



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS DE CONTROL PARA
LA MEJORA DE LOS PROCESOS
DE COMPRAS DE LA EMPRESA
REFRIGERACIÓN EUROPA C.A.**

Autoras: Ana Alonso
Raphaela Rivero

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



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA CONTADURÍA PÚBLICA
CARRERA: CONTADURÍA PÚBLICA**

**ESTRATEGIAS DE CONTROL PARALA MEJORA DE LOS
PROCESOS DE COMPRAS DE LA EMPRESA
REFRIGERACIÓN EUROPA C.A.**

Trabajo de Grado para optar al Título de
Licenciado en Contaduría Pública

Autoras: Ana Alonso
C.I.: V-25.787.307
Raphaela Rivero
C.I. V-27.381.488

Tutora: Mgs. Claribel Mieres

San Diego, Abril del 2021



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACIÓN DE PASANTÍA
Y TRABAJO DE GRADO**



ACTA N° 0014-3-2020
San Diego, 15 de Marzo de 2021

Ciudadano
ALONSO ANA
C.I. 25.787.307
RIVERO RAPHAELA
C.I. 27.381.488

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: **“ESTRATEGIAS DE CONTROL PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS DE COMPRAS EN LA EMPRESA REFRIGERACION EUROPA C.A”**, como requisito para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública.

Sin otro particular, se suscribe de usted

Atentamente.

Dra. Patricia Díaz
Decana de la Facultad de Ciencias Sociales

“Se Aprueba Proyecto (Anexo L) sin revisión Metodológica”
“Plan Universidad En Casa”
“Una vez que cese el Plan Universidad en Casa, se firmará y sellará”



**REPÚBLICA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA CONTADURÍA PÚBLICA
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**

ACTA DE ACEPTACION DEL TUTOR

Quienes suscriben, esta Acta Claribel Mieres, de Cédula de Identidad No. V-10.268.485, en mi carácter de tutor de trabajo de grado presentado por las ciudadanas Ana Alonso y Raphaela Rivero, portadoras de las Cédulas de Identidad N° V-25.787.307 y N° V-25.381.488, dejan constancia que el Trabajo de Grado titulado **“ESTRATEGIAS DE CONTROL PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS DE COMPRAS DE LA EMPRESA REFRIGERACIÓN EUROPA C.A.”**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciadas en Contaduría Pública, ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, marzo del año dos mil veintiuno

Tutora Académica

Mgs. Claribel Mieres

C.I. V-10.268.485

Cel. 012.053.50.76

E-mail: cmieresbrito@gmail.com

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO

	pp.
LISTA DE CUADROS	vii
LISTA DE GRÁFICOS	viii
LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE TABLAS	x
DEDICATORIA	xi
AGRADECIMIENTOS	xiii
RESUMEN INFORMATIVO	xv
INTRODUCCIÓN	1
 CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	3
1.1. Planteamiento del Problema	3
1.1.1. Formulación del Problema.....	6
1.2. Objetivos de la Investigación.....	6
1.2.1. Objetivo General.....	6
1.2.2. Objetivos Específicos	6
1.3. Justificación de la Investigación.....	7
 II MARCO TEÓRICO	8
2.1. Antecedentes.....	8
2.2. Bases Teóricas	12
2.3. Definición de Términos Básicos.....	22
 III MARCO METODOLÓGICO	23
3.1. Tipo y Diseño de la Investigación	23
3.2. Fases Metodológicas.....	24
3.2.1 Fase I: Diagnóstico de la situación actual.....	24
3.2.2 Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas del control interno de los procesos de compra	26
3.2.3 Fase III: Diseño de estrategias de control para la mejora de los procesos de compras.....	26

	pp.
IV RESULTADOS	27
4.1. Análisis de los Resultados	27
4.1.1. Fase I. Diagnóstico.	27
4.1.2 Fase II. Identificación.....	51
4.1.3. Fase III. Diseño.....	53
V PROPUESTA	55
5.1. Presentación	55
5.2. Beneficios.	56
5.3. Objetivos.....	57
5.4. Desarrollo	58
5.5. Factibilidad	74
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
REFERENCIAS	79
ANEXOS	82

LISTA DE CUADROS
CONTENIDO

	pp.
CUADRO	
1. Cuadro de Observación.....	48
2.-Análisis DOFA	51
3.-Proceso de emisión y seguimiento de la orden de compras.....	67
3.-Estrategias de Control Propuestas	73

LISTA DE FIGURAS
CONTENIDO

FIGURA	pp.
1.- Nota de Requisición.....	64
2.- Orden de Compra.....	65
3.-Nota de Recepción.....	66
4.-Diagrama de flujo del proceso de emisión y seguimiento de la orden de compra .	68

LISTA DE GRÁFICOS
CONTENIDO

GRÁFICO	pp.
1.- Eficiencia del proceso de compras.....	28
2.- Planificación de las compras considerando flujo de caja	29
3.- Compras por importes superiores al apartado.	30
4.- Definición de niveles de inventarios.....	31
5.- Registro continuo de inventarios	32
6.- Compras excesivas de inventarios	33
7.- Establecimiento y difusión de aprobación de compras.....	34
8.- Cumplimiento de los procesos de autorización	35
9.- Compras respaldadas con un formato de O/C.	36
10.- Solicitud de 3 cotizaciones a proveedores	37
11. Actualización de datos de proveedores	38
12.- Comunicación efectiva interdepartamental	39
13.- Seguimiento de la orden de compra.....	40
14.- Elaboración de nota de recepción	41
15.- Falta de notificación de llegada de mercancía.....	42
16.- Registro de seriales	43
17.- Implementación de la propuesta	44

LISTA DE TABLAS

CONTENIDO

	pp.
TABLA	
1.- Eficiencia del proceso de compras.....	28
2.- Planificación de las compras considerando flujo de caja	29
3.- Compras por importes superiores al apartado.	30
4.- Definición de niveles de inventarios.....	31
5.- Registro continuo de inventarios	32
6.- Compras excesivas de inventarios	33
7.- Establecimiento y difusión de aprobación de compras.....	34
8.- Cumplimiento de los procesos de autorización	35
9.- Compras respaldadas con un formato de O/C.	36
10.- Solicitud de 3 cotizaciones a proveedores	37
11. Actualización de datos de proveedores	38
12.- Comunicación efectiva interdepartamental	39
13.- Seguimiento de la orden de compra.....	40
14.- Elaboración de nota de recepción	41
15.- Falta de notificación de llegada de mercancía.....	42
16.- Registro de seriales	43
17.- Implementación de la propuesta	44

DEDICATORIA

Principalmente le dedico este trabajo a **Dios** por inspirarme, darme fuerza para continuar en este proceso y por haberme permitido llegar a este momento tan importante en mi formación profesional.

A mi **madre**, quien ha sabido formarme con buenos valores y siempre ha sido un gran apoyo para seguir adelante en los momentos más difíciles.

A mi **padre**, por su sacrificio y esfuerzo para poder llegar a esta meta que, a pesar de la distancia, siempre he podido contar con él.

A mi **hermana**, quien ha estado de mi lado todo el tiempo y me dio el mejor regalo del mundo, mi **sobrino**, esto es por ustedes.

A mi **abuela**, por impulsarme a lograr mis sueños y por su apoyo incondicional.

A mi **familia**, por estar presente en todo momento, por motivarme y nunca permitir que me rindiera con lo que me proponía.

A mi **novio**, por su cariño y apoyo, que me impulso en seguir adelante y por extender su mano cuando más lo he necesitado.

Ana Alonso

DEDICATORIA

A todos los estudiantes, quienes como yo han enfrentado obstáculos para llegar a la cima y hoy por hoy, desde lo más alto, victoriosamente ven el camino que han recorrido.

A mi hermana, que esto sea prueba de que nunca debes rendirte, confía en ti y todo lo que sueñes lo harás realidad.

Raphaela Rivero

AGRADECIMIENTO

A Dios, por todas sus bendiciones, por guiarme y por ser mi acompañante en el transcurso de mi vida, brindándome su apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad.

A mi madre **Magaly Oliveros** y mi padre **José Luis Alonso**, por ser mi pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente. Gracias a ustedes soy quien soy hoy, siempre impulsándome a lograr mis sueños. Estoy muy agradecida por tenerlos conmigo, por creer en mí y por los consejos, valores y principios que me han inculcado.

A mi hermana **María Fernanda Alonso**, que siempre te he tenido presente en mi vida y sé que estás orgullosa de la persona que me he convertido.

A mi sobrino **Fabrizio Landaeta**, por ser mi inspiración para lograr los objetivos propuestos y por llenarme de alegría día tras día.

A **mi familia**, que con sus consejos me ayudaron a afrontar los retos que se me han presentado a lo largo de mi vida. En especial a mis tías **Maritza Oliveros** y **Ana Alejandrina Oliveros**, por ser mi inspiración para elegir esta carrera y ya nos podemos decir colegas.

A mi novio **Felipe Pereira**, que has estado conmigo en todo el transcurso de mi carrera, has sabido apoyarme para continuar y nunca rendirme, gracias por tu amor incondicional.

A **Raphaela Rivero**, por recorrer conmigo toda la carrera, hasta de cambiarnos juntas de Universidad, hoy te agradezco por ser una gran amiga para mí y mi compañera de tesis.

A mis compañeros, **Amanda Carreño**, **Loredana Paolucci** y **Rommel Alvarado**, agradezco por su amistad y apoyo en mis estudios, por las risas, bromas y enojos.

A la **Universidad de Carabobo**, por ser mi primera casa de estudio y por abrirme las puertas para el inicio de este camino.

A la **Universidad José Antonio Páez**, por permitirme concluir esta etapa de mi vida, gracias por guiarme en el desarrollo de esta investigación.

Ana Alonso

AGRADECIMIENTOS

Tal como en el Prefacio esta dicho, es justo y necesario dar gracias, siempre y en todo lugar a **Dios**.

A **mi madre**, por ti estaré eternamente agradecida, siendo este uno de los muchos logros de los que eres cómplice, porque en cada paso que doy estas tu atrás.

Agradezco a los **Profesores**, que tuvieron la vocación de formarme no solo profesionalmente sino a nivel personal, sus conocimientos y consejos los tendré presente a donde vaya.

Siempre estaré agradecida con la **Universidad de Carabobo**, por recibirme en el inicio de mis estudios y darme una infinidad de aprendizajes y experiencias que no tienen precio.

A la **Universidad José Antonio Páez** le agradezco la oportunidad que me dio para culminar mis estudios de pregrado y así poder llevar a cabo esta investigación.

Raphaela Rivero



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA CONTADURÍA PÚBLICA
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA

**ESTRATEGIAS DE CONTROL PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS
DE COMPRAS DE LA EMPRESAREFRIGERACIÓN EUROPA C.A.**

Autoras: Ana Alonso y Raphaela Rivero

Tutora: Mgs. Claribel Mieres

Fecha: San Diego, Abril 2021

RESUMEN INFORMATIVO

La presente investigación tuvo como objetivo el diseño de unas estrategias de control para la mejora de los procesos de compras de la empresa Refrigeración Europa C.A., con la finalidad de definir los procesos requeridos para la gestión de compras, establecer controles internos en el área. El estudio estuvo bajo la modalidad de una investigación de los denominados proyectos factibles, con un diseño de campo de nivel descriptivo. Para el desarrollo de la investigación se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta a través del instrumento del cuestionario conformado por diecisiete (17) preguntas dicotómicas cerradas (si-no) aplicada a la población de tres (3) empleados de la empresa; la muestra fue de tipo censal, por ser pequeña y finita estuvo representada por todos los miembros de la población objetivo. Seguidamente, se aplicó la técnica la observación directa, con apoyo de un cuadro de observación para evaluar la presencia o ausencia de ciertas variables que afectan el control del proceso de compras. Los resultados obtenidos fueron expuestos en una Matriz DOFA, que al cruzar los factores internos y externos permitieron obtener las estrategias que le dieron sustento al desarrollo de la propuesta que permitió darle solución a la problemática que se presentó. Se concluye, que las estrategias de compra y aprovisionamiento deben estar basadas en la evaluación de los requerimientos y en las condiciones del mercado. Dependerán de los niveles de costos de los compradores y de los riesgos de aprovisionamiento involucrados. También, es necesario considerar temas como la cantidad y clase de proveedores a emplear, el tipo de relación a establecer en estos y los contratos a suscribir; así como la gerencia de cada socio estratégico y cada contrato.

Descriptor: Estrategias, Control, Compras.

INTRODUCCIÓN

Las empresas en la actualidad se encuentran implementando cambios para mejorar sus procesos y ser más efectivas en alcanzar sus objetivos organizacionales, de manera que se puedan mantener en el mercado en el cual se encuentran inmersas, para ello, requieren utilizar herramientas que le permitan ser más eficientes y eficaces para utilizar sus recursos, brindar un suministro continuo de sus inventarios y poder contar con reposiciones oportunas para cubrir la demanda.

En este sentido, el control es una de las funciones del proceso administrativo que permite evaluar e identificar si se están cumpliendo con los planes, procedimientos, normativas y políticas establecidas en cada área, para implementar a tiempo mejoras que garanticen mantener registros oportunos, información confiable, administración de sus recursos eficiente y eficazmente, además de suministrar información que ayude al proceso de toma de decisiones.

Tras estas implicaciones, la presente investigación estuvo dirigida a la empresa Refrigeración Europa C.A., ubicada en el Municipio Valencia del Estado Carabobo, la cual viene presentando debilidades en sus procesos de compras, debido a la falta de procedimientos claramente definidos y actualizados, así como controles internos establecidos, lo que ha generado que el personal no cumpla con los procesos necesarios para efectuar las compras. Cabe destacar, que las compras son uno de los procesos de gran importancia dentro de la organización, ya que de ello depende la reposición de los inventarios necesarios para su venta o uso, para generar los ingresos necesarios para cubrir la operatividad de la misma. En este sentido, se proponen estrategias de control para la mejora de los procesos de compras, donde se puedan definir los procesos requeridos para la gestión de compras, mantener inventarios óptimos mediante un flujo continuo de sus operaciones.

Para ello, el estudio se encuentra estructurado en cinco (05) capítulos, los cuales se especifican a continuación:

Capítulo I, El Problema: contiene la exposición de la situación problemática enmarcada en el planteamiento del problema, el establecimiento de los objetivos de la investigación tanto el general como lo específicos, así como la justificación de la investigación.

Capítulo II, Marco Teórico: se refiere al marco teórico y está integrado por los antecedentes de la investigación, bases teóricas y definición de términos básicos.

Capítulo III, Marco Metodológico: se describen el tipo y nivel de investigación, las fases metodológicas de la investigación de acuerdo con los objetivos específicos.

Capítulo IV, Resultados: revela los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de información y el desarrollo de las fases metodológicas del presente proyecto de trabajo de grado.

Capítulo V, la Propuesta: se expone la propuesta que dará solución a la problemática existente en la empresa en estudio, que consistió en el diseño de estrategias de control para la mejora de los procesos de compras en la empresa Refrigeración Europa C.A.,

Conclusiones y Recomendaciones Finales: a las cuales llegaron las autoras en la presente investigación.

Finalmente, las **Referencias: Bibliográficas y electrónicas**, y los Anexos de donde se obtuvo información que permiten sustentar la propuesta presentada para el desarrollo de la presente investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Los cambios tecnológicos, la globalización y los efectos sociales, económicos y políticos, han venido generando que las empresas generen cambios en sus procesos para poder adaptarse y enfrenten los efectos del entorno, de manera que requieren mejorar sus procesos para lograr ser más efectivos y por ende competitivos para poder mantenerse en el mercado en el cual incursionan.

En Venezuela, las empresas tienen retos mayores ya que se enfrentan, además, a una economía inflacionaria que afecta el poder adquisitivo requiriendo más dinero para poder cubrir sus deudas y compromisos contraídos, debido a que se elevan de manera acelerada los precios de los productos y servicios a nivel general, generando impacto en la liquidez financiera de la empresa.

En este orden de ideas, una de las áreas que se ven impactadas, y que requieren de procesos efectivos es la de compras, ya que es donde se planifica y ejecutan las requisiciones de reposiciones de inventarios y solicitan los servicios necesarios para garantizar la operatividad de la organización, las mismas deben ser planificadas y requieren de negociaciones efectivas con los proveedores, para lograr los menores costos, sin perder la calidad de los bienes y servicios, rebajas, descuentos, tiempo de entrega de los productos, de manera que se logren los mejores beneficios para la empresa, las mismas no deben superar el presupuesto de tesorería para poder así cumplir con los compromisos contraídos a tiempo.

Una de las herramientas que permiten garantizar que los procesos sean efectivos es el control, bien sea desde el punto de vista administrativos, relacionados a los procedimientos, políticas y normativas, como contables, donde se mantenga un registro continuo de las operaciones. El control de acuerdo a Chiavenato (2010:81): “consiste

en la verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecido. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar repetición”. Por lo tanto, el control es fundamental, ya sea para asegurar que todas y cada una de las actividades de una organización se efectúen de forma esperada y contribuyan a la obtención de los objetivos globales.

Bajo este contexto, la existencia de control garantiza la detección oportuna de fallas en la ejecución de cualquier proceso, de manera que permita aplicar los correctivos necesarios en caso de seguir alguna desviación favorable durante el desarrollo del mismo. Para Catacora (2015:239), expresa que el control interno: “en una entidad está orientado a prevenir o detectar errores e irregularidades”. Los controles pueden ser preventivos o de detección, dependiendo del momento que sean aplicados. Son preventivos cuando se aplican antes de ejecución del proceso y de detección cuando se aplican durante o después del proceso.

Por lo tanto, el departamento de compras, requiere de controles efectivos para poder garantizar que se realice una efectiva gestión, en la adquisición de los bienes y servicios solicitados, minimizando los riesgos de fraude, cumpliendo con los procesos de autorización, uso de la orden de compra para poder dejar constancia de las negociaciones pactadas con el proveedor, permitiendo además establecer el tiempo de entrega de la mercancía, y posterior a su ejecución, hacer seguimiento de la correcta recepción, de que lo negociado coincida con la factura emitida con el proveedor, en cantidades, modelos y precios hasta finalizar con que se cumpla con el pago efectivo de la obligación contraída en los lapsos de tiempo pactados.

El proceso de compras también requiere controles en cuanto la verificación, por parte de los supervisores, de que haya sido adecuadamente autorizada la compra, que entre en el presupuesto de tesorería, que cuente con la documentación soporte adecuada cumpliendo con los deberes formales, y principios contables, que se registre, y que verdaderamente se haya recibido el bien o servicio. Por otro lado, que se soliciten cotizaciones a distintos proveedores del mismo ramo para buscar los costos más

adecuados a la empresa, y pago en el tiempo establecido aprovechando los descuentos, y evitar el riesgo de que se generen fraudes entre el empleado y el proveedor.

A tales implicaciones, el presente estudio está dirigido en la empresa Refrigeración Europa, C.A., dedicada a la fabricación de equipos de refrigeración y compra-venta de equipos importados terminados o semielaborados, ubicada en la Urbanización Industrial La Guacamaya en el Estado Carabobo, la cual presenta debilidades en sus procesos de compras, debido a la falta de procedimientos claramente definidos y actualizados, así como controles internos establecidos, lo que ha generado que el personal no cuente con una guía para unificar criterios necesarios para efectuar las compras.

Como consecuencia, esto ha venido generando retrasos en las actividades de la empresa, debido a que no se notifica al departamento de almacén la recepción de la mercancía, ya que no envían copia de las órdenes de compras a ser recibida, así como la fecha de recepción de la misma una vez que es autorizado en la aduana su despacho, por lo tanto, no permiten realizar una adecuada logística de almacén para poder planificar el proceso de recepción, ocasionando retraso, porque se requiere organizar al personal que realizará la descarga de los contenedores y habilitar el área de recepción así como la asignación del montacargas.

