinguir entre ellas un vínculo jurídico.

Artículo 1.527: La obligación del comprador es pagar el precio en el día y en lugar determinado por el contrato.

Artículo 1.528: Cuando nada se ha establecido respecto de esto, el comprador debe pagar en el lugar y en la época en que debe hacerse la tradición. Si el precio no ha de ser pagado en el momento de la tradición, el pago se hará en el domicilio del comprador según el artículo 1.295.

Artículo 1.529: A falta de convención especial el comprador debe intereses del precio hasta el día del pago, aun cuando no haya incurrido en mora, si la cosa vendida y entregada produce frutos u otra renta.

Artículo 1.530: Si el comprador fuere perturbado o tuviere fundado temor de serlo por una acción sea hipotecaria, sea reivindicatoria, puede suspender el pago del precio hasta que el vendedor haya hecho cesar la perturbación o el peligro, a no ser que el vendedor dé garantía suficiente, o que se haya estipulado que, no obstante cualquiera contingencia de esta clase, el comprador verifique el pago.

Artículo 1.532: Si se ha hecho la venta sin plazo para el pago del precio, puede el vendedor, por falta del pago del precio, reivindicar las cosas muebles vendidas, mientras que las posea el comprador, o impedir que las venda, con tal que la demanda en reivindicación se entable dentro de los quince días de la entrega y que las cosas vendidas se encuentren en el mismo estado en que se hallaban en la época de la entrega.

El derecho de reivindicación no tiene efecto con perjuicio del privilegio acordado al arrendador, cuando no consta que, al tiempo de la introducción de los muebles en la casa o fundo alquilados, haya sido informado el arrendador de que aún se debía el precio.

Las disposiciones de este artículo no derogan las Leyes y usos comerciales respecto a la reivindicación.

CAPÍTULO IV

FASES METODOLÓGICAS

De acuerdo a Méndez (2001), se refiere al modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación, trabajo, investigación, o estudio, se puede aplicar a cualquier empresa.

El diseño de las fases metodológicas, constituyen la esencia de la investigación, se refiere al desarrollo propiamente dicho del trabajo investigativo.

En este caso para la propuesta de un procedimiento administrativo de compras, el investigador tuvo contacto directo con la problemática dentro de la organización y se realizará en función de tres (3) fases:

4.1. Fases de la Investigación

Fase I: Análisis de la situación actual en cuanto a la necesidad de elaborar un procedimiento administrativo de compras para mejorar la gestión del departamento administrativo en la empresa objeto de estudio.

Para realizar esta fase, se utilizó en primera instancia la técnica de la observación directa, la cual según González (1997) “es aquella en que el investigador observa directamente los casos o individuos en los cuales se produce el fenómeno, estando en contacto con ellos” (pág. 48). En ese caso el investigador asume el papel de espectador del conjunto de actividades del área objeto de estudio.

Por medio de esta técnica, se observó el proceso actual que se desarrolla en el departamento administrativo para realizar el proceso de compra de materiales e insumos dentro de la organización, analizándose posteriormente las debilidades presentes dentro de la gestión de compra.

Por otra parte, se aplicó una entrevista a la Gerente de Administración y Finanzas la cual se define según Arias, F. (2012) “Como una técnica basada en un dialogo o conversación, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida”.

Toda técnica como la entrevista, tiene un instrumento; el usado en este particular fue de tipo Semi - Estructurada, Arias, F. (2012), hace referencia a este como un tipo de entrevista que aun cuando existe una guía de preguntas, el entrevistador puede realizar otras no contempladas inicialmente. Esto se debe a que una respuesta puede dar origen a una pregunta adicional o extraordinaria. Esta técnica se caracteriza por su flexibilidad.

Luego de haberse aplicado el instrumento seleccionado a la Gerencia del área involucrada con el tema objeto de estudio, se realizará el detalle de las debilidades presentes en la gestión de compra de bienes y servicios encontradas con la observación directa, de manera que se reflejen las necesidades presentes en el proceso.

Fase II: Determinación de los factores administrativos que caracterizan la gestión de compras en la empresa objeto de estudio.

Una vez concluido el análisis realizado para identificar la necesidad presente en la empresa objeto de estudio, correspondiente a la fase I, se procede a recurrir a la información recopilada en las bases teóricas para examinar las políticas y procesos que enlazan este acto administrativo, y así posteriormente divisar las deficiencias existentes por la omisión de pasos que son indispensables en el cumplimiento del procedimiento de compras en las organizaciones.

En esta fase se realiza una evaluación amplia de los resultados arrojados por el análisis previamente desarrollado, comparándose a su vez con el proceso de compras valorado en el estudio de autores especialistas del área.

Fase III: Diseño de un procedimiento administrativo de compras, para mejorar la gestión del departamento administrativo.

Luego de finalizar las fases I y II, y basándonos en los resultados obtenidos de las mismas, se propone una reingeniería en el proceso de compras de la empresa, mediante la elaboración de un procedimiento que determine la secuencia que se debe cumplir dentro del mencionado proceso administrativo, para incrementar la eficiencia operativa y financiera dentro de la organización.

