



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LOS
PROCESOS DE CONTROL DEL ÁREA DE
COMPRAS DE LA EMPRESA SALINI IMPREGILO
SPA, UBICADA EN SAN DIEGO ESTADO
CARABOBO**

EMPRESA: SALINI IMPREGILO SPA

**Autora: Liliana Navas
C.I. V - 20.385.902**

San Diego, Octubre de 2017



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE CONTROL
DEL ÁREA DE COMPRAS DE LA EMPRESA SALINI IMPREGILO SPA,
UBICADA EN SAN DIEGO ESTADO CARABOBO**

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

LCDA. NOHELIA DURAN c.i. V- 7.135.386

TUTOR ACADÉMICO

LCDO. JOEL FUENTES c.i. V-17.271.466

TUTOR EMPRESARIAL

**Autora Liliana Navas
C.I. V - 20.385.902**

San Diego, Octubre de 2017

DEDICATORIA

Dedico mi proyecto final y mi carrera universitaria ante todo a Dios todopoderoso quien me ha guiado y me ha bendecido para lograr alcanzar mis metas y me llena de fortaleza cada día para seguir adelante.

A mis padres, por su comprensión y ejemplo de perseverancia por su apoyo a lo largo de mi carrera. Dios los bendiga siempre.

A mis abuelos, mi abuelo (QEPD) que desde el cielo me ilumina para seguir adelante y mi abuela, por su apoyo incondicional y gracias por ser mis pilares y ejemplo a seguir este logro es para ustedes

A mi tía Haracelis y a mis primos, por su amor y su apoyo incondicional, gracias a ustedes son mi ejemplo a seguir.

A mis hermanos, gracias por brindarme su apoyo y darme fuerzas para seguir adelante.

A mis sobrinos por ser mi motivación y ser un ejemplo para ellos.

A mis amigos y a todas las personas que de alguna manera contribuyeron y estuvieron presentes a lo largo de mi carrera.

A todos ellos,

Gracias de todo corazón y que Dios los Bendiga siempre, Amen.

Liliana Navas

AGRADECIMIENTOS

A Dios en primer lugar a Dios por haberme guiado por buen camino a lo largo de mi carrera por estar conmigo en cada paso que doy, por todas las fortalezas y enseñanzas.

A mi familia por su apoyo incondicional a lo largo de mi carrera.

Muy especialmente a mi tutor académico Lcda. Nohelia Duran por guiarme y apoyarme en mi carrera y en la realización de este trabajo de grado, por su paciencia y su apoyo incondicional. Dios la bendiga siempre.

Al personal de SALINI IMPREGILO, SPA. Por su colaboración y apoyo para la elaboración de este trabajo de grado.

A mis amigos, especialmente a mi amiga Fabiana por su apoyo y por tus buenos consejos por motivarme a seguir adelante en los momentos mas difíciles.

A todos ustedes mi eterno agradecimiento.

Liliana Navas

GENERAL

DEDICATORIA	pp. v
AGRADECIMIENTO	vi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I	LA EMPRESA
1.1.	Nombre de la Empresa 3
1.2.	Ubicación de la Empresa 3
1.3.	Reseña Histórica 3
1.4.	Misión 3
1.5.	Visión 4
1.6.	Valores 4
1.7.	Estructura Organizativa de la Empresa 4
1.8.	Gerencia de Administración 4
1.9.	Actividades desarrolladas durante la acreditación por experiencia laboral. 5
CAPITULO	
II	EL PROBLEMA
2.1.	Planteamiento del Problema 7
2.2.	Formulación del Problema 10
2.3.	Objetivos del Informe 10
2.4.	Justificación de Informe 10
2.5.	Alcance del Informe 11
CAPÍTULO	
III	MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL
3.1.	Antecedentes del Informe 12
3.2.	Bases Teóricas 17
3.3.	Definición de Términos Básicos 27
CAPÍTULO	
IV	FASES METODOLOGICAS
4.1.	Fases del Informe 28
4.1.1.	Diagnóstico de la situación actual. 28
4.1.2.	Identificación de las debilidades y fortalezas de control interno. 30
4.1.3.	Diseño de estrategias administrativas-contables del proceso de control de caja chica. 32
CAPÍTULO	
V	RESULTADOS
5.1.	Análisis de los Resultados 33