Asimismo, carecen de una persona para el departamento de compras (nacionales e internacionales), de manera que se genera que no se agilice los procesos respectivos y no se comunique al almacén de forma eficiente sobre las órdenes de compra que serán recibidas afectando su planificación y control.

Por otra parte, al momento de hacer el ingreso de la mercancía comprada no se registran los seriales de los mismos en el sistema administrativo, por lo tanto, se desconoce el serial del producto que es distribuido a cada cliente, lo que afecta el proceso de ventas al momento de realizarse un reclamo por garantía, pudiendo ser por productos de mayor antigüedad.

En este sentido, se proponen estrategias de control para la mejora de los procesos de compras, donde se puedan definir los procesos requeridos para la gestión de

compras, establecer controles internos en el área, de manera que se salvaguarden los activos y se planifique la logística de recepción y despacho de mercancía en el área de almacén, incentivando a la comunicación continua interdepartamental. Estos controles permitirán detectar las desviaciones en el caso que existan y poder implementar los correctivos necesarios a tiempo, así como garantizar que se cumplan con los procedimientos necesarios para que el personal del área pueda alcanzar los objetivos organizacionales.

1.1.1 Formulación del Problema

Ante tales implicaciones, se plantea la siguiente interrogante: ¿Cuáles serían las estrategias de control adecuadas para la mejora de los procesos de compras de la empresa Refrigeración Europa C.A.?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer estrategias de control para la mejora de los procesos de compras de la empresa Refrigeración Europa C.A.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Ø Diagnosticar la situación actual de los procesos de compras de la empresa Refrigeración Europa C.A.
- Ø Identificar las debilidades y fortalezas que afectan el control de los procesos de compras de la empresa Refrigeración Europa C.A.
- Ø Diseñar estrategias de control para la mejora de los procesos de compras de la empresa Refrigeración Europa C.A.

1.3 Justificación de la Investigación

El control interno comprende el plan de la organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en el negocio para proteger sus activos, verificar

la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia de las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas por la gerencia. Al respecto, esta investigación se justifica, debido a que mediante la propuesta de control la empresa Refrigeración Europa C.A. podrá lograr la mejora de los procesos de compras, que le permitan una adecuada planificación de sus operaciones, realizar las negociaciones que beneficien a la empresa, y lograr efectivamente realizar las reposiciones de sus inventarios a tiempo, así como recibir los servicios necesarios para garantizar la operatividad de la empresa.

Permitiendo, además, de coordinar la recepción de la mercancía en el departamento de almacén, sin que afecte las actividades de despacho, informando a tiempo mediante el uso de órdenes de compra y mejorando la comunicación interdepartamental, de esta manera, se pretende mediante las estrategias de control, optimizar el desempeño del personal para lograr los objetivos departamentales, de manera que se cuenten con los niveles de inventarios óptimos para abastecer las requisiciones de los clientes, así como minimizar los riesgos de stocks elevados y ociosos que comprometen innecesariamente la liquidez financiera de la empresa.

Asimismo, permite mejorar las relaciones con los proveedores, mediante acuerdos de compras y negociando con varios proveedores para poder brindar a la empresa una seguridad de abastecimiento, a los más bajos costos, pero conservando la calidad de los productos. Como contra partida, se les brindará a los proveedores la garantía del pago de las obligaciones contraídas en los tiempos establecidos por los créditos otorgados. Por su parte, la sirve para otras organizaciones que presenten problemática similar, además sirve de antecedente de otras investigaciones, que están enmarcadas bajo las líneas de investigación control y gestión de finanzas públicas y privadas. Finalmente, sirvió a las autoras para aumentar sus conocimientos académicos y profesionales en el campo laboral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se presenta el marco teórico que sustenta la investigación, al cual Palella y Martins (2016:54), definen como: “el soporte principal de estudio”. Dentro de esta perspectiva, a continuación, se presentan los antecedentes, las bases teóricas y definiciones de términos relevantes, para lo cual se efectuó una recopilación de ideas de diversos autores, y se establecerá una relación con la problemática investigada, con el objetivo de obtener una base que fundamente la investigación.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación de acuerdo a Arias (2012:106), quien explica que los antecedentes de una investigación: “reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en el área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”. A lo largo de la investigación realizada, se llevó a cabo una exhaustiva revisión bibliográfica en el área investigativa, lo que permitió encontrar algunos estudios que orientan y soportan el desarrollo del presente trabajo, entre los cuales se citan los siguientes:

Primeramente, Castillo y Mendes (2020), presentaron en la Universidad José Antonio Páez, en San Diego, Venezuela, para optar al título de Licenciadas en Contaduría Pública, un estudio titulado **“Plan estratégico para la optimización del proceso de compras de la empresa El Bodegón de las Carnes Express C.A. MINIMARKET, ubicada en el Municipio Puerto Cabello, del Estado Carabobo”**, con la finalidad de que se logre el control de las reposiciones, de sus inventarios, de manera efectiva para poder contar con las existencias necesarias para cubrir las demandas de sus clientes. La metodología implementada fue bajo la modalidad de un proyecto factible, con diseño de campo a nivel descriptivo, donde se aplicó las técnicas

de la encuesta y la observación directa, apoyadas de un cuestionario y un cuadro de observación.

Con los resultados obtenidos, las autoras concluyen, que el proceso de compra es muy importante debido a que permite mantener los niveles óptimos de inventarios para poder mantener la operatividad de la organización, satisfacer a los clientes, y lograr los objetivos propuestos. Su aporte al presente estudio, es el uso de una Matriz DOFA, donde se apliquen los factores internos y externos que influyen en el proceso de compras para poder extraer las estrategias que le den una solución viable a la problemática de la empresa de acuerdo a sus necesidades propias.

Aguirre y Romero (2019), presentaron en la Universidad Privada del Norte, Cajamarca en Perú, para optar al título profesional de Ingeniero Industrial, su trabajo de grado titulado **“Diseño de un sistema de gestión de compras y almacenes para mejorar el tiempo de entrega de los repuestos en la empresa Consorcio C&T Transportistas Asociados S.A”**, con la finalidad de optimizar el tiempo de entrega de la mercancía por parte de los proveedores y tener los camiones operativos para cumplir oportunamente con las entregas a sus clientes. Se desarrolló mediante la metodología de un proyecto factible con diseño de campo, apoyado en la técnica de recolección de datos, la encuesta a través del instrumento el cuestionario conformado por veinte (20) preguntas dicotómicas (si-no).

Los autores concluyeron que, se identificaron los efectos para el diseño del sistema de gestión, logrando resultados óptimos en cuanto a la gestión de compras y almacenes siendo el porcentaje obtenido de un 90% repercutiendo notablemente en la reducción del tiempo de entrega de los repuestos de 8 días a 61 días. Se relaciona con el presente estudio, debido que los autores presentaron una propuesta que le ayude a mejorar el proceso de compras y de almacén dentro de la organización, es que las debilidades del proceso de compra impactan a otros departamentos, como el de almacén donde se requiere de una comunicación efectiva para poder planificar la recepción de mercancía sin que incida negativamente en el proceso de despacho.

Dávila, Ortega y Rugel (2019), presentaron una investigación en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, en Ecuador, para optar al título de Ingeniero Comercial que titularon **“Manual de procedimientos para el área compras de la compañía ORODELTI S.A.”**, con la finalidad de analizar y describir una de las falencias en la administración y operatividad del área de compras, para ello se desarrolló la investigación de campo a nivel descriptivo.

Donde se aplicó un cuestionario cuyos resultados permitieron concluir que, la implementación del manual les permitirá controlar el cumplimiento de las funciones de cada uno de los colaboradores tanto administrativos y de fincas, así como supervisar la selección de proveedores para que esta sea eficiente y reduzca los costos. Su aporte al presente estudio, es la carencia de procedimientos claros que permitan unificar criterios para la selección de los proveedores y el desempeño de las gestiones de compras, de manera que logre una negociación adecuada para beneficio de la empresa.

Por su parte, Calzadilla y Torrealba (2017), presentaron un trabajo para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública, en la Universidad José Antonio Páez **“Estrategias para mejorar los procesos administrativos-contables en el área de compras y cuentas por pagar de la empresa Pastelería Capuchino C.A. Ubicada en Los Guayos, Estado Carabobo”**, con el propósito de establecer una serie de estrategias que mejoren los procesos relacionados a las compras y cuentas por pagar, de una manera práctica, para el mejor desenvolvimiento del personal administrativo y contable, y que sirva como adiestramiento para ejecutar las labores realizadas en el departamento.

En cuanto a la metodología que se utilizó, estuvo enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible apoyada en un diseño de campo a nivel descriptivo, utilizando como técnica de recolección de datos la encuesta y la observación directa, apoyada respectivamente en los instrumentos del cuestionario conformado por quince (15) preguntas dicotómicas (si-no) y la lista de cotejo. Las autoras concluyen que, los procesos administrativos y contables en el área de compras y cuentas por pagar, requieren de supervisión y control debido a que son áreas susceptibles a fraude, y que

además al no llevarse adecuadamente los procesos, podría traer grandes implicaciones tales como desabastecimiento, por lo que es necesario una planificación de compras adecuada, estableciendo niveles mínimos y máximos de stock adecuados a las necesidades de la empresa.

Su aporte a la presente investigación, es que desarrolla una propuesta a través de estrategias que mejoren el control interno en el área de compras, el cual servirá de guía para el desarrollo de la propuesta de esta investigación y optimizar la gestión de compras, considerando procedimientos claros, normativas y políticas establecidas, así como la segregación de funciones donde se implemente la supervisión continua.

Finalmente, Bracamonte, Gómez y Rodríguez (2016), presentaron un trabajo de grado en la Universidad de Carabobo, Campus Bárbula, Carabobo, Venezuela, para optar al título de Licenciados de Contaduría Pública que llevó por título **“Rediseño del proceso de compras de materiales odontológicos de la Clínica de Ortodoncia Naguanagua C.A.”**, con el objetivo de mejorar el proceso de compras, residiendo su importancia en permitir tener una visión más amplia del mejoramiento que debe efectuarse en los procesos que se siguen dentro del área de compras, que le permitan cumplir con sus metas y objetivos trazados. La metodología implementada en esta investigación fue un proyecto factible, con diseño de campo, en el cual se aplicó una encuesta con apoyo del instrumento el cuestionario y la observación libre mediante un cuaderno de notas.

Con la obtención de los resultados, los autores concluyeron que, el proceso de compras es un procedimiento complejo por lo cual debe existir una guía para su desarrollo de manera eficiente, el personal que labora en el área desconoce los pasos a seguir por lo que requieren de guías de acción para lograr los objetivos trazados. Su aporte a este estudio es, la necesidad de controles en la empresa, para lograr que los procedimientos se cumplan y se logre una efectiva gestión de compras, considerando, además, que se ejecute el pago de los proveedores en el tiempo estimado para mantener la confianza crediticia por parte de los mismos.

2.2 Bases Teóricas

Las bases teóricas, que de acuerdo a Sabino (2017:39), expresa que: “comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoques de términos, dirigidos a explicar el problema planteado”, la cuales delimitan el área de investigación a través de la vinculación de un problema con la teoría que lo demuestre y sustente, además de tener noción sobre un conjunto de palabras básicas para el entendimiento de la investigación. Seguidamente se presentan las bases teóricas, en donde se incluyen conceptos, teorías y argumentos que se consideran relevantes y necesarios para verificar datos de interés para el desarrollo de la investigación, entre las cuales se encuentran:

2.2.1 Estrategia

Según Antornosi (2008:54), afirma que es un: “conjunto de acciones de una organización que se encuentran orientadas al logro de los objetivos tomando en cuenta sus condiciones internas y los factores que hay a su alrededor, comprende la misión, visión, los objetivos”, en este sentido se puede decir que, las estrategias son aquellos medios por los cuales se alcanzan los objetivos, ya que consta de un proceso de planificación futura de recursos, acciones y personas de la organización. Las estrategias de una empresa deben reunir las siguientes características:

- Ø Ser los medios o las formas que permitan lograr los objetivos; los objetivos deben ser los “fines” y las estrategias “los medios” que permitan alcanzarlos.
- Ø Guiar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos y en el menor tiempo posible.
- Ø Ser claras y comprensibles para todos.
- Ø Estar alineadas y ser coherentes con los valores, principios y cultura de la empresa.
- Ø Considerar adecuadamente la capacidad y los recursos de la empresa.
- Ø Representar un reto para la empresa.
- Ø Poder ejecutarse en un tiempo razonable.

Cabe señalar que las estrategias empresariales se encargan de estudiar la expansión geográfica, diversificación, adquisición de compradores y desarrollo de productos, entre otros. Estas bases teóricas sustentan el presente estudio debido a que forma parte de la propuesta, donde quieren implementar estos planes o cursos de acción que permitan optimizar las operaciones en el departamento de compras en la empresa en estudio.

2.2.2 Control

Según Guajardo (2010:50), define de manera amplia al control interno como: "un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la gerencia y otro personal de la organización, diseñado para proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la organización". El control interno es de gran importancia ya que brinda seguridad razonable a la entidad, siempre y cuando éste sea adoptado y ejecutado por los integrantes de la organización; en él se fijan y evalúan los procedimientos contables, administrativos y financieros que ayudan a la empresa a la consecución de sus objetivos; detecta y corrige errores e irregularidades, proporciona un gran apoyo a la salvaguarda de los activos, optimiza las operaciones y es de gran utilidad para la toma de decisiones y formulación de acciones futuras en las actividades de la entidad. Su aporte al presente estudio, es la necesidad de implementar controles para el correcto funcionamiento de las compras.

2.2.3. Control Interno

Siendo considerado el control interno como uno de los pilares fundamentales de la contabilidad, mediante el cual se puede medir el grado de vulnerabilidad y fortaleza que posee una organización en la consecuencia de sus procesos más rutinarios y elementales. Por lo tanto, es necesario destacar que, los controles internos representan la formación y la aplicación de los principios, políticas y métodos bien sean a través de un instrumento que describan los pasos a seguir para llevar a cabo una actividad de la empresa. Por su parte, Estupiñán (2013:21), agrega que: "el control interno proporciona

seguridad razonable, más no seguridad absoluta, acerca del desarrollo correcto de los procesos administrativos y contables, por ende, todos los departamentos interrelacionados deben trabajar y brindar aquella seguridad en los procesos aplicados”.

Es por ello, que todos los integrantes de la organización deben contribuir a la implementación del control interno, para garantizar su efectividad. Agrega Chapman (2015:65), que “el control interno es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de la entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de los objetivos”. Por lo tanto, dichos objetivos se evidencian en las siguientes áreas:

- Ø Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Ø Confiabilidad en la información financiera.
- Ø Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El control interno es un proceso llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad “razonable” para la consecución de sus objetivos, dentro de las siguientes categorías: eficiencia y eficacia de la operatividad, fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables. De acuerdo a, Catacora (2015), define que:

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adaptan a un negocio para salvaguardar sus activos verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y promover la adherencia a las políticas por la administración. (p. 125).

Por lo tanto, se considera al control interno, como un elemento de control que se basa en procedimientos y métodos adoptados por una organización de manera coordinada a fin de proteger sus recursos contra pérdida, fraude o ineficiencia; promover la exactitud y confiabilidad de informes contables y administrativos; apoyar y medir la eficacia de esta, y medir la eficiencia de operaciones en todas las áreas funcionales de la organización. Es así, como los procedimientos administrativos buscan controlar la función administrativa diaria, desde el establecimiento de manuales,

políticas que guíen el desempeño; los procedimientos contables, favorecen el registro y control de las operaciones correspondientes y autorizadas por el personal competente.

En base a lo planteado, los procedimientos de control son establecidos con la finalidad de lograr la debida autorización de transacciones y actividades, adecuada segregación de funciones y responsabilidades, secuencia operativa, implantación de medidas que aseguren el correcto registro de las operaciones, establecimiento de medidas de seguridad que protejan los activos, verificaciones independientes de la actuación de otros y adecuada evaluación de las operaciones registradas

En este sentido, Mantilla (2008), establece que:

Los controles internos están compuestos por cinco componentes interrelacionados, se derivan de la manera como la administración dirige su negocio y están integrados en el proceso de la administración, los cuales son: Ambiente de control, proceso de evaluación de riesgo, sistema de información y control, actividad de control y monitoreo de los controles. (p. 18)

Ø **Ambiente de control:** es el que proporciona disciplina estructura, es la esencia de cualquier negocio, es su gente, sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia; es el ambiente en donde opera la empresa, en donde el personal es el motor que dirige la entidad y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan. Establece políticas y procedimientos lo cual ayuda a fomentar la participación de los valores.

Ø **Proceso de Evaluación de Riesgo:** es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, integrados con ventas, producción mercadeo, finanzas y otras actividades, de manera que opere concertadamente formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos.

Ø **Actividades de Control:** se deben establecer y ejecutar políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que se están aplicando efectivamente

las acciones identificadas por la administración como necesarias para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos de la empresa. Las actividades de control pueden ser descritas para objetivos de control especificados, es decir, evaluarse con las directivas administrativas, considerar si se relaciona con el proceso de valoración de riesgos y verificar si las directivas administrativas se están cumpliendo.

Ø **Sistema de Información y Comunicación:** se debe identificar, capturar y comunicar información pertinente en forma y oportuna que facilite al personal cumplir con sus responsabilidades. Dicho sistema contiene documentos de información operacional y financiera, además se relaciona con el cumplimiento de negocio, de esta manera se hace posible operar y dirigir la empresa.

Ø **Monitoreo de Control:** es un proceso de valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Ello, es realizado mediante acciones de monitoreo ongoing, el cual ocurre en el desempeño de las operaciones, se incluyen las actividades normales de la administración y supervisión, así como otras acciones personales tomadas en el desempeño de sus obligaciones.

En consecuencia, se puede expresar que el ambiente de control sirve para que el personal dirija sus actividades y cumpla con sus responsabilidades de control, es la base para otros componentes. Dentro de este ambiente, la administración o gerencia valora los riesgos para el logro de los objetivos específicos.

Las actividades de control ayudan a asegurar que se están cumpliendo las políticas de la administración para manejar los riesgos, a su vez se recibe y comunica a través de toda la organización la información más importante. Y el proceso total es monitoreado y modificado cuando las condiciones lo ameriten. La relación de la presente temática con la investigación, es que utilizará el control interno como herramienta gerencial, que permita el logro de los planes y metas establecidos, que sirva para la salvaguarda de los activos, y que además permita detectar posibles desviaciones y aplicar los correctivos necesarios.

2.2.4 Compras

De acuerdo a Catacora (2015:261), define las compras como: “las actividades comerciales que realizan las empresas con la finalidad de obtener los materiales e insumos necesarios para las operaciones tomando en cuenta la calidad, las condiciones de entrega y financiamiento de las mismas. Para Tur (2014:12), expresa que: “comprenden la procuración de materiales, suministros, maquinas, herramientas y servicios para equipar una empresa. Tiene como meta, adquirir al mejor precio y de la mejor calidad posible”.

En este sentido, las compras son las actividades comerciales que se realizan a cabo de las actividades productivas, o para reponer inventarios para generar los principales ingresos de la empresa. Estas bases teóricas, son de gran importancia, ya que es el área de estudio, donde se presenta la problemática en la empresa Refrigeración Europa C.A. Para el registro o información contable del movimiento de mercancía, deben considerarse los siguientes aspectos:

- Ø Forma de Operar o de llevar a cabo sus operaciones.
- Ø Monto real probable de operaciones (desde el punto de vista de una empresa y funciones o que se inicie).
- Ø Número, valor y variedad de los artículos que se manejan.
- Ø Información deseada o necesaria para los dirigentes de la empresa.
- Ø Las Compras, en el sentido contable, son solo aquellos artículos del inventario de mercancías que compra la empresa para volver a venderlos a los clientes.