En este orden de ideas, se determinan los pasos que lo comprenden desde su inicio hasta el fin, realizando un detalle amplio de cada parte del proceso, así como también los formatos legales con los cuales se debe cumplir para la formalización de la compras de bienes y servicios, indicando además las normas por las cuales se debe regir el personal administrativo para llevar a cabo un procedimiento administrativo de compras formal y acorde a un nivel organizacional.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados, después de utilizar las técnicas e instrumentos de recolección de información y atendiendo a las interrogantes planteadas en la investigación, con la finalidad de cumplir con el desarrollo de los objetivos propuestos.

5.1. Fase I: Análisis de la situación actual en cuanto a la necesidad de elaborar un procedimiento administrativo de compras para mejorar la gestión del departamento administrativo en la empresa objeto de estudio.

Como primera instancia dentro del análisis realizado, se aplica la técnica de Observación Directa como método de recolección de datos, logrando mediante la misma una apreciación real de la ejecución del proceso administrativo de compras actual dentro de la empresa División Técnica de Seguridad Integral Ditecsein, C.A., obteniendo los siguientes resultados:

I.- Observación Directa:

Cuadro N° 1 Observación Directa:

INDICADORES DE GESTIÓN	AUSENTE	PRESENTE	DEFICIENTE
Formato de Requisición de Compras.	X		
Estudio de mercado previo a cada proceso de compra realizado.			X
Archivo de expedientes de proveedores, indicando los proveedores confiables.	X		
Formato de Orden de Compras.	X		
Abastecimiento oportuno de materiales.			X
Negociación con Proveedores.		X	
Soporte legal de cada compra (Factura)		X	
Cuadro comparativo de cotizaciones.	X		

Fuente: Padrón, Y. (2017)

Análisis de la Observación Directa:

Luego de evaluar los resultados arrojados por el método de observación directa aplicado al procedimiento administrativo de compras dentro de la empresa División Técnica de Seguridad Integral Ditecsein, C.A., se pudo detectar que el proceso ejecutado actualmente no está cumpliendo con los procedimientos teóricamente establecidos que comprenden este acto administrativo, observándose que solo se está cumpliendo eficientemente el proceso en un 25%.

También se pudo detectar que existe una ausencia significativa de un 50% dentro del procedimiento de actividades que permiten la formalización de la compra entre el proveedor y el comprador, así como también la desatención en el registro documental del proceso, ya que no se deja asentado las requisiciones u órdenes de compras emitidas por no contarse con un formato establecido para tal fin.

Adicionalmente se identificó que un 25% de las actividades se ejecutan con deficiencia, debido a que no se realizan de manera recurrente y las mismas presentan debilidades al momento de llevarse a cabo, por no poseer el departamento una política o procedimiento preestablecido que determine los lineamientos a seguir para cumplir cabalmente con el proceso.

II.- Entrevista a la Gerente de Administración y Finanzas:

La información recopilada por medio de la implementación de esta técnica, fue aval para realizar una entrevista a la Gerente de Administración y Finanzas, presentándose a continuación el desarrollo de la misma con la información obtenida, solicitándose que en todos los casos fundamente su respuesta:

1. ¿Considera importante que la empresa posea un formato de Requisición de materiales y servicio?

Si, por cuanto es necesario que se maneje un registro documental de las solicitudes de materiales o servicio solicitados por parte de los departamentos de la sede principal así como de las sucursales, para tener uniformidad en los requerimientos presentes.

Adicionalmente mediante el empleo de este formato, se podrá realizar una estimación del periodo de vida de los materiales requeridos por cada departamento o sucursal, de manera tal que podamos anticipar la compra de bienes y mantener un stock mínimo necesario para cubrir las necesidades.

2. ¿Cree usted que el continuar con el proceso de requisición como se está ejecutando actualmente cumple con las políticas de compras?

No, debido que al no haber un formato de requisiciones de compras formal, tiende el proceso a ignorar pautas que se deben tomar en cuenta al realizarse una compra, pudiendo incurrir en faltas o errores, que en situaciones extremas pueden afectar la rentabilidad de la empresa.

Por otra parte esto trae como consecuencia que no se establezca un historial de las requisiciones realizadas, así como también permite no contar con un aval de autorización de las compras efectuadas, lo cual sería un respaldo para el departamento administrativo en caso de haber un evento fortuito dentro de la organización.

3. ¿Cree conveniente la solicitud de tres cotizaciones como parte del estudio de mercado?

Sí, es indispensable que se evalúen tres cotizaciones como mínimo antes de formalizar la compra para tener una visión más precisa de los precios de los bienes o servicios en el mercado. Adicionalmente también permite evaluar las condiciones ofrecidas por los proveedores.

4. ¿Los medios utilizados para solicitar las cotizaciones tiene un carácter formal?