Funciones del Departamento de Compras

Continuando con Catacora (2015:262), las funciones del departamento de compras para lograr un flujo continuo de mercancía y administrar los recursos de manera adecuada, manteniendo inventarios óptimos, evitando stocks innecesarios y salvaguardando los recursos financieros de la organización para garantizar que se mantengan los acuerdos y se compren productos de calidad al menor costo en beneficio de la empresa, para ello, se debe cumplir con las siguientes funciones:

- Ø Atender de forma oportuna a los proveedores.
- Ø Recibir muestras y cotizaciones.
- Ø Revisar y analizar la base datos.
- Ø Negociar descuentos y condiciones de pagos.
- Ø Controlar que las mercancías se reciban oportunamente.
- Ø Determinar las cantidades de compra. (p. 262)

Etapas del Proceso de Compras

Cabe señalar, que los procesos de compras se inician u originan con la necesidad de un bien o servicio, y concluye o finaliza con la adquisición y pago de éstos. Por lo tanto, la necesidad de un bien o servicio nace en el departamento y/o unidad donde sea requerido, es decir dependen de un departamento distinto al de compras. Por consiguiente, este proceso comprende las siguientes etapas:

- Ø **Recepción de la Solicitud:** la emisión de una solicitud de requisición surge de un departamento o unidad funcional de la empresa por una necesidad específica. Una vez detectada la necesidad, el departamento o unidad solicitante culmina con la requisición y la envía al departamento de compras. Debido a que la compra da origen a una obligación, por parte de la organización, se hace necesario que la solicitud tenga ciertas aprobaciones de acuerdo con las políticas de la organización. Usualmente, persona o unidad solicitante, jefe de la unidad solicitante.
- Ø **Emisión de la orden de compra:** el departamento de compras revisa la solicitud de requisición y escoge varios proveedores de su maestro y genera la orden de compra. Las decisiones son plasmadas en la orden de compra la cual debe contener al menos lo siguiente:
 - Ø Departamento o unidad que solicita el bien o servicio.
 - Ø Concepto o descripción del bien o servicio.
 - Ø Cantidad del bien o servicio.
 - Ø Costo unitario y total.
 - Ø Fecha de la solicitud y fecha de la disponibilidad del bien o servicio.
 - Ø Autorizaciones necesarias.

- Ø **Aprobación de la orden de compra:** este paso, considera los niveles de aprobación de acuerdo con las políticas de cada organización.
- Ø **Envío de la orden de compra al proveedor:** el departamento de compras considera:
 - Ø La unidad o departamento solicitante recibe el bien o servicios, seguidamente debe dar una nota de conformidad con lo recibido.
 - Ø Existe una dependencia que se encarga de recibir los bienes, para lo cual debe estar en conocimiento de lo que se le solicitó al proveedor para así poder recibir lo que se autorizó.
 - Ø Se genera una nota de informe o recepción.
- Ø **Recepción de la mercancía, bienes o servicios:**
 - Ø La unidad o departamento solicitante recibe el bien o servicio, seguidamente debe dar una nota de conformidad con lo recibido.
 - Ø Existe una dependencia que se encarga de recibir los bienes, para lo cual debe de estar en conocimiento de lo que se le solicitó al proveedor, para así poder recibir lo que se autorizó.
 - Ø Se genera una nota de informe o recepción.
- Ø **Registro de la entrada de los bienes o servicios:** una vez recibido el bien o servicio se procede a darle entrada al bien o servicio. Para ello es necesario tener la siguiente documentación:
 - Ø Copia de la orden de compra.
 - Ø Factura del proveedor.
 - Ø Nota o informe de recepción.
 - Ø Documentos aduanales, entre otros.

2.2.5. Gestión de Compras

Heredia (2007:85), establece que: “la gestión de compras va más allá de la interpretación de un intercambio de un bien o un servicio, por una cantidad económica preestablecida”. Se puede decir entonces, que es el conjunto de actividades a realizar

en la empresa para satisfacer esa necesidad del mejor modo, es decir, al mínimo costo, con la calidad adecuada y en el momento oportuno. Se toma como base la planeación, la base y control o seguimiento, de todas y cada una de las acciones relacionadas directa o indirectamente con las adquisiciones en la empresa. Es un proceso cíclico, que soporta todas las acciones de la empresa.

Una gestión de compra, no solo encuentra proveedores excepcionales donde quiera que estén, sino que también debe encontrar proveedores que deseen correr el riesgo asociado con nuevos productos. Ninguna organización encuentra que sea económico fabricar todo el material que se utiliza. Las ventajas de la especialización son demasiado importantes. La función de compras a menudo gasta más dinero que cualquier otra función de la empresa, así que compras proporciona una buena oportunidad para reducir los costos y aumentar los márgenes de beneficio. La actividad de compras, ayuda a identificar los productos y servicios más convenientes que se pueden obtener de forma externa y desarrolla, evalúa y determina el mejor proveedor, precio y entrega de estos productos y servicios.

2.2.6 Control Interno de Compras

El control interno puede aplicarse a cualquier actividad operativa y toma sentido concreto únicamente cuando se asocia con una situación operacional específica. Es por ello que el control interno de las compras, de acuerdo a López (2009:212), consiste en: “el plan de organización entre el sistema de contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que tienen por objeto obtener información segura, oportuna y confiable, así como promover la eficiencia de operaciones de adquisición o compra. El volumen de compras es también determinante de los niveles de inventarios, y la inversión en estos es el factor principal para alcanzar una favorable rotación del capital invertido. El ciclo de compras es una de las tareas más importante de una organización.

2.2.7 Estrategias de Compras

De acuerdo a Correa (2006:114), las estrategias de compra y aprovisionamiento: “deben estar basadas en la evaluación de los requerimientos y en las condiciones del mercado”. Dependerán de los niveles de costos de los compradores y de los riesgos de aprovisionamiento involucrados. También, es necesario considerar temas como la cantidad y clase de proveedores a emplear, el tipo de relación a establecer en estos y los contratos a suscribir; así como la gerencia de cada socio estratégico y cada contrato.

Las empresas de cualquier sector de la economía experimentan constantemente la acción de nuevos competidores, realidad que está exigiendo a los empresarios, tanto como proveedores como comerciantes, aplicar estrategias logísticas diferentes a las tradicionales para continuar vigentes, seguir creciendo y aumentar su participación en el mercado.

Esto depende, de la visión del futuro que tenga la alta gerencia, de los recursos, las estrategias y la expectativa de rentabilidad que tenga una compañía como resultado de su operación. Quien compra bien vende bien, reza un viejo adagio, por eso una forma de mejorar la rentabilidad de la organización es mediante las negociaciones con la contraparte. El comprador trata de lograr mejores condiciones (precio, calidad y garantía en los bienes adquiridos) y el vendedor de hacer una venta con buenos márgenes para su compañía. Finalmente, el balance de la transacción es el resultado del trabajo en equipo asumido por las áreas de compras, marketing y ventas.

Los procedimientos en las operaciones de adquisición de bienes y servicios (ciclos de egresos), pueden considerarse como sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, para la consecución de los objetivos definidos por la administración de la empresa. Los procedimientos y las normas de control interno representan un alto grado de importancia dentro de la organización y los cuales, para cumplir con su fin, es necesario que estén establecidos por escrito a través de un manual de normas y procedimientos.

2.3 Definición de Términos Básicos

Comprador: es aquel sujeto que satisface la necesidad de abastecer.

Costo: valor cedido por una entidad para obtención de bienes y servicios.

Cotización: es un documento de oferta o precio suministrado por el proveedor al comprador por determinados artículos, en él explica y detalla todas las condiciones en que puede vender el artículo solicitado.

Descuento: disminución directa del precio sobre compras realizadas dentro de un lapso determinado.

Distribución física: es el conjunto de actividades de flujo de materiales, como transformación, almacenamiento y control de inventarios.

Inventario: son activos retenidos para su venta en el curso ordinario de los negocios, en el proceso de producción para dicha venta o en forma de materiales o suministros para ser consumidos en el proceso de producción o en la prestación de servicio.

Formularios: es un instrumento que contiene datos que serían de utilidad en el área funcional al cual corresponda, y su objetivo es presentar una visión ordenada de todo lo que se está desarrollando en cada proceso.

Orden de compra: es el documento que emite la empresa compradora, autorizada al proveedor a enviar la mercancía. En el que quedan claramente establecidos los requisitos de la transacción y lo convenido por ambas partes.

Proveedor: persona encargada de establecer lo necesario a la empresa de bienes.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presentó la metodología, que es uno de los aspectos más importantes en toda la investigación, en ella se describieron todos los procedimientos que fueron llevados a cabo en el trabajo, también se refiere a las descripciones de las unidades del análisis, las técnicas, la observación, la recolección de los datos que se utilizaron para saber qué tan efectiva ha sido la misma y que aportan al objeto de estudio, Balestrini (2012:105), destaca que el marco metodológico: “se alude al conjunto de procedimientos lógicos, técnicos–operacionales que envuelven a los procesos de investigación con el propósito de descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos desde los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados”, en este sentido se describió a continuación el tipo, diseño y nivel de la presente investigación, y las fases metodológicas desarrolladas.

3.1. Tipo, Diseño y Nivel de la investigación

La metodología implementada para esta investigación, fue bajo la modalidad de lo que es un proyecto factible, que según Arias (2016:134), señala que se trata de: “una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad”, debido a que la propuesta consistió en brindar una solución a un problema planteado a través del diseño de estrategias de control para la mejora de los procesos de compras de la empresa Refrigeración Europa C.A.

En cuanto al diseño fue un estudio de campo que, de acuerdo a Arias (2016:48), señala que el diseño de campo: “es aquel que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene información, pero no altera las condiciones existentes.”, debido a que se realizó en el

propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio, en el caso del presente estudio fue directamente en las instalaciones de la empresa objeto de estudio, específicamente en el departamento administrativo encargado de las compras.

El nivel de la investigación fue descriptivo, el cual que según Hurtado y Toro (2012:114), señalan que: “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades /características importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea cometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos por investigar”, debido a que se pudo realizar un diagnóstico sobre la manera como se ejecutaron los procesos, detectar las debilidades presentes y poder establecer las conclusiones a las cuales llegaron las autoras y las recomendaciones para su efectiva implementación, de manera que brinde una solución al problema planteado.

3.2. Fases Metodológicas:

El estudio se desarrolló en tres (3) fases metodológicas de acuerdo a los objetivos planteados, detalladas a continuación:

3.2.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos de compras de la empresa Refrigeración Europa C.A.

En esta primera fase de la investigación se realizó un diagnóstico de la situación actual de los procesos de compras de la empresa Refrigeración Europa C.A., para lo cual se requirió seleccionar la población que fue objeto de estudio, y la muestra que brindo la información de tipo primario. Arias (2016:74), se refirió a la población como: “al conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”, en este sentido la población a la cual fue dirigida la investigación estuvo conformada por tres (3), trabajadores de la empresa relacionados con el proceso de compras y almacén.

En cuanto a la muestra, Palella y Martins (2016:94), expresan que: “representa un subconjunto de la población, accesible y limitado, sobre el que realizamos las

mediciones o el experimento con la idea de obtener conclusiones generalizadas a la población”, en este sentido, la muestra seleccionada estuvo representada por la totalidad de la población, por ser pequeña y finita fue de tipo censal. Ramírez (2012:82), afirma: “la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra”.

La recolección de información se realizó a través de la encuesta como técnica con apoyo de un cuestionario como instrumento. Al respecto, Arias (2016:96), define la encuesta: “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular”. Por su parte, Tamayo (2017:122), define el cuestionario como: “un instrumento de investigación que se aplica a un grupo de individuos, con la finalidad de obtener informaciones internas y colectivas que sirvan de base a la investigación, ajustándose así, a una disciplina en particular”, el mismo estuvo conformado por diecisiete (17) preguntas cerradas de tipo dicotómicas con opciones únicas de respuesta (si-no).

Seguidamente, se aplicó la técnica la observación directa, según Tamayo y Tamayo (2017:22), define la observación directa como: “aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”. Para desarrollar la técnica de observación directa se empleó como instrumento un cuadro de observación, que según Tamayo (2017:70), quien señala que: “es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”. Con la finalidad de recoger información del proceso de compras, desde la óptica de las investigadoras, en el cual se logró evidenciar y visualizar el modo como se trabaja, las tareas y detectar la problemática que se presentó en el departamento de estudio.

Para el análisis de los resultados, se utilizó la técnica de estadística descriptiva, que de acuerdo a Gómez (2013:5), “es la que analiza metodológicamente los datos simplificándolos y presentándolos en forma clara, eliminando la confusión característica de los datos preliminares”, para ello, los datos obtenidos fueron agrupados en una tabla de distribución de frecuencias, presentados en gráficas circulares y posteriormente analizados e interpretados, los cuales sirvieron para

desarrollar las fases siguientes.

3.2.2. Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas que afectan el control de los procesos de compras de la empresa Refrigeración Europa C.A.

Una vez analizados los resultados, en esta fase se procedió a la identificación de las debilidades y fortalezas que afectaron el control de los procesos de compras de la empresa Refrigeración Europa C.A., que fueron expuestas a través de una matriz DOFA, cuyo cruce con los factores externos permitieron diseñar las estrategias que dieron sustento a la propuesta. La Matriz DOFA, la cual es definida por Francés (2016:25), expresa que: “se puede emplear para establecer una tipología de estrategias las oportunidades se aprovechan con las fortalezas y originan estrategias ofensivas, mientras las enfrentadas junto a las debilidades generan estrategias defensivas”, de esta manera se pudo minimizar las debilidades y amenazas encontradas, potenciando las fortalezas existentes con las oportunidades del medio.

3.2.3. Fase III: Diseño de estrategias de control para la mejora de los procesos de compras de la empresa Refrigeración Europa C.A.

En esta fase se procedió a desarrollar la propuesta que consistió en diseñar estrategias de control para la mejora de los procesos de compras de la empresa Refrigeración Europa C.A., con la finalidad de mejorar sus procesos y poder realizar sus reposiciones oportunamente y de manera efectiva para mantener la operatividad de la organización. Para tal fin, la propuesta se estructuró de la manera siguiente:

- Ø Presentación de la propuesta.
- Ø Beneficios de la propuesta.
- Ø Objetivos de la propuesta.
- Ø Desarrollo de la propuesta.
- Ø Factibilidad de la propuesta.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis de los Resultados

En este capítulo se presentaron los resultados obtenidos de las técnicas e instrumentos de recolección de información aplicados, los cuales permitieron desarrollar las fases metodológicas, de manera que se pudo realizar un diagnóstico, identificar las debilidades y fortalezas existentes en sus procesos y diseñar la propuesta que le dio una solución viable al problema planteado, mediante estrategias de control que permiten la mejora de los procesos de compras de la empresa Refrigeración Europa C.A.

4.1.1. Diagnóstico de la situación actual de los procesos de compras de la empresa Refrigeración Europa C.A.

En esta primera fase se procedió a realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos de compras de la empresa Refrigeración Europa C.A., mediante los resultados obtenidos de las técnicas aplicadas, donde, primeramente se utilizó la encuesta con apoyo de un cuestionario comprendido de diecisiete (17) preguntas dicotómicas de respuestas con alternativas si-no aplicada a la muestra representada por tres (3) trabajadores relacionados con los procesos de compras, cuyos datos fueron tabulados en tablas de frecuencia, graficados en diagramas circulares, analizados e interpretados, presentados a continuación.

1.- ¿Considera usted, que los procesos de compras son eficientes en la empresa?

Tabla 1. – Eficiencia del proceso de compras.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	2	67%
NO	1	33%
TOTAL	3	100%

Fuente: Alonso y Rivero. (2021)

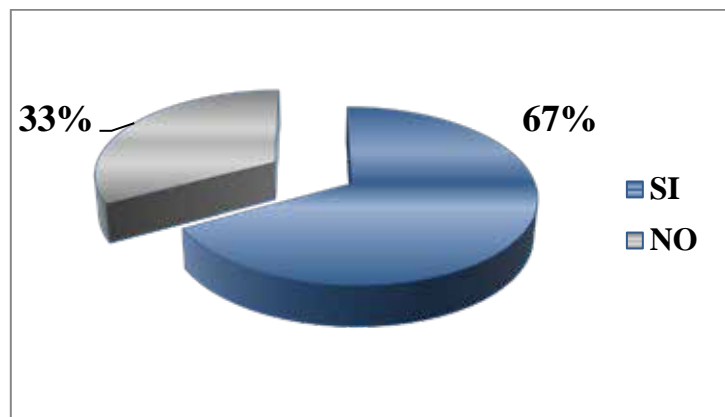


Gráfico 1.- Eficiencia del proceso de compras.

Fuente: Alonso y Rivero. (2021)

Análisis

Se puede observar en el presente gráfico, que ante esta interrogante, el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados, respondió que el proceso de compras es eficiente en la empresa, por su parte, el treinta y tres por ciento (33%) restante expresa no serlo. De acuerdo a Castro (2016:1), expresa que: “una correcta administración de los procesos de compra puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso de cualquier empresa”, debido a que este es uno de los procesos más importantes a lo largo de la cadena de suministros de la organización, debido a que si un departamento de compras no es capaz de adquirir de manera eficiente los insumos que la entidad necesita para alcanzar los objetivos, tampoco será capaz de ofrecer sus productos y/o servicios de manera eficaz y oportuna a sus clientes.

2.- ¿Sabe usted, si se realiza una planificación sobre las compras efectuadas en la empresa considerando el flujo de caja?

Tabla 2. – Planificación de las compras considerando flujo de caja.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	1	33%
NO	2	67%
TOTAL	3	100%

Fuente: Alonso y Rivero. (2021)

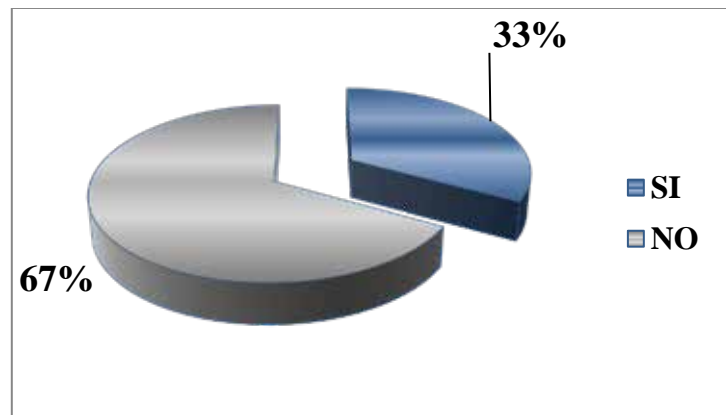


Gráfico 2.- Planificación de las compras considerando flujo de caja.

Fuente: Alonso y Rivero. (2021)

Análisis

Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico que el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados respondió negativamente, por su parte, el treinta y tres por ciento (33%) expresa que si se realiza una planificación sobre las compras efectuadas en la empresa considerando el flujo de caja. Agrega Castro (2016:1), que una planificación adecuada de las compras genera: “una reacción positiva en cada que se traduce en ahorros de tiempo, dinero y mejores resultados en todos los ámbitos”. Por lo tanto, si existen debilidades en los procesos de compras sin considerar el flujo de caja puede ocasionar que realicen compras que afecten la liquidez financiera de la empresa al momento de planificar los pagos a proveedores, ya que el desconocimiento de las mismas no se incluiría en ella.

3.- ¿Tiene usted conocimiento, si se han realizado compras por importes superiores al apartado para pago de proveedores?