En la mayoría de los casos cumplen con la formalidad que amerita el proceso, realizándose por escrito por medio de correo electrónico; aunque en ocasiones se recurre a medios que infringen en las condiciones con las cuales debe cumplir el mismo, por no obtenerse un aval documental de la información suministrada por el

proveedor, ya que la evaluación de precios es realizada en páginas de internet en donde se ofertan diversidad de productos o servicios.

5. ¿Considera conveniente la elaboración de un archivo con la información documental de los proveedores?

Sí, es de suma importancia poseer un respaldo que avale la formalidad de las empresas con las cuales se tiene relaciones comerciales, lo cual nos permitirá tener información precisa de los proveedores de interés para la organización, para desarrollar una base de datos dentro del departamento administrativo.

También nos permite llevar un control evaluaciones periódicas realizadas a los proveedores, para determinar el grado de confiabilidad de cada uno.

6. ¿Cree que existe la necesidad de implementar un formato de Orden de Compras?

Sí, dentro del departamento administrativo se está presentando la necesidad de desarrollar un formato de Orden de Compras, mediante el cual se estipule lo negociado con el proveedor, y a su vez se desarrolle un registro correlativo de lo comprando, permitiendo al área administrativa computar más eficientemente los gastos incurridos en la operatividad de la empresa.

7. ¿Por qué considera usted que existe deficiencia en el abastecimiento oportuno de materiales?

La deficiencia presente se origina debido a que no se tienen proveedores confiables para el abastecimiento constante de materiales, dentro de este punto influye la situación país. Otra causa también es no contar con un registro de requisiciones, mediante el cual se le asigne un correlativo, determinando a su vez el estatus de las mismas, para así poder identificar las que estén pendientes por procesar y evitar omisión.

8. ¿Qué importancia tiene para la empresa la negociación con los proveedores?

La negociación con los proveedores siempre se realiza buscando un beneficio mutuo, planteando los intereses de nosotros como clientes y respetando los intereses de los proveedores. Es de suma importancia en la parte administrativa negociar aspectos referentes al precio de los bienes o servicios, ya que esto se tomaría en cuenta como un ahorro para la empresa, siendo este uno de los aspectos principales dentro de los procesos administrativos, el cual comprende la consecución de los objetivos propuestos al menor costo posible.

9. ¿Cree usted que la aplicación de un comparativo de cotizaciones mejoraría el proceso de compras en la organización?

Si la mejoraría, en el punto de evitar errores al momento de la adquisición de bienes o servicios, por la visibilidad que nos permite tener esta técnica de lo ofrecido por los proveedores. Brindando la posibilidad de que el departamento o sucursal que presente el requerimiento, tenga conocimiento del bien o servicio que se va a comprar, así como también indicar el que más se ajusta a sus necesidades.

10. ¿Considera usted que el aplicar una política de compras que no cumpla con los lineamientos que amerita el proceso, afecte la rentabilidad de la organización?

Si afecta la rentabilidad de la empresa, debido a que cuando no cumplimos con ciertos estándares fundamentales para llevar a cabo un correcto sistema de compras, incurrimos en diversas oportunidades en tomar decisiones erradas, ya que no evaluamos eficientemente el entorno comercial e inducimos la empresa en pérdidas que afectan al final del ejercicio la utilidad deseada por la directiva.

Análisis de la Entrevista a la Gerente de Administración y Finanzas:

Al analizar la entrevista realizada a la Gerente de Administración y Finanzas, se constató la certeza de las debilidades presentes en la observación directa previamente aplicada al proceso de compras, en donde se evidencia que no existe un procedimiento de compras formal, que cumpla con las etapas que conforman este proceso administrativo, así como tampoco la documentación que formalice el mismo, lo que certifica la necesidad de aplicar mejoras al procedimiento administrativo de compras de la empresa objeto de estudio.

5.2. Fase II: Determinación de los factores administrativos que caracterizan la gestión de compras en la empresa objeto de estudio.

Después de realizar la entrevista aplicada a la Gerente del área la cual se muestra el presente estudio, y al finalizar la aplicación de las técnicas de recolección de información, se procedió a la determinación de los factores influyentes en el proceso para la formulación de la propuesta, utilizando como basamento el aporte de los autores consultados en las bases teóricas; tomando como referencia lo identificado en la entrevista antes señalada.

En tal sentido, el cumplimiento deficiente del procedimiento teóricamente establecido de compras como se evidencio en las preguntas realizadas, constituyen un factor importante e influyente que se deben tomar en cuenta en la empresa para mejorar el desempeño del área administrativa con respecto a la compra de bienes y servicios, demostrando además que la omisión de controles y procesos inherentes a las compras propiamente dichas, deben mejorarse y para ellos se deben aplicar acciones al respecto o de lo contrario permanecerán las fallas administrativas, lo que ocasionará en el transcurso del tiempo contrariedades en la operatividad de la empresa.

Evidenciándose que la aplicación de todos los pasos y formatos del proceso, constituyen un factor importante para el área administrativa, ya que los ayuda en la consecución del logro de los objetivos y metas de la empresa, siendo necesario llevar

a cabo el establecimiento de los formatos requeridos para el proceso, para ayudar a mejorar el trabajo y así optimizar las tareas administrativas, logrando un mejor y mayor rendimiento del departamento.

5.3. Fase III: Diseño de un procedimiento administrativo de compras, para mejorar la gestión del departamento administrativo.

La Propuesta:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, se demostró la necesidad de diseñar un procedimiento administrativo de compras, para mejorar la gestión del departamento administrativo de la empresa División Técnica de Seguridad Integral Ditecsein, C.A.

Objetivos de la Propuesta:

1. Diseñar el Procedimiento Administrativo para la Gestión de Compras.
2. Elaborar la normativa general para la Gestión de Compras.
3. Desarrollar el Flujograma del Procedimiento Administrativo de Gestión de Compras.
4. Crear los formatos administrativos de la Gestión de Compras.

Contenido de la Propuesta:

1. Procedimiento Administrativo de la Gestión de Compras.

1.1 Generación de la Requisición de Compra en los departamentos

administrativos o sucursales: De acuerdo a las necesidades que contempla cada área, se hace necesario implementar un documento de manejo interno con un número de correlativo, como es el formato de requisición (Formato N° 1), para hacer un uso adecuado de la información y así evitar omisiones en los requerimientos.

1.2 Determinación de la necesidad de compra: Cuando se reciba en el departamento administrativo una requisición de compras, se debe verificar

primeramente la disponibilidad de la mercancía en el depósito de la empresa para comprobar la existencia o no de la misma y así cubrir la necesidad presente, cumpliendo de esta manera con la requisición.

1.3 Identificación de Proveedores: En este punto se realiza una evaluación del mercado, para ubicar las empresas que oferten el material o servicio solicitado por un departamento o sucursal de la empresa, evaluándose las condiciones especificadas en la requisición.

1.4 Solicitud de Cotizaciones: Al realizar el estudio previo del mercado, se procederá a contactar a cada uno de los proveedores, haciéndole petición formal de la cotización con las especificaciones detallada de lo solicitado.

1.5 Comparación y selección de cotizaciones recibidas: Luego de que el departamento administrativo reciba las cotizaciones, empleará el cuadro o tabla comparativa (Formato N° 2), con el propósito de hacer un resumen o compendio de las principales características que ofrecen los proveedores respecto a sus materiales, productos o servicios; así como también realizar la comparación de costos y tener la posibilidad de elegir la mejor decisión de compra.

De este proceso se deriva la evaluación financiera, la cual comprende la examinación de la disponibilidad del presupuesto de la empresa, lo cual determinará si la compra se puede ejecutar de manera inmediata o se deberá posponer para la programación presupuestaria de la semana siguiente. Es importante resaltar que esta determinación no afectará a compras que se consideren urgentes.

1.6 Negociación con el Proveedor seleccionado: En esta parte el comprador pone en juego toda su habilidad, astucia y experiencia para tomar la mejor decisión, pero siempre con el principio del beneficio mutuo. En la etapa de negociación de emplearan temas referente al costo, condiciones de pago, condiciones de entrega, garantía, entre otros.

1.7 Registro de dato del Proveedor seleccionado: Este paso se refiere al asiento por parte de la persona responsable de la gestión de compras de toda la información del proveedor que se considere importante para la empresa, con el fin de llevar un detallado seguimiento de las características y del comportamiento del mismo.

La información del proveedor deberá ser consignada en un formato (Formato N° 3), elaborado especialmente para tal fin y archivado con el cuidado y confidencialidad del caso, para que esté disponible y en óptimas condiciones cuando se requiera.

1.8 Emisión de la Orden de Compra: Luego de finalizar el proceso de estudio de mercado, selección, negociación y registro de proveedor, se formalizará el proceso de compras por medio de la emisión de la orden de compras con el formato propuesto (Formato N° 4), la cual deberá contener la información solicitada en todos los campos y posteriormente se enviará al proveedor.

1.9 Emisión del Pago: En este caso el comprador como parte iniciadora de las adquisiciones, debe participar también en el cierre y vigilancia de las compras. En sentido estricto, al momento de recibirse la factura anticipadamente se debe verificar que lo facturado corresponde a lo descrito en la Orden de Compra emitida y luego remitirla a la persona responsable de la contabilización de la misma y emisión de los comprobantes de retención que amerite el caso.

En virtud de las condiciones de pago negociadas con el proveedor se efectuara la cancelación de la compra, de manera que si fue una compra de contado se emitirá el cheque o se realizara la transferencia bancaria dependiendo de la información suministrada por el proveedor; y si la compra se procesó a crédito será registrada en la programación de pago a la cual corresponda, esto dependerá de los días de crédito establecidos en la orden de compra.

1.10 Retiro o despacho de la mercancía: En esta etapa del proceso también se refleja lo negociado con el proveedor, ya que hay proveedores que despachan en la empresa y en otros casos la empresa es responsable de la búsqueda de la mercancía. En cualquiera de los dos escenarios se debe verificar el contenido de la Orden de Compra con el bien o servicio recibido, para cerciorarse que no haya mermas, faltantes o deterioro significativo de la mercancía recibida.