Tabla 3. – Compras por importes superiores al apartado.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	1	33%
NO	2	67%
TOTAL	3	100%

Fuente: Alonso y Rivero. (2021)

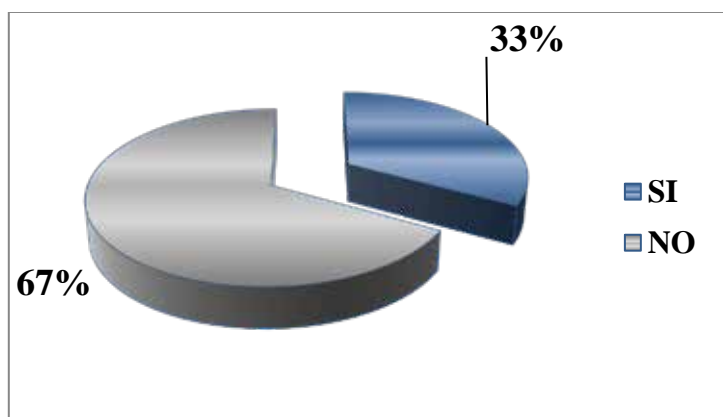


Gráfico 3.- Compras por importes superiores al apartado.

Fuente: Alonso y Rivero. (2021)

Análisis

El sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados expresan, que no se han realizado compras por importes superiores al apartado para pago de proveedores, por su parte el treinta y tres por ciento (33%), restante expresa lo contrario. Los apartados de pago a proveedores establecen los niveles de compras, si estos son superados por las mismas, genera como consecuencia que se tenga que tocar otras partidas para poder cubrir en los lapsos establecidos los pagos a proveedores, siendo esto un riesgo, ya que hay gastos operativos que deben ser pagados en puntualmente, como lo son sueldos y salarios, alquileres, servicios, y esto podría afectar a la operatividad de la organización, asimismo, podría generar que no se cumpla a los proveedores y se pierda los créditos otorgados.

4.- ¿Sabe usted, si se tienen definidos niveles de inventario para poder establecer las cantidades a reponer?

Tabla 4. – Definición de niveles de inventario.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	1	33%
NO	2	67%
TOTAL	3	100%

Fuente: Alonso y Rivero. (2021)

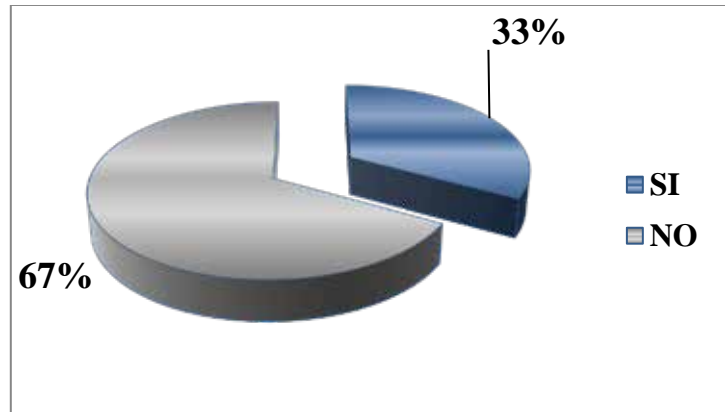


Gráfico 4.- Definición de niveles de inventarios.

Fuente: Alonso y Rivero. (2021)

Análisis

Se puede observar en el presente gráfico que, ante esta interrogante, el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados respondió negativamente, por su parte, el treinta y tres por ciento (33%) restante, expresa que si se tienen definidos niveles de inventario para poder establecer las cantidades a reponer. Señala Castro (2016:3), que: “los niveles mínimos y máximos de existencias son un mecanismo para poder controlar los inventarios y planificar las reposiciones a tiempo”, por lo tanto, debe estar claramente definidos y difundidos al personal de compras al igual que el personal de almacenes, para que éstos puedan planificar las reposiciones evitando desabastecimiento o por el contrario stocks ociosos que comprometen innecesariamente la liquidez de la empresa en deudas a corto plazo.

5.- ¿Sabe usted, si se lleva un registro continuo de los inventarios para poder conocer las existencias reales y poder planificar las cantidades a reponer?

Tabla 5. – Registro continuo de inventarios.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Alonso y Rivero. (2021)

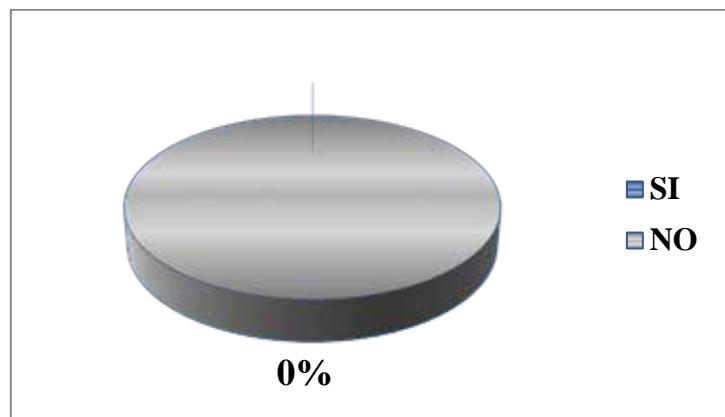


Gráfico 5.- Registro continuo de inventarios.

Fuente: Alonso y Rivero. (2021)

Análisis

Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico que, el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió negativamente, ya que no se lleva un registro continuo de los inventarios para poder conocer las existencias reales y poder planificar las cantidades a reponer. De acuerdo a Catacora (2015:216), expresa que: “un registro continuo para cada artículo de inventario, refleja un inventario disponible todo el tiempo. Los registros perpetuos son útiles para preparar los estados financieros mensuales, trimestral o provisionalmente. El negocio puede determinar el costo del inventario final y el costo de las mercancías vendidas dirceamente”, ya que este sistema de inventario ofrece un alto grado de control, porque los registros de inventarios siempre están actualizados. El no realizarse y cumplirse con ello, genera que no se conozcan las existencias afectando el proceso de reposiciones.

6.- ¿Sabe usted, si se han generado compras excesivas que generen inventarios ociosos que comprometen innecesariamente la liquidez financiera de la empresa?

Tabla 6. – Compras excesivas de inventarios.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	1	33%
NO	2	67%
TOTAL	3	100%

Fuente: Alonso y Rivero. (2021)

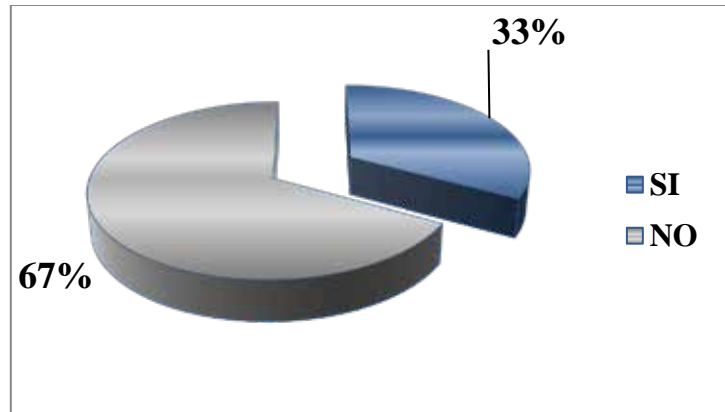


Gráfico 6.- Compras excesivas de inventarios.

Fuente: Alonso y Rivero. (2021)

Análisis

En el presente gráfico, se puede observar, que el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados expresan que, no se han generado compras excesivas que generen inventarios ociosos que comprometen innecesariamente la liquidez financiera de la empresa, por su parte, el treinta y tres por ciento (33%) restantes respondió afirmativamente. De acuerdo a Catacora (2015:213), expresa entre los problemas ocasionados por el exceso de inventarios: “se elevan los costos financieros, así como los de logística y almacenamiento, produce pérdidas por obsolescencia, deterioro o vencimiento del producto, ocupa un espacio del almacén y consume recursos que podrían dedicarse a otros productos”, por lo tanto, las compras deben ser controladas.

7.- ¿Tiene usted conocimiento, si se han establecido y difundido las personas autorizadas para aprobar las compras?

Tabla 7. – Establecimiento y difusión de aprobación de compras.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Alonso y Rivero. (2021)

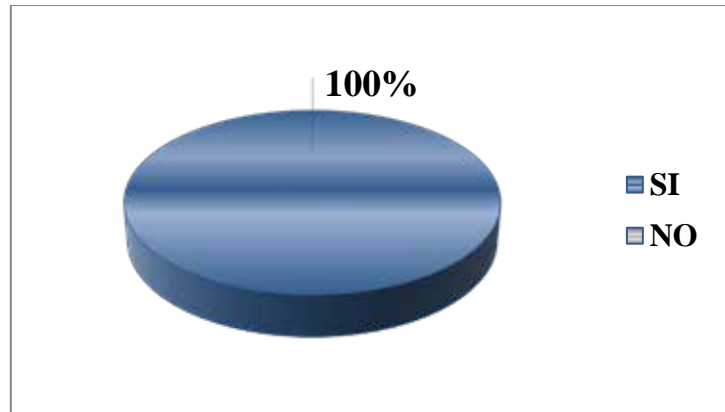


Gráfico 7.- Establecimiento y difusión de aprobación de compras.

Fuente: Alonso y Rivero. (2021)

Análisis

Se puede observar en el presente gráfico, que el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió afirmativamente, ya que expresan que si se han establecido y difundido las personas autorizadas para aprobar las compras. Al respecto, señala Tarazona (2020:1), que: “la gestión y aprobación de órdenes de compra es uno de los procesos clave que toda organización debe diseñar”, ya que esto permite mantener un control del gasto lo cual es una necesidad que, para la racionalización de sus costos, el problema es gestionar este control de forma eficiente, sin que dicha actividad requiera de un consumo importante de tiempo y suponga ineficiencia en la coordinación de los distintos agentes involucrados.

8.- ¿Sabe usted, si se cumple con el procedimiento de autorización de las compras?

Tabla 8. – Cumplimiento de los procesos de autorización.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	2	67%
NO	1	33%
TOTAL	3	100%

Fuente: Alonso y Rivero. (2021)

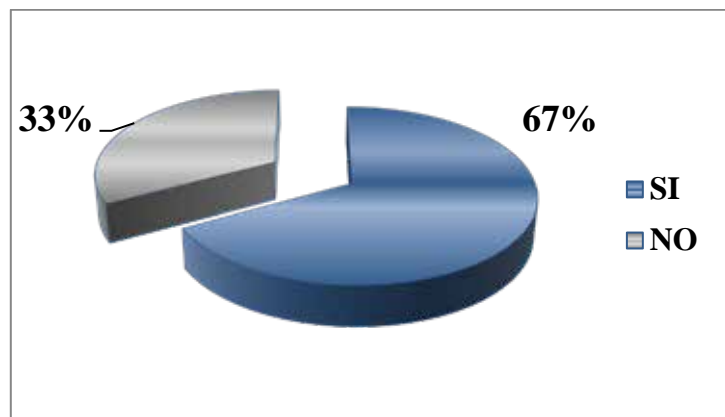


Gráfico 8.- Cumplimiento de los procesos de autorización.

Fuente: Alonso y Rivero. (2021)

Análisis

Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico, que el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados respondió afirmativamente, por su parte el treinta y tres por ciento (33%), restante expresa que no se cumplen con los procesos de autorización de las compras. Se recalcar, que no existe unificación de criterios sobre la autorización de las compras. Cabe señalar, que los procedimientos claramente definidos, brindan un conjunto de tareas y actividades que debe seguir el personal para garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos, mediante la difusión de los mismos y unificación de criterios evitando que el personal realice sus actividades de acuerdo a sus experiencias particulares.

9.- ¿Tiene usted conocimiento, si las compras son respaldadas con un formato de orden de compras debidamente autorizado?

Tabla 9. – Compras respaldadas con un formato de O/C.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Alonso y Rivero. (2021)

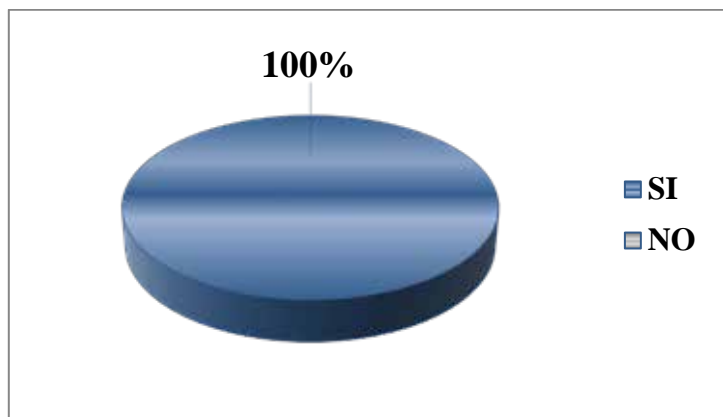


Gráfico 9.- Compras respaldadas con un formato de O/C.

Fuente: Alonso y Rivero. (2021)

Análisis

Se puede observar, que ante esta interrogante, el cien por ciento de los encuestados, expresaron que las compras si son respaldadas con un formato de orden de compras debidamente autorizado. Al respecto Juárez (2016:2), expresa sobre el uso de formatos de orden de compra que: “son un componente vital. Al existir una orden de compra, se forma inmediatamente un contrato en el cual quedan protegidas ambas partes, tanto vendedor como proveedor”, la cual es emitida por el comprador sobre lo que necesita de su negocio, y tiene impreso el tipo de producto, cantidad y precio de la adquisición convenida con el proveedor, así como los plazos en que realizarán la entrega de la mercancía o servicio. Su debida aprobación permite controlar que se cumpla con lo establecido y que las compras se hagan por las personas autorizadas.

10.- ¿Sabe usted si se solicitan por lo menos tres (3) cotizaciones antes de seleccionar el proveedor al cual realizarle las compras?

Tabla 10. – Solicitud de 3 cotizaciones a proveedores.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	2	67%
NO	1	33%
TOTAL	3	100%

Fuente: Alonso y Rivero. (2021)

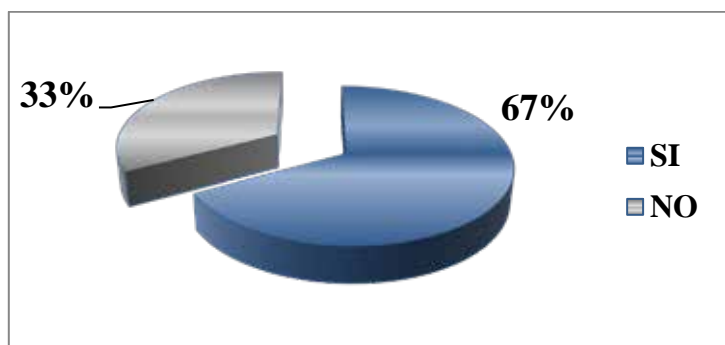


Gráfico 10.- Solicitud de 3 cotizaciones a proveedores.

Fuente: Alonso y Rivero. (2021)

Análisis

Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico, que el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados respondió, que si se solicitan por lo menos tres (3) cotizaciones antes de seleccionar el proveedor al cual realizarle las compras, por su parte el treinta y tres por ciento (33%) restante respondió negativamente. Se observa que no existe unificación de criterios ante este procedimiento. Según Catacora (2015:214), expresa que: “solicitud de cotizaciones a distintos proveedores, permite comparar los costos de la mercancía o servicio solicitado para poder seleccionar el más conveniente para la empresa, sin afectar la calidad de los mismos”, en este sentido, al utilizar tres (3) cotizaciones, como mínimo, la empresa puede elegir evitando que el comprador realice la adquisición del bien o servicio favoreciendo a un proveedor en particular, por ende, también se infiere que la opción elegida por el departamento es aquella que trae mayor beneficio costo-calidad.

11.- ¿Tiene usted conocimiento, si se han actualizado los datos de los proveedores con los cuales se mantienen relaciones comerciales?

Tabla 11. – Actualización de datos de proveedores.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	2	67%
NO	1	33%
TOTAL	3	100%

Fuente: Alonso y Rivero. (2021)

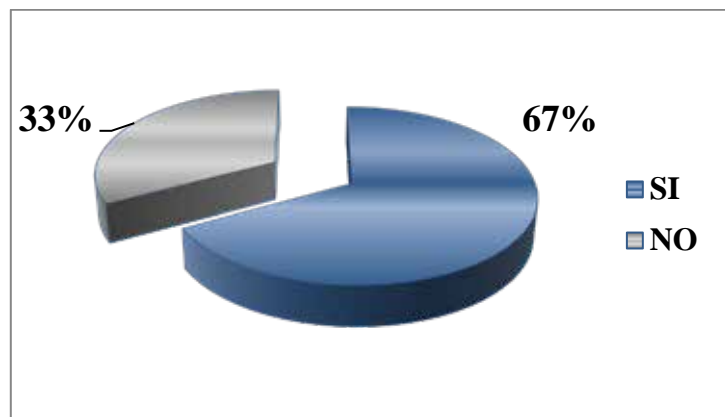


Gráfico 11.- Actualización de datos de proveedores.

Fuente: Alonso y Rivero. (2021)

Análisis

Se puede observar en el presente gráfico que, ante esta interrogante, el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados respondió, que si se han actualizado los datos de los proveedores con los cuales se mantienen relaciones comerciales, por su parte el treinta y tres por ciento (33%) restante respondió negativamente. Se puede señalar que el personal no unifica los procedimientos de actualización de los datos de los proveedores, ya que se necesita mantener la información para que cualquier persona que ocupe el cargo pueda realizar el proceso de compra si el encargado no está en la empresa, bien sea por vacaciones o sea apartado del cargo por cualquier motivo. De acuerdo a ello, Catacora (2015:216), señala que: “es importante calificar activamente a los proveedores, así como evaluar el desempeño de estos en el cumplimiento de los contratos establecidos, puntualidad del despacho, calidad del producto, y precios competitivos.

12.- ¿Considera usted, que es efectiva la comunicación entre el personal de compras y el de cuentas por pagar y tesorería?

Tabla 12. – Comunicación efectiva interdepartamental.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	2	67%
NO	1	33%
TOTAL	3	100%

Fuente: Alonso y Rivero. (2021)

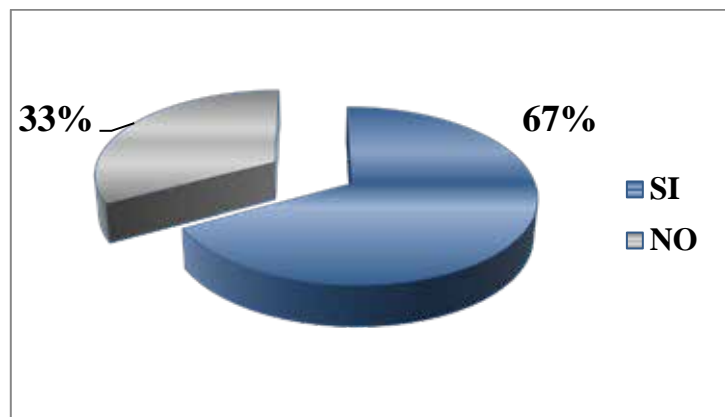


Gráfico 12.- Comunicación efectiva interdepartamental.

Fuente: Alonso y Rivero. (2021)

Análisis

El sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados, de acuerdo al presente gráfico, expresó ante esta interrogante que es efectiva la comunicación entre el personal de compras y el de cuentas por pagar y tesorería, por su parte, el treinta y tres por ciento (33%) restante respondió negativamente. La comunicación interdepartamental es de gran importancia, ya que la empresa funciona como un sistema, donde todos los departamentos están interrelacionados, y cuando un departamento tiene debilidades puede afectar a los otros. En el proceso de compras se debe brindar información constante sobre las existencias reales, las órdenes de compra emitidas, la mercancía recibida, las facturas del proveedor pendientes de pago o pagadas, ya que de ello depende la adecuada planificación y eficiente ejecución del proceso de compras.

13.- De utilizar órdenes de compra. ¿Sabe usted, si se les hace seguimiento hasta la recepción de la mercancía o prestación del servicio solicitados?

Tabla 13. – Seguimiento de la orden de compra.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Alonso y Rivero. (2021)

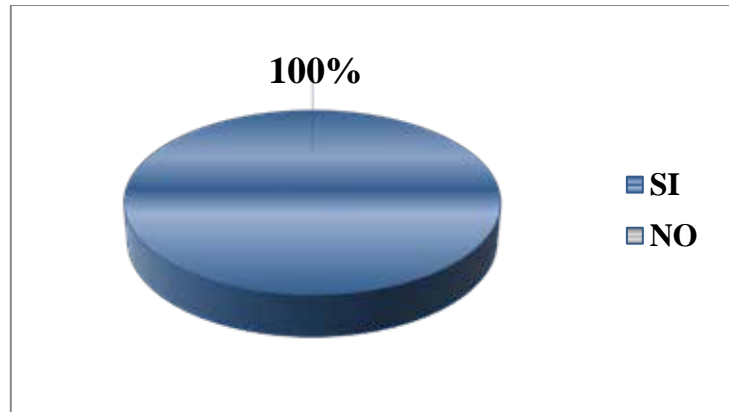


Gráfico 13.- Seguimiento de la orden de compra.

Fuente: Alonso y Rivero. (2021)

Análisis

En el presente gráfico, se puede observar, que el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió afirmativamente, debido a que expresan que se les hace seguimiento a las órdenes de compras, hasta la recepción de la mercancía o prestación del servicio solicitado. Esta actividad, permite garantizar que los productos se reciban en el tiempo establecido, se cuenten con las existencias necesarias para cubrir la demanda, y se pueda solucionar posibles desviaciones para garantizar el flujo de los procesos de venta.

14.- ¿Sabe usted, si al recibirse la mercancía o servicio se elabora una nota de recepción?

Tabla 14. – Elaboración de nota de recepción.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Alonso y Rivero. (2021)

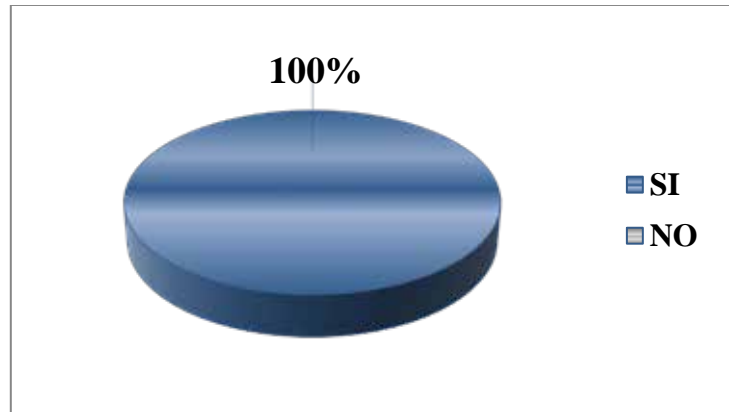


Gráfico 14.- Elaboración de nota de recepción.

Fuente: Alonso y Rivero. (2021)

Análisis

Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico, que el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió que al recibirse la mercancía o servicio se elabora una nota de recepción. Catacora (2015:217), señala que: “la nota de recepción es un documento en el cual el receptor deja constancia o comprobación de la recepción de la mercancía o servicio”, además, confirma que la cantidad de unidades que es entregada por el proveedor coincide con lo indicado por la factura o nota de entrega emitida por este.

15.- ¿Sabe usted, si la falta de notificación al almacén de la fecha de llegada de la mercancía del puerto genera problemas de logística para las actividades de recepción, almacenamiento y despacho?

Tabla 15. – Falta de notificación de llegada de mercancía.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Alonso y Rivero. (2021)

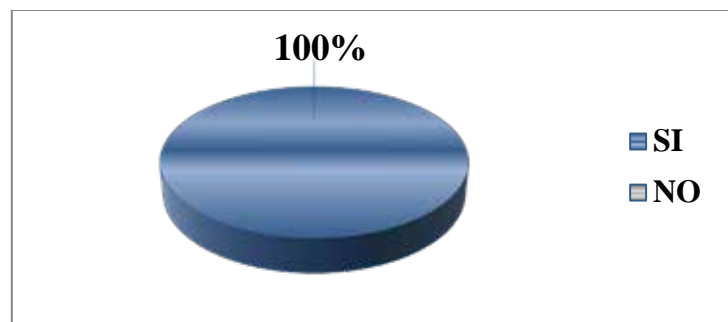


Gráfico 15.- Falta de notificación de llegada de mercancía.

Fuente: Alonso y Rivero. (2021)

Análisis

Se puede observar en el presente gráfico que, ante esta interrogante, el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió la falta de notificación al almacén de la fecha de llegada de la mercancía del puerto genera problemas de logística para las actividades de recepción, almacenamiento y despacho. Catacora (2015:223), señala que: “las actividades de logística de almacenes requiere de una comunicación efectiva para evitar que las operaciones colapsen por falta de información”, por lo tanto, es necesario que el área de almacén tenga conocimiento de los contenedores que se recibirán para poder contratar al personal que descargará la mercancía, disponer de las unidades de montacargas y operadores de los mismos, notificando con tiempo para tener una logística organizada y preparada para esa recepción, ya que aun cuando se dispone de los equipos y hay personal encargado de ello, la tarea que acarrea el ingreso de un contenedor, requiere la planificación de horas extras de la jornada laboral, y asimismo, el cese de otras actividades de ese personal.

16.- ¿Sabe usted, si al recibirse la mercancía registran los seriales en el sistema para el control de los inventarios despachados al cliente y los devueltos?

Tabla 16. – Registro de seriales.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Alonso y Rivero. (2021)

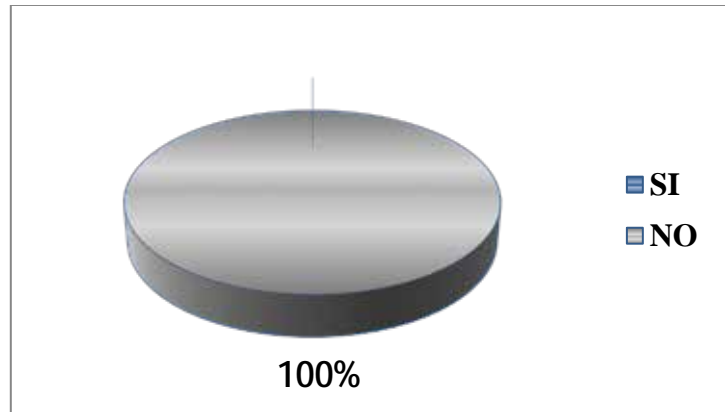


Gráfico 16.- Registro de seriales.

Fuente: Alonso y Rivero. (2021)

Análisis

Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico, que el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió que al recibirse la mercancía no se registran los seriales en el sistema para el control de los inventarios despachados al cliente y los devueltos. Los seriales permiten identificar la mercancía que le es despachada a cada cliente, de manera que se pueda hacer un seguimiento y control para las garantías sobre el producto.

17.- ¿Cree usted, que mediante la implementación de estrategias de control se podría lograr la mejora de los procesos de compras de la empresa Refrigeración Europa C.A.?

Tabla 17. – Implementación de la propuesta.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Alonso y Rivero. (2021)

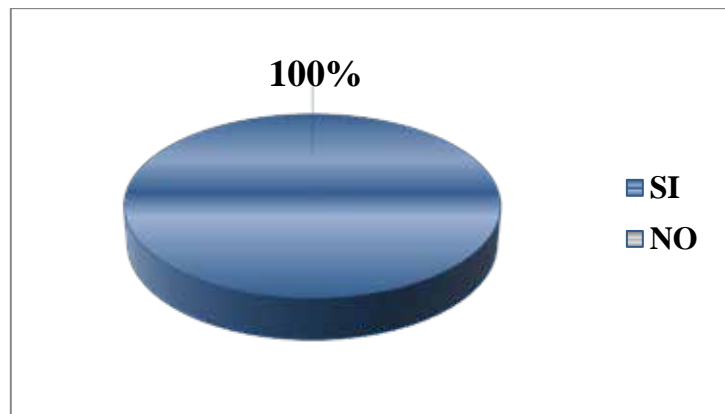


Gráfico 17.- Implementación de la propuesta.

Fuente: Alonso y Rivero. (2021)

Análisis

Se puede observar, que en el presente gráfico, el cien por ciento (100%) de los encuestados, respondió ante esta interrogante, si consideran que mediante la implementación de estrategias de control se podría lograr la mejora de los procesos de compras de la empresa Refrigeración Europa C.A., esto le brinda una factibilidad operativa a la propuesta. Ya que, según Correa (2012:1), señala que: “una eficiencia del proceso de compras generará ahorros de tiempo, dinero y mejores resultados en todos los ámbitos, así como también, una disminución de posibles errores”, tales como lo son la ausencia de información, la falta de comunicación entre los distintos departamentos involucrados.

Análisis

Se pudo obtener, de acuerdo a los resultados, que el personal encuestado, manifestó que considera que los procesos de compras, no son eficientes, debido a que se presentan las siguientes debilidades, en cuanto a la planificación de las mismas, no consideran el flujo de caja, lo cual puede generar que no se cuenten con los recursos necesarios para poder pagar puntualmente las facturas de los proveedores, así como contar con los recursos necesarios para cubrir los gastos de nacionalización y fletes.

Por otro lado, manifiestan que se han llegado a efectuar compras superiores al apartado de pago de proveedores, cuyo procedimiento debe llevar una autorización previa y considerando el presupuesto de compras.

En cuanto a los niveles de inventarios, estos no están definidos, y son de gran relevancia, para evitar compras en déficit o en exceso, las primeras podrían afectar la operatividad de la empresa, la segunda, compromete a la empresa a adquirir compromisos innecesarios, generándose inventarios ociosos, que podrían deteriorarse, vencerse o sufrir obsolescencia. Esto se evidencia, de acuerdo al ítem 6, donde parte de la muestra, expresa que, se han generado compras excesivas.

Asimismo, se observó que no se lleva un registro continuo de los inventarios, por lo tanto, la información contable no se consideraría confiable, la cual es necesaria para controlar las cantidades en existencias, al comparar los reportes teóricos con los físicos, así como, planificar las compras para abastecer las reposiciones de inventarios, de manera oportuna considerando el tiempo de entrega del proveedor.

El personal tiene conocimiento de las personas que están autorizadas para aprobar las compras, ya que la información ha sido difundida a las mismas, permitiendo que este aspecto sea adecuado, sin embargo, de acuerdo al ítem 8, se refleja que un treinta y tres por ciento (33%) de los encuestados, expresa que no se cumple con el procedimiento de autorización de las compras, lo que es un riesgo de que se lleguen a realizar compras no autorizadas, dando cabida a riesgos de fraude.

En cuanto al respaldo de las compras, son efectuadas con la respectiva orden de compras, donde se puede contar con un documento para cotejar los acuerdos del

proveedor con el comprador, y determinar si existen diferencias en la factura. En este orden de ideas, no se cumple a plenitud en solicitar 3 cotizaciones a los proveedores, para evitar que el comprador tenga preferencia con un proveedor, sin considerar si hay otras ofertas que sean de mayor beneficio para la empresa en cuanto a precios y calidad de productos.

Otro punto importante de resaltar, es que no se han actualizado los datos de los proveedores, el cual es un aspecto importante, ya que la información es necesaria para verificar que el proveedor aún está activo, es decir, que el negocio siga en marcha, para evitar fraudes, además, si el encargado de los procesos de compras llegase a faltar a su puesto de trabajo, bien sea por vacaciones, reposo médico, retiro del cargo, promoción u otro motivo, se pueda asignar otra persona y se pueda seguir regularmente los procesos de compras.

En relación a la efectividad de la comunicación interdepartamental, se obtuvo que el personal de compras, cuentas por pagar y tesorería, los encuestados consideran que no se logra a plenitud, lo que es un punto muy importante, ya que el departamento de tesorería debe conocer todas las deudas que se han adquirido con los proveedores, y es mediante el puntual registro, al emitirse los reportes correspondientes, para poder distribuir los recursos para el pago de los compromisos contraídos por la empresa, es allí, que el encargado de compras, debe hacer seguimiento de la recepción de las facturas para tal fin, así como el pago de los impuestos arancelarios y al transporte para hacer llegar las compras al almacén, de manera que se evite tener que pagar multas por retardos de pagos, en las aduanas, u otros gastos que afectan la rentabilidad de la empresa.

Si se les hace seguimiento a las órdenes de compras, hasta la recepción de la mercancía, así como se le elabora una nota de recepción al recibirse la misma, lo que permite dejar constancia de los ingresos de mercancía, para aclarar las posibles diferencias al momento de surgir durante la toma física de inventarios, que se ejecuta de forma mensual.


Una de las debilidades manifestadas en el planteamiento del problema, es la falta

de notificación al almacén de la fecha de llegada de la mercancía del puerto lo que genera problemas de logística para las actividades de recepción, almacenamiento y despacho, ya que se debe asignar al personal de la empresa que realizarán dichas actividades, así como organizar el espacio físico donde se colocará la mercancía al momento del ingreso, y la asignación del montacarga para tal fin, ya que si se está realizando un proceso de despacho, y se ha contratado el servicio del transporte, no se puede dejar realizar la carga, y se ocupa el montacargas, por su parte, si se deja esperando al transporte que trae la mercancía del puerto, genera un incremento en los gastos.

Otra de las debilidades encontradas, es que no se lleva un registro de los seriales para el control de los inventarios despachados a los clientes y los devueltos, debido a que ellos requieren cubrirse una garantía y si no se tiene registrado el proveedor que lo suministró, la garantía es cubierta por la empresa, generando pérdidas a la misma. En este sentido, el personal considera la necesidad de la implementación de la propuesta, con el propósito de disminuir las debilidades encontradas, y potenciar las fortalezas existentes, a través de las estrategias de control, evidenciando una factibilidad operativa de la propuesta.

b) Análisis de los Resultados de observación directa.

Cuadro 1.- Cuadro de Observación Directa

		
Empresa: Refrigeración Europa C.A. Área de Aplicación: Dpto. de Compras Fecha de Aplicación: Febrero 2020		
ITEMS	Escala de Estimación	
	Si	No
1. Planificación oportuna de las compras de materiales y suministros.		X
2. Estudio del proveedor antes de realizar alguna compra.	X	
3. Solicitud mínima de tres cotizaciones para cada operación de compra.	X	
4. Existencia de manuales de normas y procedimientos de compras.	X	
5. Establecimiento de responsabilidades.		X
6. Existencia de formatos de recepción de materiales.	X	
7. Segregación de funciones en el área de compras.		X
8. Verificación de las recepciones de órdenes de compra pendientes.	X	
9. Capacitación del personal de compras.		X
10. Control de correlativo de las órdenes de compra.	X	

Fuente: Alonso y Rivero (2021)

Una vez aplicado el cuadro de observación en el departamento de compras en la empresa Refrigeración Europa C.A., el cual fue realizado por las investigadoras, donde se procedió a indagar sobre las variables expuestas en la lista de cotejo relacionadas al proceso de compras, de manera que se pueda realizar un diagnóstico, considerando la presencia o ausencia de las variables y su afectación al área en estudio, de sus resultados se pudo obtener los siguientes aspectos:

1. No se realiza una planificación oportuna de las compras de materiales y suministros. El no realizarse una planificación oportuna genera riesgos de no recibirse la mercancía a tiempo, no contar con las existencias necesarias para cubrir la demanda lo que ocasiona pérdidas de ventas. Además, las compras urgentes pueden ocasionar que se incrementen los costos de adquisición de los productos.
2. Si se hace un estudio del proveedor antes de realizar alguna compra. Esto permite poder apoyar el proceso de planificación de las compras y tener ya a la mano los posibles proveedores a quienes se les puede solicitar las reposiciones.
3. Si se hace la solicitud mínima de tres (3) cotizaciones para cada operación de compra. Esto garantiza que se puedan comparar precios y se busque la mejor opción que beneficie a la empresa, sin dejar de tener en cuenta la calidad de los productos.
4. Cuentan con la existencia de manuales de normas y procedimientos de compras, sin embargo, estos no están actualizados. Aun cuando los manuales permiten establecer los procedimientos que se deben llevar a cabo para garantizar el logro de los objetivos establecidos, es necesario que estos sean revisados y actualizados, puesto que el desarrollo de la empresa es dinámico y por ende cambiante. Se logra unificando criterios entre el personal evitando que cada uno realice las actividades de acuerdo a las experiencias propias, sino en función de los lineamientos establecidos por la empresa.
5. No tienen establecidas las responsabilidades de cada trabajador. El establecimiento de estas permite darle a conocer a los mismos, las actividades y tareas que deben cumplir. Si las responsabilidades no se asignan de manera que permitan un monitoreo efectivo del desempeño, los mecanismos de responsabilidad y rendición de cuentas podrían fallar.
6. La empresa cuenta con la existencia de formatos de recepción de materiales. Los formatos son instrumentos que permiten dejar constancia de la

información, sobre las recepciones de mercancía en cuanto a cantidades y modelos, además de poder colocar las observaciones que pudieron presentarse al momento de la recepción. También permite llevar un control sobre los ingresos, ya que las facturas del proveedor son dirigidas al departamento de cuentas por pagar y luego a contabilidad.

7. No existe una segregación de funciones en el área de compras, por lo tanto, el personal que allí labora en ocasiones puede generar que una misma persona pueda ejecutar una actividad y se duplique la misma, perdiéndose recursos y tiempo, por otro lado, se puedan omitir, afectando el proceso de compras.
8. También, se realiza la verificación de las recepciones de órdenes de compra pendientes, lo que permite poder detectar si un proveedor ha efectuado la entrega de la mercancía en los lapsos establecidos.
9. No se le brinda una capacitación al personal de compras. La capacitación es una actividad que le permite al trabajador adaptarse con mayor rapidez al cargo que desempeña, donde se le indica al trabajador la manera como la empresa desea que se realicen las mismas. El no contar con una capacitación adecuada, por lo general, genera que el personal realice sus actividades por sus propias experiencias, y estas no siempre están dirigidas a los objetivos de la organización, causando diferencias de criterios en el desempeño del personal.
10. Se lleva a cabo un control de correlativo de las órdenes de compra, esto evita que se traspapelen o alguien pueda tomar una orden de compra sin el debido control.

De las debilidades, encontradas en los procesos de compras, se puede resaltar que no se realiza una planificación oportuna de las compras de materiales y suministros, lo cual verificado al comparar las notas de requisición y la fecha de efectuadas la orden de compras reflejándose que se hacen de manera tardía lo que podría generar problemas de desabastecimiento de la mismas.

Por su parte se pudo observar que no se tienen establecidas responsabilidades al


personal, es por ello, que se considera no cumplen con el cumplimiento del proceso de compras en cuanto a planificación e información sobre la fecha de recepción de la mercancía para que el personal de almacén realice la logística de la misma. Tampoco, hay una segregación de funciones en el área de compras, ya que los integrantes del departamento son integrales y realizan las diferentes actividades sin de limitar la función de cada trabajador, lo que puede generar que se dupliquen tareas o por el contrario se omitan, lo cual fue observado dentro del manual de la empresa.

El personal de compras no tiene capacitación al momento de ingresar al cargo, de acuerdo al programa de ingresos del personal del área de compras, por lo tanto, no se le brinda esta herramienta al personal para que sea más fácil su ingreso al cargo y pueda realizar las actividades de acuerdo a los requerimientos de la organización, y no se les difunde el respectivo manual, por lo tanto, no se mantiene una unificación de criterios en cuanto a los procesos de compras.

4.1.2. Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas que afectan el control de los procesos de compras de la empresa Refrigeración Europa C.A.

Una vez analizados los resultados, en esta fase se procedió a la identificación de las debilidades y fortalezas que afectaron el control de los procesos de compras de la empresa Refrigeración Europa C.A., que fueron expuestas a través de una matriz DOFA, cuyo cruce con los factores externos permitieron diseñar las estrategias que darán sustento a la propuesta, presentada a continuación.