De esta manera se da por culminado el procedimiento administrativo de compras propuesto para ser implementado en la empresa División Técnica de Seguridad Integral Ditecsein, C.A.

2. Normas Generales para la Gestión de Compras.

- 2.1** Todas las requisiciones deberán describir claramente las especificaciones y la fecha en que se requieran los materiales.
- 2.2** Cuando se presente la necesidad de un producto o servicio, cada departamento o sucursal emitirá la referida requisición de compras, con toda la información detallada del requerimiento y con la autorización previa del Jefe del Área o Director Nacional de Operaciones en el caso de las sucursales.
- 2.3** Dado el caso que no se cuente con stock de lo solicitado en la requisición, se procederá a identificar los proveedores.
- 2.4** Principalmente se debe consultar el registro de proveedores a los cuales se les ha solicitado anteriormente los bienes o servicios. Posteriormente ubicar proveedores de la sección requerida a través de otros medios como internet, catálogo, revistas especializadas, folletos, entre otros, que permitan la ubicación de distribuidores que puedan satisfacer las necesidades presentes en la empresa.
- 2.5** El departamento administrativo deberá contar al menos con tres (3) cotizaciones de los proveedores que oferten los bienes o servicios; la

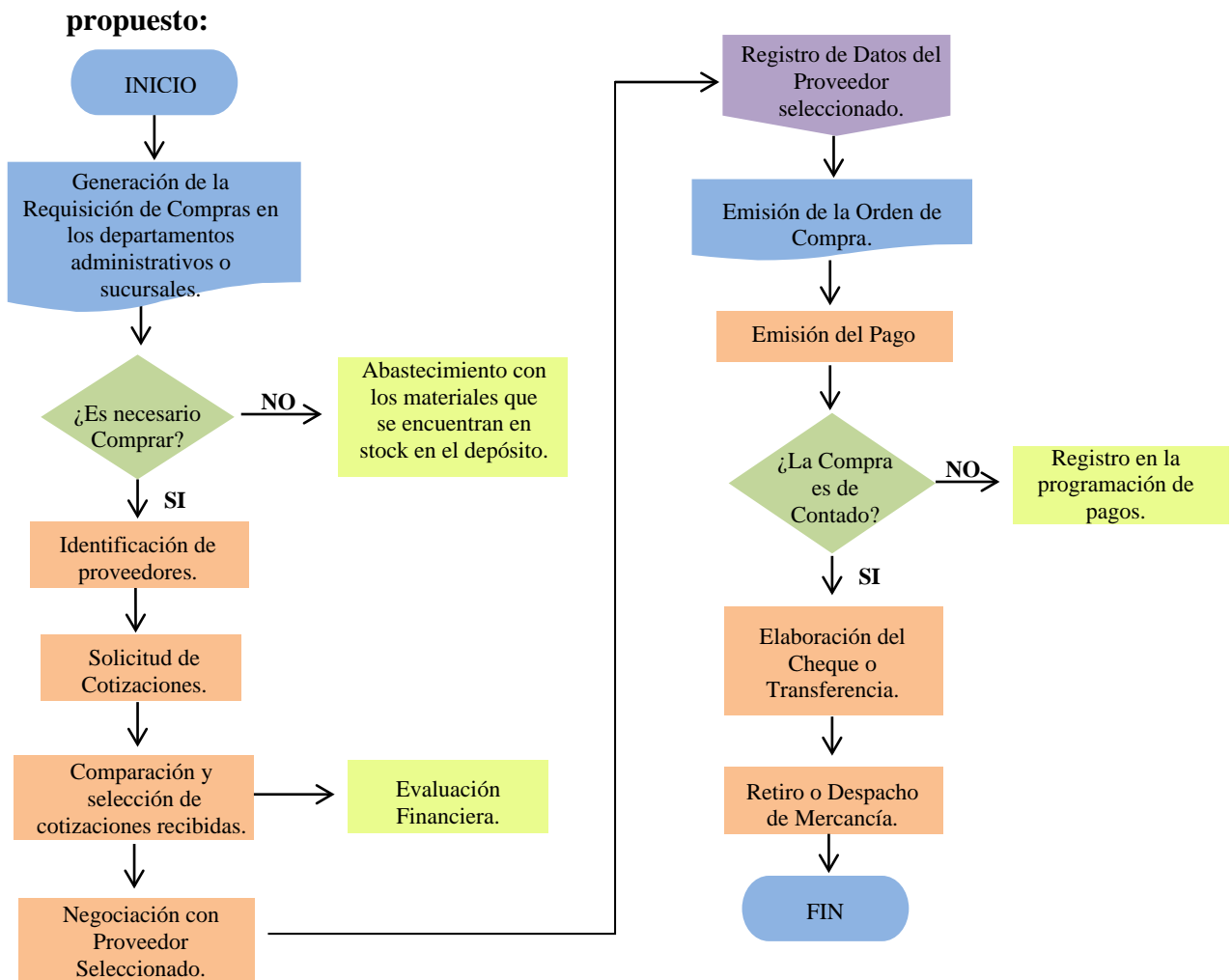
selección se realizara tomando en cuenta el cumplimiento de criterios contenidos en la requisición. En el caso de que alguno de los proveedores no tengan la disponibilidad de lo solicitado, se realizara una nueva búsqueda, para dar cumplimiento a la normativa.