Cuadro 2.- Análisis Matriz DOFA

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	F1. Utiliza formato de orden de compra. F2. Se les hace seguimiento a los órdenes de compra. F3. Se planifican las compras. F4. Se solicitan diferentes cotizaciones a proveedores. F5. Cuentan con manuales de los procesos de compra. F6. Difusión de las personas autorizadas para aprobar O/C.	D1. No es efectivo el proceso de compras. D2. Compras efectuadas sin considerar el flujo de caja. D3. Compras exceden los apartados de proveedores. D4. No se lleva un registro continuo de los inventarios. D5. No se tienen definidos niveles de inventarios. D6. No se capacita al personal del área e compras. D7. No se lleva un registro de la mercancía continuo.

	F7. Las compras son respaldadas por las órdenes de compra. F8. Se le hace seguimiento a la orden de compra hasta la recepción de la mercancía. F9. Elaboración de nota de recepción al recibirse la mercancía. F10. Disposición de la empresa para implementar mejoras.	D8. Los manuales no están actualizados. D9. No notifican al departamento de almacén fecha de recepción de la mercancía. D10. Comunicación poco efectiva interdepartamental. D11. No se actualizan los datos de los proveedores. D12. Afectación de la logística de recepción y despacho de mercancía por falta de notificación de llegada de los contenedores desde el puerto.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (DO)
O1. Pocas empresas en el mercado. O2. Productos de demanda industrial. O3. Amplio mercado de proveedores internacionales. O4. Control Interno como herramienta gerencial. O5. Empresa con trayectoria y confianza en el mercado.	F1004 Diseñar estrategias de control para la mejora de los procesos de compras de la empresa Refrigeración Europa C.A. F1004 Capacitar al personal sobre los controles del proceso de compras propuestos.	D104. Establecer normativas para el proceso de compras. D904 Planificar de la recepción de mercancía. D1103. Actualizar los datos de proveedores.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIA (FA)	ESTRATEGIA (DA)
A1. Control cambiario. A2. Economía de incertidumbre. A3. Inflación. A4. Cierre de operaciones de proveedores. A5. Incremento constante de los costos de la mercancía. A6. Incremento de aranceles aduaneros. A7. Lentitud en el proceso de nacionalización. A8.- Bloqueo económico afecta importaciones.	F1A7 Actualizar el proceso de emisión y seguimiento de la orden de compra.	D2D3D9D1005. Optimizar la comunicación interdepartamental en relación al proceso de compras.

Fuente: Alonso y Rivero (2021)

Análisis

Al realizar el cruce entre los factores internos y externos, se pudo extraer las estrategias que permiten minimizar las debilidades encontradas, y potenciar las fortalezas existentes, en este sentido, se consideró diseñar estrategias de control para la mejora de los procesos de compras de la empresa Refrigeración Europa C.A., como objetivo principal de la propuesta. Para disminuir las debilidades del personal, en la ejecución de sus actividades, se consideró la disposición que tienen en implementar mejoras y las teorías de control interno, obteniéndose la estrategia F1004 capacitar al personal sobre los controles del proceso de compras propuestos.

Por su parte, para lograr acelerar el proceso de nacionalización se considera F1A7 actualizar el proceso de emisión y seguimiento de la orden de compra, tomando en cuenta que el proceso de nacionalización se tarda por parte del agente aduanal, para que puedan hacer seguimiento al proceso y gestionar los pagos a tiempo. Por otro lado, se obtuvo que no es efectivo el proceso de compras, por tanto, al implementar las bases teóricas del control interno se puede mejorar el proceso, mediante la estrategia D1O4 establecer normativas para el proceso de compras.

En cuanto a que no se notifica al departamento de almacén fecha de recepción de la mercancía, es necesario mantener una planificación de su recepción, por lo tanto, dentro de los controles debe enviarse la orden de compras al departamento de almacén y la fecha de recepción estimada de la misma para que se pueda disponer de los espacios y del personal para su recepción, por lo tanto, se establece la estrategia D9O4 planificar de la recepción de mercancía.

Para minimizar, la debilidad encontrada de la falta de actualización de los proveedores, lo cual es necesario al momento que el encargado no esté disponible en la empresa, se considera que existe un amplio mercado de proveedores, así se propone la estrategia D11O3 actualizar los datos de proveedores. Y por último, y no menos importante, en cuanto a la falta de comunicación interdepartamental, manifestada por los encuestados, que genera que las compras se realizan sin considerar el flujo de caja, donde en ocasiones exceden de los apartados a proveedores, la falta de notificación al departamento de almacén sobre la fecha de recepción de la mercancía se propone la estrategia D2D3D9D10O5 optimizar la comunicación interdepartamental en relación al proceso de compras, para que sea eficiente la reposición de los inventarios y la empresa garantice su operatividad, y se mantenga en el mercado, en el cual impera.

4.1.3. Fase III: Diseño de estrategias de control para la mejora de los procesos de compras de la empresa Refrigeración Europa C.A.

En esta fase se procederá a desarrollar la propuesta que consistirá en diseñar estrategias de control para la mejora de los procesos de compras de la empresa

Refrigeración Europa C.A., con la finalidad de mejorar sus procesos y poder realizar sus reposiciones oportunamente y de manera efectiva para mantener la operatividad de la organización.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1. Presentación de la Propuesta

El área de compras es uno de los procesos que debe estar bien definido en las organizaciones, bien sean manufactureras, comercializadoras o de servicios, debido a que está conformado por una serie de etapas que se inicia cuando un departamento determinado de una empresa detecta una necesidad de un bien o servicio a adquirir y que culmina con la finalización contractual con el proveedor que finalmente seleccionó, todo ello, para garantizar la operatividad de la empresa, bien sea para adquirir los bienes necesarios para sus procesos operativos o los servicios necesarios para su funcionamiento.

A tal efecto, la presente propuesta está orientada en la empresa Refrigeración Europa C.A., la cual presenta debilidades en sus procesos de compras, por lo tanto, se realizó un diagnóstico de la situación actual de sus procesos en el área de estudio, mediante el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas de recolección de información seleccionadas, cuyos datos permitieron identificar las siguientes debilidades, entre las cuales se destacan que en la empresa no se consideran eficientes los procesos de compras, debido a que no se realizan compras considerando el flujo de caja, a pesar que se hace una planificación de las mismas, no se efectúan de manera oportuna, ya que al no considerarse el flujo de caja, y en ocasiones se supera el apartado de pago a proveedores.

Por otro lado, no cuentan con manuales actualizados, no se establecen responsabilidades, y no se brinda capacitación oportuna al personal del área de compras. No se entrega copia de la orden de compras al almacén para planificar la logística de recepción-despacho de mercancía afectando la operatividad del departamento, ya que recibir contenedores debe coordinar la logística de sus

Trabajadores, así como disponer del montacargas, que también es utilizado para cargar los camiones que van a despachar, y destinarlos a la descarga de la mercancía.

Por otro lado, no se lleva un registro continuo de los seriales de la mercancía, lo que genera que no se pueda hacer seguimiento adecuado a las unidades entregada y devueltas por el cliente, por tal motivo, consideran que no existe una comunicación efectiva entre departamentos. Las debilidades existentes, respecto al registro de los seriales, acarrea consecuencias para la organización, ya que no tiene en sus sistemas la manera de corroborar quién fue el proveedor de ese equipo y para generar los reclamos pertinentes, por ende, la empresa debe asumir esas garantías de sus consumidores sin posibilidades de recuperarlo, lo que genera una pérdida financiera.

Para minimizar estas debilidades presentes, se propone diseñar estrategias de control dirigidas hacia los procesos de compras de la empresa, con la finalidad de mejorarlos y poder realizar sus reposiciones oportunas y fructíferamente para mantener la operatividad de la organización, y que sus procesos sean fluidos y continuos sin afectar ningún departamento de los que están involucrados en el mismo.

5.2. Beneficios de la Propuesta

El control es una de las fases del proceso administrativo que evalúa el desempeño de las actividades para poder establecer los correctivos necesarios, en el caso que hayan desviaciones, garantizando que se ejecuten las actividades necesarias para poder alcanzar los objetivos organizacionales, por lo tanto, el control en el área de compras, requiere de controles que salvaguarden los recursos, ya que esto genera desembolsos de efectivos para la adquisición de bienes y servicios, y se espera que se puedan comprar los bienes o servicios a los menores costos, pero conservando la calidad de sus productos.

La presente propuesta beneficiará a la empresa Refrigeración Europa C.A., debido a que mediante las estrategias de control podrá lograr mejorar los procesos de compra, en especial de los productos importados donde se logrará además, una planificación de la recepción de la mercancía al ser despachada del puerto de

nacionalización hasta los almacenes de la empresa, de manera que se pueda planificar la logística necesaria tanto para preparar las instalaciones, planificar las actividades simultaneas de recepción, almacenamiento y despacho, así como la coordinación del personal que ejecute las labores de descarga de los contendedores.

En este orden de ideas, la empresa podrá brindarle a su personal las herramientas necesarias para optimizar su desempeño laboral en función de lograr los objetivos organizacionales, ejecutando los procedimientos necesarios para un eficiente y efectivo proceso de compras, permitiendo, además, que el personal de las áreas relacionadas con las mismas, obtengan información confiable, veraz y oportuna para la recepción de la mercancía, el registro de la misma bajo los seriales correspondientes, la planificación y ejecución del proceso de pago a proveedores, considerando el flujo de caja.

Es importante, destacar que estas estrategias son netamente para mejorar procesos internos de compras, puesto que sabemos que al ser una organización que importa la mayor parte de sus productos, la misma está sujeta también a agentes externos que pueden afectar sus gestiones, sin embargo, si la empresa cuenta con un control interno sólido está en la capacidad de poder manejar estas situaciones que se escapan de sus manos. Asimismo, la propuesta puede ser implementada en otras organizaciones que presenten problemática similar, adaptando las estrategias de control propuestas, a sus propias necesidades. Además, sirve de aporte a otras investigaciones que se encuentren bajo las mismas líneas de investigación en la Universidad José Antonio Páez y en otras universidades. Finalmente, sirvió a las autoras de requisito para optar al título de Licenciadas en Contaduría Pública, permitiéndoles aumentar sus conocimientos académicos el campo laboral.

5.3. Objetivos de la Propuesta

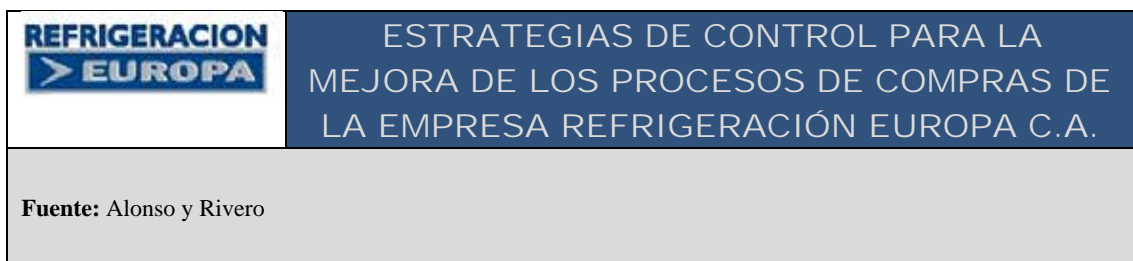
5.3.1. Objetivo General de la Propuesta

Diseñar de estrategias de control para la mejora de los procesos de compras de la empresa Refrigeración Europa C.A.

5.3.2. Objetivos Específicos de la Propuesta

- Ø Establecer normativas de control para para el proceso de compras.
- Ø Actualizar el proceso de emisión y seguimiento de la orden de compra.
- Ø Planificar la recepción de mercancía.
- Ø Actualizar los datos de proveedores.
- Ø Optimizar la comunicación interdepartamental en relación al proceso de compras.
- Ø Capacitar al personal sobre los controles del proceso de compras propuestos.

5.4. Desarrollo de la Propuesta



Una vez desarrolladas las fases metodológicas de diagnóstico e identificación de las debilidades y fortalezas existentes en el proceso de compras, se pudo detectar un conjunto de falencias que le han venido afectando a la empresa Refrigeración Europa C.A., y que para minimizarlas se proponen un grupo de estrategias que se obtuvieron del cruce de factores internos y externos de la Matriz DOFA, para lograr ejecutar un proceso efectivo que le brinde un flujo continuo de la compra de mercancía, sin afectar a los departamentos involucrados en el proceso, como lo son las áreas de almacén, cuentas por pagar y tesorería. En este sentido se desarrollaron los objetivos siguientes:

Objetivo 1.- Establecimiento de normativas de control para el proceso de compras.

Este objetivo consiste en el establecimiento de normativas de control para el proceso de compras, de manera que se lleve a cabo un proceso efectivo, minimizando

las debilidades actuales y errores futuros, de manera que se logren los objetivos planteados, además garanticen que los procedimientos, normativas y políticas de la empresa se cumplan, garanticen el registro continuo de la información para emitir reportes confiables que apoyen el proceso de toma de decisiones, se salvaguarden los activos y se planifiquen las actividades de las áreas relacionadas al proceso de compras. Para tal fin, se proponen las siguientes normativas de control desde la requisición de la compra, hasta su recepción y registro.

1.1 Normativas de control para el proceso de compra

Esta estrategia consiste en establecer normativas para que todo el personal del área de compras y departamentos relacionados, sin excepción, cumplan con un conjunto de actividades que regulan las compras, y que exista la unificación de criterios, entre las cuales se detallan las siguientes:

1.1.1. Normativas para el departamento de compras

- Ø Todas las actividades compras de mercancía serán ejecutadas, únicamente por el departamento de compras.
- Ø Toda solicitud de compra será elaborada por jefe de almacén, la cual debe estar respaldada de una requisición de compra, acompañada de los reportes de las existencias actuales, la cual debe estar firmada y autorizada por el gerente del departamento administración, cuando se estén llegando a los niveles de inventarios requeridos de acuerdo a la planificación de compras. (ver figura 1)
- Ø El encargado de compras realizará una planificación de las compras considerando el tiempo de embarque y cumpliendo con el presupuesto de compras, nacionalización y despacho de la aduana, de manera que mantenga un flujo de mercancía continuo.
- Ø El encargado de compras deberá solicitar al menos tres (3) cotizaciones a distintos proveedores para poder seleccionar el costo más conveniente para la empresa, tiempo de entrega y calidad del producto.

- Ø El administrador seleccionará junto con el encargado de compras la cotización más adecuada, firmando como constancia de selección de la cotización aceptada, considerando el tiempo en que el proveedor realizará la entrega de la mercancía, minimizando los riesgos de desabastecimiento.
- Ø El encargado de compras deberá elaborar una orden de compra (ver figura 2) por cada cotización aprobada por la administración y deberá ser firmada por este último como constancia de autorización de la compra.
- Ø Toda orden de compra al ser enviada al proveedor, deberá imprimirse la notificación de recepción y aceptación de la misma, para poder solicitar a tesorería los anticipos correspondientes.
- Ø El encargado de compras, deberá llevar un registro continuo en un auxiliar de órdenes de compras para hacerle seguimiento de la emisión, entrega al proveedor, así como resto de la factura pendiente por pagar, recepción de la facturación, recepción de la documentación soporte, embarque y llegada al puerto nacional, generación de los gastos de nacionalización, contratación de los servicios de flete (puerto-planta), seguimiento de pago a proveedores y descuento de los anticipos que ha efectuado el departamento de tesorería, para lo cual debe realizar auditorías continuas (mensuales) el analista de contabilidad, de manera que se verifique que los importes sean correctos y que correspondan a las facturas de los proveedores.
- Ø El encargado de compras, deberá enviar al departamento de almacén las órdenes de compra emitidas, y notificar la fecha de recepción de la mercancía para que éste pueda realizar la logística necesaria y coordinar el proceso de recepción-almacenamiento-despacho, que se ejecuta y no afecte las actividades normales del departamento.
- Ø Todas las órdenes de compra deben ser archivada por el encargado de compras en orden correlativo.
- Ø El encargado de compras, deberá hacer seguimiento de la salida de la mercancía del puerto de origen al puerto destino, realizar los trámites

correspondientes a los permisos de importación, que son realizados por el agente aduanal, quien se encarga de los trámites de importación que son necesarios, ya que el proceso de importación en sí no es llevado dentro de la empresa, sino es un servicio outsourcing, debido a que la empresa no cuenta con personal capacitado en trámites aduaneros.

1.1.2. Normativas para el departamento de almacén en relación al proceso de compras.

- Ø El jefe de almacén deberá realizar la coordinación del personal necesario para la descarga de los contenedores a ser recibidos, con anticipación, así como el operador del montacargas, de manera que se pueda efectuar el proceso sin inconvenientes.
- Ø El jefe de almacén deberá coordinar y tomar controles de seguridad sobre la mercancía que se recibe, al mismo tiempo que se ejecuten actividades de despacho, evitando minimizar errores en dichas operaciones, asignando un encargado y responsable directo en cada actividad.
- Ø El jefe de almacén, al recibir la mercancía, deberá cotejar que toda la mercancía recibida sea contada y comparada con la factura de compras y el packing list, de manera que pueda informar al departamento de compras cualquier irregularidad.
- Ø Toda recepción de mercancía deberá ir acompañada con la emisión de la orden de recepción (ver figura 3).
- Ø En el caso de recepción de compras nacionales, se deberá planificar la recepción de la misma, por parte del jefe de almacén, utilizando al personal que labora en el almacén.
- Ø Toda recepción de mercancía debe ser notificada por el jefe de almacén al encargado de compras, para que actualice en el auxiliar de compras el estatus de la misma.

1.1.3 Normativas para el departamento de administración relacionado al registro de las compras.

- Ø Toda recepción deberá ser registrada al momento de recibir la nota de recepción de mercancía por parte del área de administración incorporando, además, los seriales de la misma y cotejando con la factura del proveedor, así como la orden de compras, para verificar que lo que se recibió no difiera de la documentación respectiva, y se mantenga en las condiciones establecidas.
- Ø Al realizarse todo registro de mercancía, se procederá a emitir reporte para chequear que la mercancía registrada coincida con la documentación soporte.

1.1.4. Normativas para el departamento de tesorería sobre el proceso de compras

- Ø El departamento de tesorería, será quien realice los pagos respectivos, y entregará copia del comprobante de pago al encargado de compras, para que realice la actualización de la información en el auxiliar de órdenes de compras.
- Ø Toda negociación de compras debe ser comunicado al departamento de tesorería para que pueda ser ajustado e incorporado a la planificación de pagos y ésta debe estar dentro de los niveles del apartado para proveedores.
- Ø Al recibir la factura del proveedor, el encargado de compras, deberá hacer entrega al departamento de tesorería para la planificación del pago de la misma.
- Ø El tesorero debe verificar que la información (facturas y documentos de importación) sean correctos y coincida con las órdenes de compras para la planificación de los pagos de anticipos y resto de facturas, así como la documentación respectiva de gastos arancelarios y flete puerto-planta, dejando soporte de todos los desembolsos realizados, y estar pendiente que los anticipos sean rebajados del importe total de la factura.

- Ø El departamento de tesorería y el encargado de compras, deben mantener una comunicación constante sobre el estatus de la planificación de la compra, orden de compra emitida, anticipos dados, fecha de pago del resto de la mercancía, gastos arancelarios y de nacionalización efectuados, contratación de fletes, y del personal de descarga para poder controlar los pagos de horas extras.
- Ø El departamento de tesorería debe verificar que los anticipos a ser dados a proveedores, órdenes de compra y facturas emitidas por el proveedor, gastos arancelarios y gastos de recepción de la mercancía, estén debidamente autorizados, y cumplir con el pago de los mismos en los lapsos establecidos.

1.1.5 Normativa para el departamento de contabilidad en relación a los procesos de compras.

- Ø El analista contable, realizará auditoría quincenal sobre las órdenes de compra emitidas, verificando la actualización de la información en el auxiliar de órdenes de compra, que se hayan descontado los anticipos al pago de la factura original, que los pagos de fletes y personal outsourcing haya sido autorizado, y que la documentación esté debidamente archivada.