- 2.6** Las cotizaciones deberán consignarse en formato digital y/o físico.
- 2.7** La tabla comparativa desarrollada deberá soportar el proceso de compras ejecutado.
- 2.8** Anualmente se debe actualizar la documentación e información de los proveedores, registrada en los archivos de la empresa.
- 2.9** Las Ordenes de Compras emitidas deben tener previa autorización del Jefe del Área que realizo el requerimiento y el Gerente de Administración y Finanzas.
- 2.10** Enviada la Orden de Compra al proveedor, el comprador se encargara de dar seguimiento de la solicitud hasta que culmine el proceso, con la finalidad de clasificarla de acuerdo al estatus de cumplimiento (Compra culminada o incompleta).
- 2.11** En los archivos de las compras realizadas se deberá incluir los siguientes documentos:
 - Requisición de compras.
 - Cotizaciones recibidas.
 - Tabla comparativa.
 - Orden de Compras.
 - Copia de Factura.
 - Copia de soporte de pago.
- 2.12** Garantizar el cumplimiento de la condición de pago negociada con el proveedor.

3. Flujograma del Procedimiento Administrativo de Gestión de Compras.

El procedimiento propuesto anteriormente está representado bajo el siguiente Flujograma de Proceso, el cual según Catacora, F. (2007), señala que “es una herramienta y técnica para la representación de los procedimientos en forma gráfica”. Estos se pueden distinguir en flujogramas secuenciales, columnares y analíticos.

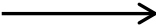

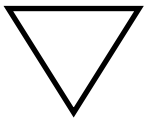
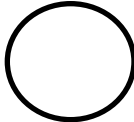
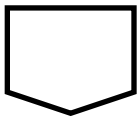
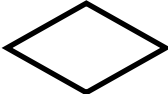


Figura N° 3 Flujograma de Procedimiento Administrativo de Compras




Fuente: Padrón, Y. (2017)

Para todos los tipos de flujogramas, se puede identificar una simbología básica para su representación, la cual se presenta a continuación:

Leyenda simbólica

	<p>Flujo de Información. Una Flecha: Representa el flujo de la información desde/hacia. Se usa obligatoriamente para reflejar el orden que debe seguir la lectura del Flujograma y muestra igualmente como fluye la información a lo largo del proceso.</p>
	<p>Proceso. Rectángulo: Representa un proceso, en algunos casos manuales y en otros mecanizados. Su contenido debe empezar en verbo infinitivo.</p>
	<p>Archivo Temporal o Permanente. Triangulo Invertido: Se utiliza para mostrar un archivo, ya sea este en forma temporal o permanente. Dependiendo de que sea uno u otro, llevara una letra P-permanente o una letra T-temporal.</p>
	<p>Conector Interno. Círculo: Algunas veces un Flujograma puede requerir que se efectúen saltos en la secuencia de los pasos, pero dentro de la misma página, por lo que tal acción se representa a través de un conector interno.</p>
	<p>Conector de Columna y Página: Se utiliza cuando un Flujograma es graficado en más de una página o existen diferentes columnas en las cuales la secuencia de los pasos es ininterrumpida.</p>
	<p>Decisión. Rombo: Este símbolo es utilizado cuando dentro del flujo de proceso, existen cursos alternativos de acción.</p>
	<p>Documento: Utilizado cuando se requiere diagramar algún documento, que es generado o transferido a lo largo del proceso.</p>
	<p>Inicio/Fin de Proceso: Como una formalidad, este símbolo se utiliza para iniciar un procedimiento y para indicar su terminación.</p>

Formato N° 2: Cuadro o Tabla Comparativa.



DIVISION TECNICA DE SEGURIDAD INTEGRAL
DITECSEIN, C.A
REF J-31074761-6
AV. MICHELENA, CC.ARA, NIVEL NAVE DY ALENCLIA EDO. CARABOBO
MPPRIP RESOLUCION 138.04/DAEX VP-837

TABLA COMPARATIVA DE COTIZACIONES

Fecha de Elaboración: ___/___/___


N° de Requisición: _____
 Fecha de Requisición: ___/___/___

N°	Proveedor	Descripción detallado del Bien o Servicio	Condición de Pago	Condición de Entrega	Monto	Observaciones

Elaborado por: _____
 Nombre y Apellido: _____
 Cargo: _____
 Firma: _____


Fuente: Padrón, Y. (2017)

Formato N° 3: Registro de Proveedor.

		DIVISION TECNICA DE SEGURIDAD INTEGRAL, C.A. DITECSEIN, C.A. RIF J-31074763-6 AV. MICHELENA, CC ARA, NIVEL NAVE D VALENCIA EDO. CARABOBO MPPRIJP RESOLUCION 138.04 / DAEX VP-937		
PLANILLA DE REGISTRO DE PROVEEDOR		Fecha de Registro o Actualización: ___/___/___		
Tipo de Solicitud:		Registro <input type="checkbox"/>	Actualización <input type="checkbox"/>	
Datos del Proveedor:				
Nombre o Razón Social:			RIF:	
Dirección:		Ciudad:	Estado:	
País:	Teléfono:	Fax:	Email:	
Persona Contacto:				
Datos del Representante:				
Nombre:	Apellido:	N° de Cedula:	Fecha de Nac.:	
Cargo:		Teléfono:	Email:	
Datos Generales:				
Tipo de Proveedor:	Producto:	<input type="checkbox"/>	Servicio:	<input type="checkbox"/>
Condición de Pago:		Modo de pago:	Banco:	
Nro. de Cuenta:		Tipo de Cuenta:		
Titular de la Cuenta:				
Rif o C.I.:		Forma de Despacho:		
Documentos Presentados:				
Registro Mercantil	<input type="checkbox"/>	Rif	<input type="checkbox"/>	C.I. Rep. Legal <input type="checkbox"/>
Inscripción y Solvencias:				
INCES	<input type="checkbox"/>	IVSS	<input type="checkbox"/>	FAOV <input type="checkbox"/>
FONACIT	<input type="checkbox"/>	FONA	<input type="checkbox"/>	
FND	<input type="checkbox"/>	Municipal	<input type="checkbox"/>	Patente de Industria y Comercio: <input type="checkbox"/>
Dec. ISLR <input type="checkbox"/>				
Otros Especifique:				
Informacion Fiscal:				
Tipo de Contribuyente:		% Retención de IVA:	% Retención ISLR:	
Referencias Comerciales:				
Razón Social	Persona Contacto	Dirección	Teléfono	Tiempo Relación Comercial

Fuente: Padrón, Y. (2017)

Formato N° 4: Orden de Compra.

	<p>DIVISION TECNICA DE SEGURIDAD INTEGRAL DITECSEIN, C.A. RIF J-31074763-6 V. MICHELENA, CC ARA, NIVEL NAVE D VALENCIA EDO. CARABOBO MPPRIJP RESOLUCION 138.04 / DAEX VP-937</p>			
Orden de Compra N°: _____				
Fecha de Emisión: ___/___/___				
Comprador:				
DATOS DEL PROVEEDOR.				
Razón Social:	Email:			
Dirección:	N° de Teléfono:			
Ciudad:	Vendedor:			
CONDICIONES DE COMPRA.				
Condición de Pago (Contra recepción de Factura):				
Condición de Entrega:				
Modo de Pago:				
DATOS BANCARIOS.				
Banco:	Razón Social:			
Nro. de Cuenta:	Ríf:			
Tipo de Cuenta:	Email:			
Ítem.	Descripción	Cantidad	Precio Unit.	Total
			Sub-Total 1	
			Descuento (0,0 %)	
			Sub-Total 2	
			IVA (12%)	
			TOTAL	
Solicita: Departamento:		Autoriza: Gerente de Administración y Finanzas.		
Firma Jefe de Área:		Estatus de Cumplimiento:		
Compra Culminada:		Compra Incompleta:		

Fuente: Padrón, Y. (2017)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.

Los datos arrojados por las técnicas de recolección de datos, permiten concluir que el área de trabajo en donde se desenvuelven las actividades administrativas de compras no es idónea en cuanto a procesos, lo cual trae como consecuencia la desatención en pasos propios del procedimiento de compras.

La ausencia de un procedimiento administrativo formalizado de compras maximiza el desorden en todas las áreas y a todo nivel. Hoy en día resulta complicado creer que una organización no posea por escrito la forma de trabajo y los instructivos para garantizar un proceso fluido de compras. En un época como esta, en la que las organizaciones aplican metodologías que permitan mayor rapidez y cumplimiento en los tiempos de ejecución de procesos eficientes, se presenta la necesidad de documentar los procesos y mucho más para un área medular como lo es Compras dentro de la empresa División Técnica de Seguridad Integral Ditecsein, C.A.

La organización no ejecuta actividades que cedan a controles internos, por la omisión de normas generales que implica la gestión de compras o de formatos que formalizan el proceso. Esta situación genera contravención en las políticas de la empresa, referentes a procesos de aprobación o en cuanto a la calidad de los servicios prestados, así como la minimización en la obtención de objetivos de la organización.

Para comprar se necesita saber dentro de cual rango se va a manejar la adquisición del material, desde el punto de vista financiero y de calidad; esta investigación demuestra que esto no sucede en la organización y todo depende de una constante improvisación para ejecutar el trabajo en su totalidad, ya que al no seguir una serie de pasos estructurados se afectan los lineamientos que contribuyen al desarrollo de la empresa; por esta razón la importancia de procedimientos administrativos que garanticen la aplicación de manera eficiente y eficaz de las actividades del departamento administrativo, evitando pérdidas de tiempo y de esta manera permitir el logro de objetivos y metas establecidas por la empresa.