Seguidamente se presentan los formatos que actualmente son utilizados en la empresa para respaldar las operaciones de requisición, orden de compra y recepción de la mercancía, expuestas en las figuras 1, 2 y 3 respectivamente.

Ø **Figura 1.-** Nota de Requisición

REFRIGERACION EUROPA C.A.
J-0786434-7

REQUISICION

DEPARTAMENTO: 000001 PLANTA		No. REQUISICION REQ0000000004	
APROBADO POR: MARIA ROSA CLIMACO COMENTARIOS:		FECHA DE EMISION 02/10/2018	

Codigo	Nombre del Producto	Almacen	Cantidad
A01S01002	SIN FIN PARA BARRA ASADOR POLLO	01	1.000


SOLICITADO POR:

RECIBIDO POR:

FECHA:

Fuente: Departamento de compras (2021)

Figura 2.- Orden de Compra

ORDEN DE COMPRA																
REFRIGERACION EUROPA C.A. J-07505535-7 AV. LISANDRO ALVARADO NRO 115-261. VALENCIA EDO CARABOBO TELF.: 0241-8314020/83122785 0241-8360050/8360178	PROVEEDOR: J308139793 NOMBRE: IMPORTACIONES BOIA, C.A AV. LOS GUAYABITOS SECTOR URB. INDUSTRIAL PIEDRA AZUL EDF. CENTRO EMPRESARIAL DON JUAN PISO L/10 BARUTA CARACAS TELEFONOS: 0212-941633302129416102 FAX: 0212-4298415	No. DE ORDEN DE COMPRA 01012 FECHA DE EMISION 30/09/2020														
COMENTARIOS:																
Renglón	UND	Concepto o Descripción	Cantidad	Costo Unitario	%Desc	Total Renglón										
CS-00001	UND	BATIDORA DE 20 LTS	1.000	0.00	0.00	0.00										
SOLICITADO POR: MARIA ROSA CLIMACO FIRMA: _____ SELLO _____				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: right;">Sub-Total:</td> <td style="text-align: right;">0.00</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">-Descuentos:</td> <td style="text-align: right;">0.00</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Total:</td> <td style="text-align: right;">0.00</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Iva:</td> <td style="text-align: right;">0.00</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Total Orden:</td> <td style="text-align: right;">0.00</td> </tr> </table>			Sub-Total:	0.00	-Descuentos:	0.00	Total:	0.00	Iva:	0.00	Total Orden:	0.00
Sub-Total:	0.00															
-Descuentos:	0.00															
Total:	0.00															
Iva:	0.00															
Total Orden:	0.00															
																

Fuente: Departamento de compras (2021)

Figura 3.- Nota de Recepción


ORDEN DE RECEPCION						Paginas: 01
COMPRADO A: J306629556 REHECA HERRAMIENTAS, C.A.					No. DE ORDEN RECEPCION REC000000098	
Domicilio Fiscal: CALLE PIAR C.C. PROFESIONAL GUACARA PLAZA NIVEL P.B. LOCAL 10 SECTOR GUACARA EDO CARABOBO					FECHA DE EMISION 11/03/2021	
Telefonos: 0245-5646377						
Codigo	Nombre/Descripción	Almacen	Cantidad	Costo Unitario	Total Renglón	
RUEFLAP60	RUEDA FLAP GRANO 60 50X25	A1	10.000	6.00	60.00	
RUEFLAP100	RUEDA FLAP GRANO 100 50X25	A1	10.000	6.00	60.00	
MECHARE5/32	MECHA P/REMACHE 5/32"	A1	20.000	1.10	22.00	
COMENTARIOS:						Total : 142.00

Fuente: Departamento de almacén (2021)

Objetivo 2.- Actualización del proceso de emisión y seguimiento de la orden de compra.

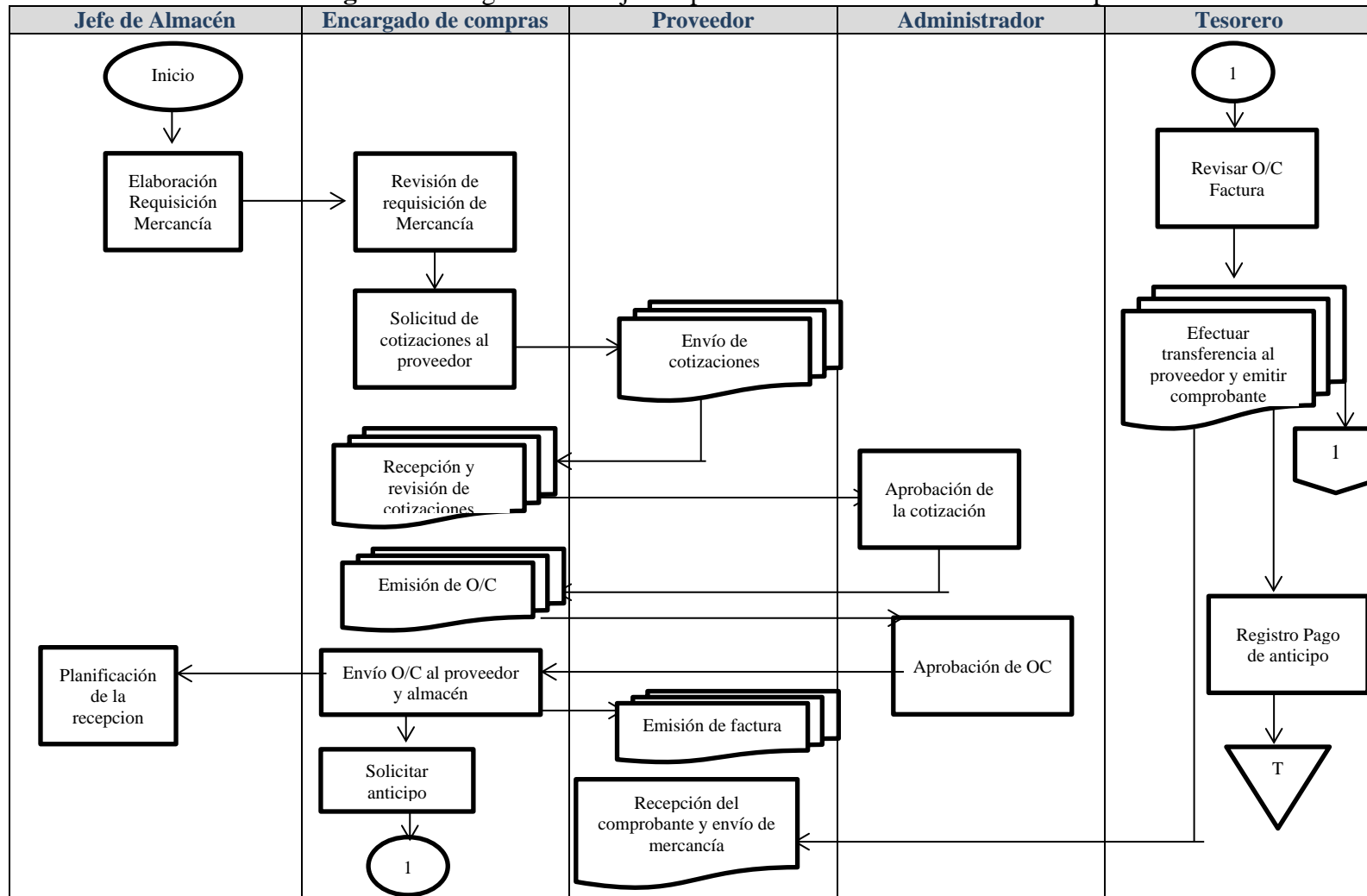
Este objetivo consiste en realizar la actualización del proceso de emisión y seguimiento de la orden de compra de manera que se unifiquen los criterios necesarios para ejecutar un efectivo proceso de compras y que se minimicen los errores u omisiones en el mismo, además, de garantizar el cumplimiento de las normativas de control establecidas, para tal fin se detalla el procedimiento a continuación:

Cuadro 3.- Proceso de emisión y seguimiento de órdenes de compra

	
Proceso de emisión y autorización de Orden de Compras	
Responsable	Actividad
Jefe de almacén	1.- Realizará la solicitud de mercancía, aprobada por el gerente del departamento de administración. Mediante el formato de requisición.
Encargado de Compras	2.- Revisará la requisición de mercancía, realizará la planificación de compras. 3.- Solicitará la cotización a 3 proveedores.
Administrador	4.- Revisará las cotizaciones junto al encargado de compras y seleccionará la cotización más conveniente para la empresa en cuanto a calidad del producto, costos y el tiempo de entrega, considerando desde la puesta en el puerto de origen y llegada a puerto destino.
Encargado de compras	5.- Elaborará la orden de compra de acuerdo a la cotización seleccionada. 6.- Solicitará firma de autorización al Administrador.
Administrador	7.- Aprobará la orden de compra verificando con la cotización seleccionada.
Encargado de compras	8.- Enviará la orden de compra al proveedor. 9.- Imprimirá confirmación de la compra. 10.- Actualizará la información en el auxiliar de orden de compras. 11.- Enviará copia de la orden de compra al almacén. 12.- Solicitará anticipo de pago a proveedor al departamento de tesorería y enviará orden de compra para la planificación de pago.
Tesorería	13.- Emitirá anticipo de pago a proveedor, y llevará registro de órdenes de compra y anticipos efectuados al proveedor para descontar al pagar la factura del proveedor. 14.-Entregará notificación de pago al encargado de compras.
Encargado de compra	15.- Registrará los anticipos dados a proveedor en el auxiliar de órdenes de compra para controlar la recepción de la factura de compras, pago, recepción de la mercancía. 16.- Realizará proceso de nacionalización y contratación de fletes. 17.- Informará al jefe de almacén la fecha de recepción de la mercancía para que planifique la logística de recepción de mercancía y coordinación del personal.

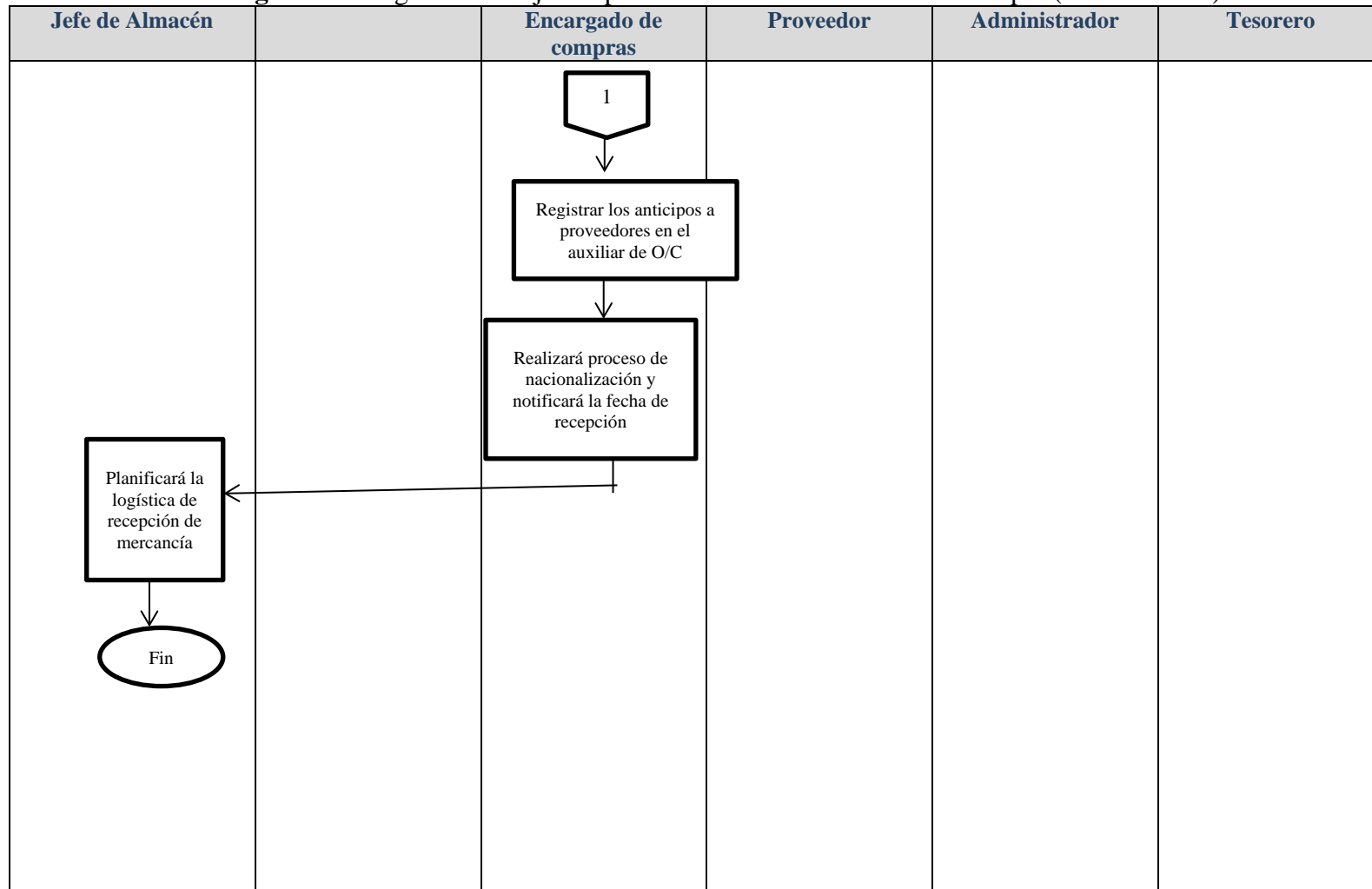
Fuente: Alonso y Rivero (2021)

Figura 4.- Diagrama de flujo del proceso de emisión de orden de compra



Fuente: Alonso y Rivero (2021)

Figura 4.- Diagrama de flujo del proceso de emisión de orden de compra (Continuación).



Fuente: Alonso y Rivero (2021)

Objetivo 3.- Planificación de la recepción de mercancía.

Este objetivo consiste en la planificación de la recepción de la mercancía, de manera que se logre una coordinación efectiva de la logística en el departamento de almacén, ente este sentido se establece lo siguiente:

- Ø Al emitirse las órdenes de compra, el encargado de compras deberá enviar copia de la misma al jefe de almacén quien procederá a realizar la planificación de la distribución de la mercancía que está en tránsito, de forma tal que sectorice el espacio del área de almacén donde será descargada la mercancía, dejando suficiente espacio para la recepción, conteo e ingreso de la misma, de manera que no se mezcle con la mercancía existente hasta que no se dé el formal ingreso de la misma.
- Ø El encargado de compras, una vez efectuado el proceso de nacionalización, deberá notificar la fecha de la recepción de la mercancía para que el jefe de almacén pueda coordinar las actividades del personal de recepción, y despacho, almacenamiento y manejo de los montacargas, así como notificar al departamento de nómina y tesorería la necesidad de generar horas extras en el caso de que sea necesario, dependiendo de la hora estimada de llegada del contenedor y el tiempo que se requiere para la descarga del mismo.
- Ø En el caso que sean varios contenedores para ser recibido el mismo día, el jefe de almacén deberá realizar una planificación sobre las necesidades de tener que contratar personal outsourcing, que se cuente con las unidades de paletas para descargar la mercancía necesaria, así como del combustible del montacargas, de manera que no se obstaculice el proceso de recepción.
- Ø El jefe de almacén deberá verificar que todo el personal cuente con los equipos e implementos necesarios para facilitar el proceso de descarga.
- Ø Una vez efectuado el proceso de recepción de la mercancía, el personal de almacén deberá realizar el levantamiento de información de los seriales de las unidades recibidas para que sea ingresado en el sistema al momento del registro de la mercancía entrante.

- Ø El jefe de almacén deberá cotejar que la información sea correcta y elaborar la nota de recepción de mercancía, la cual deberá entregar al departamento de administración junto con la documentación soporte entregada por el transporte y la data de los seriales de la mercancía.
- Ø En el caso de generar horas extras, el jefe de almacén deberá elaborar notificación para entregar al departamento de recursos humanos, de manera que sea considerada en el cálculo de la nómina para el siguiente período.
- Ø En el caso de haber diferencias u observaciones necesarias sobre la mercancía recibida deberá notificar al encargado de compras para que proceda a su reclamo con el proveedor.

Objetivo 4.- Actualización de los datos de proveedores.

Esta estrategia consiste en la actualización de los datos de proveedores, de manera que se tenga un listado con los nombres, direcciones, correos, cuentas, persona contacto, e información sobre la puntualidad de los despachos, precios, convenios, condiciones de compra, productos y cualquier otra información de importancia para respaldar el proceso de compras. Esto con la finalidad de dejar una documentación en el departamento de compras, que al momento que el personal encargado de ese departamento no pueda ejercer sus funciones, pueda servirle de soporte a quien tome el cargo para realizar el proceso de compras de manera fácil y efectiva, de esta manera si el encargado de compras llega a ausentarse por disfrute de vacaciones, licencias por enfermedad, maternidad, promoción, renuncia o desincorporación del cargo, el personal de nuevo ingreso pueda contar con esta información.

Objetivo 5.- Optimización de la comunicación interdepartamental en relación al proceso de compras.

Este objetivo consiste en lograr la optimización de la comunicación interdepartamental en relación al proceso de compras, de forma tal que todo el personal involucrado, tenga conciencia de la importancia que tiene cada uno en el proceso y de


mantener una información fluida con actividades efectivas, de manera que se minimice la pérdida de tiempo, recursos y esfuerzos.

Para ello, se propone que el departamento administrativo realice mesas de trabajo para comunicar a los trabajadores, especialmente, de los encargados de las áreas de compras, almacén, tesorería y administración y contabilidad, sobre los planes y metas que tiene la empresa a corto, mediano y largo plazo. Así como, las responsabilidades que tiene cada uno de ellos dentro de los procesos para que sea efectivo el flujo de información, en las reposiciones de inventarios, e involucrarlos a que expongan sus puntos de vistas, experiencias y sugerencia en las áreas que requieran mejoras o cambios, de manera que se puedan actualizar los procesos con actividades que minimicen recursos, tiempo y esfuerzo, y se maximice la productividad, mejore la comunicación, se aumente la motivación y se fortalezcan los proceso.

Objetivo 6.- Capacitación del personal sobre los controles del proceso de compras propuestos.

Este objetivo tiene como fin lograr que el personal de compras y las áreas involucradas reciban una capacitación sobre las estrategias de control propuestas de manera que optimicen su desempeño en la ejecución de los procesos, unifiquen criterios y se logre una efectiva recepción de la mercancía con una logística adecuada, mantengan además mejores relaciones interdepartamentales, y se salvaguarden los activos. Para ello, se procederá a brindar un taller, con la duración de cuatro (4) horas dictado por las autoras, con la asesoría del tutor académico Lic. Claribel Mieres, en las instalaciones de la empresa, cuyo contenido serán las estrategias de control propuestas, de manera que se les suministre información sobre las debilidades encontradas en la investigación, las posibles consecuencias de no aplicar mejoras en las áreas involucradas en el proceso de compras, y la importancia de minimizarlas.