Recomendaciones.

Con el fin de alcanzar el éxito y la eficiencia para el logro de las metas y objetivos, la empresa División Técnica de Seguridad Integral Ditecsein, C.A., deberá considerar las siguientes recomendaciones:

- Fomentar la formalización de todos los procedimientos ejecutados en el departamento administrativo, ya que es una herramienta que fortalecerá el conocimiento de las actividades desempeñadas.
- Instruir al personal involucrado en el proceso de compras, acerca de la importancia de implementar el uso de procedimientos administrativos formalizados, a fin de mantener el compromiso de los empleados.
- Velar por el cumplimiento de cada una de las normas generales establecidas en el procedimiento, a fin de evitar el esfuerzo innecesario para realizar las labores dentro del departamento.
- Es necesario el apoyo de la alta gerencia para mejorar los procesos e impulsarlo, de manera tal que se logre eliminar el informalismo dentro de la organización. Para que funcione cualquier plan se necesita el compromiso de todas las partes, desde el nivel más alto hasta el más bajo en la cadena de mando.
- Realizar las revisiones y actualizaciones frecuentes al procedimiento administrativo, de tal modo que se pueda actualizar constantemente de acuerdo a los cambios internos y externos de la empresa, garantizando así su validez en el tiempo y evitando obsolescencia.
- Asignar funciones supervisorias en los niveles jerárquicos de mando y crear procedimientos específicos de supervisión, con la finalidad de fortalecer los mecanismos de control de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acosta, A. y González, D. (2008). **Diseño e implementación del Departamento de Compras para Avaya Communication de Colombia, S.A.** Trabajo de Grado. Universidad de la Salle Bogotá – Colombia.
- Arias, F. (2012). **El Proyecto de Investigación.** Sexta Edición. Editorial Episteme. Caracas – Venezuela.
- Benaque, O. (2006). **Conceptos Modernos de Administración de Compras.** Segunda Edición. Grupo Editorial NORMA.
- Cuerva, Y. (2013). **Manual de Normas y Procedimientos Contables, en el Proceso de Compras utilizando el Sistema Profit en la empresa Ipeca Construcciones, C.A.** Trabajo de Grado. Universidad José Antonio Páez (UJAP).
- Gómez, E. (1999). **Aseguramiento de Calidad en Compras.** Editorial RAAM Editores. México.
- González, D. (2015). **Propuesta de Automatización del Proceso de Compras, aplicando la Administración por Proceso de Negocio (BPM) en la empresa CLC, Valencia estado Carabobo.** Trabajo de Grado. Universidad José Antonio Páez (UJAP).
- Matheus, R., Noriega, I. y Zambrano, E. (2014). **Propuesta de un Manual de Control Interno en el Área de Inventario, Compras, Cuentas por Pagar y Pagos en la empresa Otto Schirmer, C.A., ubicada en Valencia estado Carabobo.** Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo (UC).

- Mecinas, L. (1999). **Compras. Principios Generales**. Editorial CECSA. México.
- Meza, J. (2012). **Plan de mejoras en el Proceso de Compras de materiales y adquisición de servicios, aplicado a la empresa Constructora Ingeniería GBR, C.A.** Trabajo de Grado. Universidad José Antonio Páez (UJAP).
- Monterroso, E. (2002). **Logística de Abastecimiento**. Módulo de “Administración de la Producción”. (Documento en Línea) disponible en: <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/abastecimiento.pdf>
- Mosquera, T. (2013). **Evaluación del Control Interno Administrativo del Proceso de Compras de Servicios, en el departamento de compras de servicios de la Universidad Nacional Experimental de Guayana en Puerto Ordaz estado Bolívar, en el segundo semestre del año 2012.** Trabajo de Grado. Universidad Nacional Experimental de Guayana (UNEG).
- Ortiz, J. (2014). **Propuesta de Mejora en la Gestión de Compras de una empresa textil de Prendas Interiores y Exteriores Femenina.** Trabajo de Grado. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) Lima – Perú.
- Parra, M. (2014). **Mejoramiento de los Procesos del Área de Compras a través del estudio del Trabajo en la empresa Laboratorio Seres LTDA.** Trabajo de Grado. Universidad Autónoma de Occidente Santiago de Cali – Colombia.
- Pérez, F. (2016). **Procedimiento Administrativo para mejorar la Gestión de Compras de la empresa Consorcio Metalúrgico Industrial, C.A. (COMEINCA).** Trabajo de Grado. Universidad José Antonio Páez (UJAP).

Sangri, A. (2014). **Administración de Compras**. Primera Edición Ebook. Grupo Editorial Patria. Colonia San Juan Tlihuaca – México.

Sistema de control de Compras (2004). (Documento en Línea) disponible en:
[//www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11310/20_el_SISTEMA_DE_CO
MPRA.pdf](http://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11310/20_el_SISTEMA_DE_CO
MPRA.pdf)