Cuadro 4.- Estrategias de Control propuestas

	ESTRATEGIAS DE CONTROL PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS DE COMPRAS DE LA EMPRESA REFRIGERACIÓN EUROPA C.A.		
Estrategia	Actividad	Responsable	Tiempo de aplicación
1. Establecimiento de normativas de control para para el proceso de compras.	Normativas de control: *Actividades de control. *Solicitud de 3 cotizaciones. *Autorización de orden de compras *Registro de anticipos. *Seguimiento de la orden de compra. * Comunicación de la recepción de la mercancía. *Logística de recepción. * Uso de la nota de recepción. * Registro de los seriales de la mercancía. *Auditorias de la documentación, autorización, registros, anticipos y pagos.	Administrador Encargado de compras Analista contable. Tesorería Jefe de Almacén	15 días
2. Actualización del proceso de emisión y seguimiento de la orden de compra.	Establecimiento del proceso de emisión y seguimiento de orden de compras. *Diagrama de flujo.	Administrador Encargado de compras Analista contable. Tesorería Jefe de Almacén	15 días
3. Planificación de la recepción de mercancía.	*Entrega de orden de compras a almacén. *Comunicación de la fecha de recepción. *Planificación y logística de recepción de mercancía. *Levantamiento de información de los seriales de la mercancía recibida. *Emisión de nota de recepción. *Registro de la mercancía y seriales. *Organización del almacén. *Notificación de observaciones. *Coordinación para la contratación de personal outsourcing de ser necesario. *Comunicación a RRHH de horas extras generadas.	Encargado de compras y Jefe de almacén	15 días
4. Actualización de datos de proveedores.	Listados, direcciones, condiciones de compra, personas contactos.	Encargado de compras	1 semana
5. Optimización de comunicación interdepartamental	*Efectuar mesas de trabajo. *Notificar los resultados de la investigación. *Establecer responsabilidades. *Motivar a la participación y solución de conflictos.	RRHH	2 días
6. Capacitación del personal sobre los controles del proceso de compras propuesto.	Taller: Controles Propuestos. Dirigido: Personal de compras, almacén, tesorería, contabilidad, administración. Facilitador: Autoras. Asesor: Lic. Claribel Mieres. Contenido: Estrategias de control.	RRHH	4 horas

Fuente: Alonso y Rivero (2021)

5.5. Factibilidad de la propuesta

El análisis de factibilidad, al cual debe someterse todo nuevo proyecto, forma parte del proceso de evaluación en relación a la problemática existente en una organización, como es el caso de la empresa Refrigeración Europa C.A., para así ofrecer una solución al problema presentado en el departamento de compras. En este sentido, antes de desarrollar la propuesta, es necesario identificar los recursos necesarios para su puesta en marcha, de forma tal que pueda garantizar su aplicación.

5.4.2 Factibilidad Operativa

Este tipo de factibilidad, permite conocer los recursos humanos requeridos para llevar a cabo la propuesta. Por lo tanto, desde este punto de vista la empresa Refrigeración Europa C.A., cuenta con el personal que está encargado del proceso de compras, existe un personal encargado de las autorizaciones que es el administrador, los pagos de anticipos y resto de las facturas del proveedor, transporte y gastos arancelarios por parte del departamento de tesorería, logística de almacén por parte del jefe de almacén, por lo tanto, no se requiere de cambios en su estructura organizativa, así como cuentan con el espacio físico y la infraestructura adecuada para llevar a cabo la misma, por lo que se considera operativamente factible.

5.4.3 Factibilidad Técnica

Desde el punto de vista técnico la propuesta es viable, debido a que la empresa cuenta con la tecnología y los equipos necesarios para la aplicación de controles internos relacionados con la elaboración y autorización de órdenes de compra, sistema computarizado para el registro de los seriales de la mercancía recibida, equipos y Excel para llevar un kárdex de órdenes de compra, formatos de órdenes de compra y de notas de recepción, y los equipos e instrumentos necesarios para la recepción de la mercancía, medios electrónicos para la comunicación con los proveedores, banca electrónica para el pago de anticipos y demás gastos generados por las compras, así como los comprobantes de pago emitidos por el sistema.

5.4.4 Factibilidad Económica

Con respecto, a la factibilidad económica se puede decir que es factible, debido a que la empresa cuenta con los recursos financieros necesarios para implantar las estrategias propuestas, ya que se debe considerar, que todo proceso de mejora implica la inclusión de actividades orientadas a optimizar las tareas actuales de una organización, donde en algunos casos son requeridos recursos económicos para su costeo. Sin embargo, en el caso de la propuesta para la empresa en estudio, se generan costos adicionales, poco significativos debido a que esta empresa requiere de una capacitación adecuada de los recursos humanos para implementar controles internos en sus procesos, así como recursos tecnológicos y materiales para implementar y difundir las estrategias sugeridas en este trabajo de grado.

CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación, tuvo como finalidad mejorar los procesos de compras de la empresa Refrigeración Europa C.A., para ello, se procedió a realizar un diagnóstico mediante el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas de recolección de información utilizadas, aplicadas a la muestra seleccionada, lográndose alcanzar el primer objetivo establecido.

Seguidamente, se pudo extraer e identificar la debilidades y fortalezas que afectan el control de sus procesos de compra, alcanzándose el segundo objetivo de la investigación, donde se pudo evidenciar entre las debilidades existentes que la empresa presenta deficiencia en sus procesos de compras, donde no realizan una adecuada planificación de manera oportuna y sin considerar el flujo de caja, excediendo en ocasiones del apartado para proveedores, afectando la planificación de pagos del departamento de tesorería.

Asimismo, se pudo observar, que no se lleva una adecuada comunicación con los demás departamentos relacionados al proceso de compras, entre los cuales se encuentra el de almacén, ya que no notifican con antelación la fecha en que llegará la mercancía del puerto a la planta, para que éste pueda realizar las actividades de logística, coordinar el personal necesario, horas extras, combustible para el montacargas, destinar el montacargas para esa actividad, y reprogramar las actividades de despacho, para que sea efectivo el proceso de recepción, por lo tanto, genera que el almacén se congestione y colapse.

Por otro lado, no se lleva un registro de la serialización de la mercancía, para poder determinar qué proveedor fue el que distribuyó la mercancía y, poder así, realizar los reclamos de las garantías, ya que esto conlleva a que la empresa asuma dichos gastos, generan pérdidas para la organización, además de controlar a que cliente le fue despachada la mercancía y si ha expirado el tiempo de la misma.

Se puede concluir, que el control es una de las actividades de los procesos administrativos, que permite garantizar que los procedimientos, normativas y políticas se cumplan, además de evaluar e identificar donde se están presentando las desviaciones para implementar los correctivos necesarios a tiempo, además garantiza el registro continuo de la información para poder brindar reportes confiables que apoyen el proceso de toma de decisiones, finalmente, brinda seguridad para salvaguardar los activos.

Tras este contexto, se puede señalar que se logró el tercer objetivo, ya que se logró diseñar estrategias de control extraídas de la Matriz DOFA, donde se cruzaron los factores internos y externos, con los cuales se busca potenciar las fortalezas existentes en la empresa y minimizar las debilidades encontradas, de manera que logre mejorar los procesos de compras de la empresa Refrigeración Europa C.A., para poder realizar sus reposiciones oportunamente y de manera efectiva y mantener la operatividad de la organización.

RECOMENDACIONES

Para la puesta en marcha las estrategias de control propuestas para mejorar los procesos de compras de la empresa Refrigeración Europa C.A, se presentan las siguientes recomendaciones finales:

- Ø Implementar las estrategias propuestas en el departamento de compras, para mejorar los procesos relacionados y cumplir oportunamente con los compromisos contraídos.
- Ø Capacitar al personal de acuerdo a las modificaciones efectuadas en los procesos para su mejor desempeño.
- Ø Difundir la información a todas las áreas involucradas a los procesos de compras para que puedan coordinar sus operaciones efectivamente.
- Ø Establecer planes de mejora continua para optimizar los procesos en todas las áreas de la empresa.
- Ø Dar seguimiento a la implementación de esta propuesta y hacer seguimiento y monitoreo.
- Ø Actualizar los manuales en los procesos de compras propuestos para que el personal cuente con una guía que unifique los criterios y se difunda al personal para optimizar el desempeño laboral del área de compras y áreas relacionadas.

REFERENCIAS

- Aguirre, Jhaely y Romero, Vanessa (2019). **Diseño de un sistema de gestión de compras y almacenes para mejorar el tiempo de entrega de los repuestos en la empresa Consorcio C&T Transportistas Asociados S.A.** Universidad Privada del Norte. Cajamarca en Perú: Trabajo de grado no aplicado.
- Antornosi, Eduard (2008). **Planeación Estratégica.** 6ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Arias, Fidias (2016). **El proyecto de investigación.** 5ª Edición: Caracas. Venezuela: Editorial Episteme.
- Balestrini, Miriam (2006). **Como se elabora el proyecto de investigación.** 6ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Consultores Asociados.
- Bracamonte, Carmen; Gómez, Dayana y Rodríguez, Brigitte (2016). **Rediseño del proceso de compras de materiales odontológicos de la Clínica de Ortodoncia Naguanagua C.A.** Universidad de Carabobo. Campus Bárbula. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Calzadilla, Grecia y Torrealba, Eneizer (2017). **Estrategias para mejorar los procesos administrativos-contables en el área de compras y cuentas por pagar de la empresa Pastelería Capuchino C.A. Ubicada en Los Guayos, Estado Carabobo.** Universidad José Antonio Páez. San Diego. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Castillo, Yessica y Mendes, Joselyn (2020). **Plan estratégico para la optimización del proceso de compras de la empresa El Bodegón de las Carnes Express C.A. MINIMARKET, ubicado en el Municipio Puerto Cabello, del Estado Carabobo.** Universidad José Antonio Páez. San Diego. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Castro, Julio (2016). **6 mejores prácticas para un proceso de compras más eficiente.** [Documento en línea] Disponible en: <https://blog.corponet.com.mx/6-mejores-practicas-para-un-proceso-de-compras-mas-eficiente#:~:text=Una%20correcta%20administraci%C3%B3n%20de%20los,el%20fracaso%20de%20cualquier%20empresa.&text=Por%20otro%20lado%2C%20garantizar%20la,resultados%20en%20todos%20los%20%C3%A1mbitos.> [Consulta: 2021 marzo, 2]

- Catacora, Fernando (2015). **Sistemas y Procedimientos Contables**. 1ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Correa, Meri (2006), **Fundamentos de Administración** 9ª Editorial. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Chapman, William (2015), **Procedimientos de Auditoría, Control Interno**. 1ª Edición. Buenos Aires. Argentina: Editorial Abeledo Perrot. Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal
- Chiavenato, Idalberto (2010). **Administración: Proceso Administrativo**. 3ª Edición. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Dávila, Fernando; Ortega, Belén y Rugel, Carlos (2019). **Manual de procedimientos para el área de la compañía ORODETI S.A.** Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Ecuador: Trabajo de grado no publicado. Estupiñán, Rodrigo (2013). **Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales**. 2ª Edición. Bogotá, Colombia: Editorial ECOE Ediciones.
- Francés, Antonio (2016). **Estrategia para la empresa en América Latina**. 1ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial IESA.
- Gómez, Alejandro (2013). **Metodología de la Investigación**. 3ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Guajardo, Gustavo (2010). **Contabilidad Financiera**. 2ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Heredia, Víctor (2007). **Principios de Administración**. 3ª Edición. Santa Fe de Bogotá- Colombia: Editorial McGraw Hill Interamericana S.A.
- Hurtado, Iván y Toro, Josefina (2012). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambios**. 3ª Edición. Caracas, Venezuela: Libros de “El Nacional”. Editorial CEC, S.A.
- López, Arturo (2009). **Proceso Contable 1. Contabilidad Fundamental**. 5ª Edición. México: Ediciones ECASA. Editorial Thomson.
- Mantilla, Samuel (2008). **Control Interno. Estructura Conceptual Integrada**. 4ª Edición. Colombia: Ediciones Bucaramanga.
- Palella, Santa y Martins, Feliberto (2016). **Metodología de la investigación cuantitativa**. 2ª. Edición. Caracas, Venezuela: Editorial FEDUPEL.

Ramírez, Tulio (2012). **Como Hacer un Proyecto de Investigación**. 2ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial PANAPO.

Sabino, Carlos (2017). **El Proceso de Investigación**. 3ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Panapo.

Tamayo y Tamayo, Mario (2017). **El proceso de la investigación Científica**. 3ª Edición. México: Ediciones Limusa, S.A.

Tarazona, Borja (2020). **El proceso de comprobación de compras con un BPM (Workflow)**. [Documento en línea]. Disponible en: [Consulta: 2021, marzo 2]

Tur, Alonso (2014). **Rediseño Empresarial; Estructura orgánica de procesos y sistemas administrativos y contables**. 2ª Edición. Editorial Alonso.

ANEXOS



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**

Señores

Estimado señor

Gerente de Administración y Compras

El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de diseñar estrategias de control para la mejora de los procesos de compras de la empresa Refrigeración Europa C.A.


En este sentido, los resultados obtenidos serán utilizados como base de un trabajo de grado universitario. Por lo que, la información que usted suministre será muy valiosa, tendrá carácter confidencial y se utilizará para fines estrictamente académicos y mejora para la organización.

Instrucciones Generales:

- 1.- Lea detenidamente cada uno de los ítems del cuestionario antes de responder.
- 2.- Marque con una equis (X) la casilla correspondiente a la opción que representa su opinión.
- 3.- Procure responder con objetividad todas las preguntas formuladas.

Muchas gracias,

ANEXO A CUESTIONARIO

		ESTRATEGIAS DE CONTROL PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS DE COMPRAS DE LA EMPRESA REFRIGERACIÓN EUROPA C.A.	
ÍTEM	PREGUNTA	ALTERNATIVA	
		SI	NO
1	¿Considera usted, que el proceso de compras es eficiente en la empresa?		
2	¿Sabe usted, si se realiza una planificación sobre las compras efectuadas en la empresa considerando el flujo de caja?		
3	¿Tiene usted conocimiento, si se han realizado compras por importes superiores al apartado para pago de proveedores?		
4	¿Sabe usted, si se tienen definidos niveles de inventario para poder establecer las cantidades a reponer?		
5	¿Sabe usted, si se lleva un registro continuo de los inventarios para poder conocer las existencias reales y poder planificar las cantidades a reponer?		
6	¿Sabe usted, si se han generado compras excesivas que generen inventarios ociosos que comprometen innecesariamente la liquidez financiera de la empresa?		
7	¿Tiene usted conocimiento, si se han establecido y difundido las personas autorizadas para aprobar las compras?		
8	¿Sabe usted, si se cumplen con los procesos de autorización de las compras?		
9	¿Tiene usted conocimiento, si las compras son respaldadas con un formato de orden de compras debidamente autorizado?		
10	¿Sabe usted si se solicitan por lo menos tres (3) cotizaciones antes de seleccionar el proveedor al cual realizarle las compras?		
11	¿Tiene usted conocimiento, si se han actualizado los datos de los proveedores con los cuales se mantienen relaciones comerciales?		
12	¿Considera usted, que es efectiva la comunicación entre el personal de compras y el de cuentas por pagar y tesorería?		
13	De utilizar órdenes de compra. ¿Sabe usted, si se les hace seguimiento hasta la recepción de la mercancía o prestación del servicio solicitados?		
14	¿Sabe usted, si al recibirse la mercancía o servicio se elabora una nota de recepción?		
15	¿Sabe usted, si la falta de notificación al almacén de la fecha de llegada de la mercancía del puerto genera problemas de logística para las actividades de recepción, almacenamiento y despacho?		
16	¿Sabe usted, si al recibirse la mercancía registran los seriales en el sistema para el control de los inventarios despachados al cliente y los devueltos?		
17	¿Cree usted, que mediante la implementación de estrategias de control se podría lograr la mejora de los procesos de compras de la empresa Refrigeración Europa C.A.?		

Fuente: Alonso y Rivero (2021)

ANEXO B


Tabla 16 Tabla de Frecuencias Totales

REFRIGERACION > EUROPA				
PREGUNTAS	ALTERNATIVAS / FRECUENCIAS ABSOLUTAS		ALTERNATIVA / FRECUENCIAS RELATIVAS	
ÍTEM	SI	NO	SI	NO
1	2	1	67%	33%
2	1	2	33%	67%
3	1	2	33%	67%
4	1	2	33%	67%
5	3	0	100%	0%
6	1	2	33%	67%
7	3	0	100%	0%
8	2	1	67%	33%
9	3	0	100%	0%
10	2	1	67%	33%
11	2	1	67%	33%
12	2	1	67%	33%
13	3	0	100%	0%
14	3	0	100%	0%
15	3	0	100%	0%
16	0	3	0%	100%
17	3	0	100%	0%

Fuente: Alonso y Rivero (2021)


Anexo C

Cuadro 1.- Cuadro de Observación Directa

		
Empresa: Refrigeración Europa C.A.		
Área de Aplicación: Dpto. de Compras		
Fecha de Aplicación: Febrero 2020		
ITEMS	Escala de Estimación	
	Si	No
1. Planificación oportuna de las compras de materiales y suministros.		
2. Estudio del proveedor antes de realizar alguna compra.		
3. Solicitud mínima de tres cotizaciones para cada operación de compra.		
4. Existencia de manuales de normas y procedimientos de compras.		
5. Establecimiento de responsabilidades.		
6. Existencia de formatos de recepción de materiales.		
7. Segregación de funciones en el área de compras.		
8. Verificación de las recepciones de órdenes de compra pendientes.		
9. Capacitación del personal de compras.		
10. Control de correlativo de las órdenes de compra.		

Fuente: Alonso y Rivero (2021)

Figura 1.- Orden de Compra

ORDEN DE COMPRA																
REFRIGERACION EUROPA C.A. J-07505535-7 AV. LISANDRO ALVARADO NRO 115-261. VALENCIA EDO CARABOBO TELF.: 0241-8314020/83122785 0241-8360050/8360178		PROVEEDOR: J308139793 NOMBRE: IMPORTACIONES BOIA, C.A AV. LOS GUAYABITOS SECTOR URB. INDUSTRIAL PIEDRA AZUL EDF. CENTRO EMPRESARIAL DON JUAN PISO L/10 BARUTA CARACAS TELEFONOS: 0212-941633302129416102 FAX: 0212-4298415			No. DE ORDEN DE COMPRA 01012 FECHA DE EMISION 30/09/2020											
COMENTARIOS:																
Renglón	UND	Concepto o Descripción	Cantidad	Costo Unitario	%Desc	Total Renglón										
CS-00001	UND	BATIDORA DE 20 LTS	1.000	0.00	0.00	0.00										
SOLICITADO POR: MARIA ROSA CLIMACO <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> FIRMA: SELLO <div style="text-align: center;">  <p>REFRIGERACIÓN EUROPA R.I.F.: J-07505535-7</p> </div> </div>				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Sub-Total:</td> <td style="text-align: right;">0.00</td> </tr> <tr> <td>-Descuentos:</td> <td style="text-align: right;">0.00</td> </tr> <tr> <td>Total:</td> <td style="text-align: right;">0.00</td> </tr> <tr> <td>Iva:</td> <td style="text-align: right;">0.00</td> </tr> <tr> <td>Total Orden:</td> <td style="text-align: right;">0.00</td> </tr> </table>			Sub-Total:	0.00	-Descuentos:	0.00	Total:	0.00	Iva:	0.00	Total Orden:	0.00
Sub-Total:	0.00															
-Descuentos:	0.00															
Total:	0.00															
Iva:	0.00															
Total Orden:	0.00															

Fuente: Departamento de compras (2021)

Figura 2.- Nota de Recepción

ORDEN DE RECEPCION						Paginas: 01
COMPRADO A: J306629556 REHECA HERRAMIENTAS, C.A.					No. DE ORDEN RECEPCION REC000000098	
Domicilio Fiscal: CALLE PIAR C.C. PROFESIONAL GUACARA PLAZA NIVEL P.B. LOCAL 10 SECTOR GUACARA EDO CARABOBO					FECHA DE EMISION 11/03/2021	
Telefonos: 0245-5646377						
Codigo	Nombre/Descripción	Almacen	Cantidad	Costo Unitario	Total Renglón	
RUEFLAP60	RUEDA FLAP GRANO 60 50X25	A1	10.000	6.00	60.00	
RUEFLAP100	RUEDA FLAP GRANO 100 50X25	A1	10.000	6.00	60.00	
MECHARE5/32	MECHA P/REMACHE 5/32"	A1	20.000	1.10	22.00	
COMENTARIOS:						Total : 142.00

Fuente: Departamento de almacén (2021)