CAPÍTULO		pp.
VI PROPUESTA		
6.1 Presentación de la propuesta		48
6.2 Formulación de la propuesta		49
6.3 Objetivos de la Propuesta		49
6.4 Justificación de la Propuesta.		49
6.5. Factibilidad de la Propuesta.		50
6.6 Desarrollo de la Propuesta.		51
CONCLUSIONES		55
RECOMENDACIONES		58
REFERENCIAS		59
ANEXOS		61

LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1.- Cuadro de Observación	34
2.- Matriz DOFA	46
3.- Auxiliar de órdenes de compra	53

LISTA DE FIGURAS

FIGURA	pp.
1.- Organigrama de la empresa SALINI IMPREGILO, SPA.	5
2.- Orden de compra	67

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1. Existencia de un sistema computarizado	36
2. Método de elección de proveedores	37
3. Procedimientos de funciones de compra	38
4. Políticas y normas de compras	39
5. Revisión de requisición	40
6. Formato control de correlativo	41
7. Soportes de orden de compra	42
8. Plan de compras	43
9. Seguimiento de la recepción	44
10. Comunicación efectiva	45

INTRODUCCION

Las empresas, continuamente se ven necesitadas a generar cambios producto de los avances tecnológicos, la globalización o efectos socio-económicos, o cualquier cambio en el medio que las impulsa a evaluar sus procesos, y establecer estrategias que las haga más competitivas para mantenerse en el mercado en el cual se desenvuelve. Para ello, implementan técnicas o herramientas organizacionales que les permita cumplir con los procedimientos, normas y políticas, establecidas así como revisar si sus objetivos, misión y visión, están alineados a los mismos fines.

Dentro de las herramientas, se encuentra la planificación estratégica, la cual es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos, en pocas palabras, el plan estratégico es un mapa de ruta para una empresa, para lograr objetivos o proyectos planteados. Otra herramienta importante, en los procesos administrativos y contables es el control el cual da una seguridad razonable de que se cumplan los procedimientos, y permite detectar posibles desviaciones de manera oportuna, para establecer los correctivos necesarios a tiempo. Una de las áreas que requiere de controles internos es el de compras, debido a que de allí depende el proceso de reposición de los inventarios, así como la adquisición de compromisos por concepto de servicios requeridos por la empresa, para mantener su operatividad.

Bajo estas premisas, el presente informe tuvo como finalidad proponer un plan estratégico para mejorar los procesos de control del área de compras de la empresa SALINI IMPREGILO SPA, con la finalidad de evaluar los controles que se llevan actualmente en esa área, y garantizar que se cumplan con los procedimientos desde la solicitud de la compra o servicio, hasta que se reciba la factura y sea entregada al área de cuenta por pagar. Para lograr tal fin, el presente informe se desarrolló en tres fases metodológicas, que permitieron cumplir con los objetivos propuestos, el mismo se encuentra estructurado en seis (06) capítulos, los cuales se especifican a continuación:

El Capítulo I: La empresa: En él se da a conocer la misión, visión, valores ubicación, reseña histórica de la empresa y el organigrama y actividades a desarrollar durante el período de acreditación por experiencia laboral.

Capítulo II: El Problema: se desarrolla en el planteamiento del problema, los objetivos trazados por la investigadora y la justificación del porqué de esta investigación.

Capítulo III: Marco Referencial Conceptual, se contemplan los antecedentes de la investigación, los aspectos relacionados a la realización y ejecución de un plan estratégico, donde incluya citas textuales que sirvan de soporte a la investigación y finaliza con la definición de términos básicos.

Capítulo VI: Fases Metodológicas, se establecen en función de las fases de la investigación y el análisis empleado en este estudio para alcanzar el objetivo general. Seguidamente,

Capítulo V, Análisis de Resultados: Comprende los diferentes resultados, obtenidos a través de las técnicas de recolección de datos como lo fueron la encuesta y la observación directa, con el desarrollo de las fases metodológicas

Capítulo VI La Propuesta: Contiene la presentación de la propuesta que pueda satisfacer el objetivo principal de la investigación dándole solución a la problemática existente, y por último se encuentran:

Conclusiones y Recomendaciones del presente informe realizado en el cual se logra incorporar como modelo de estrategias de control interno.

CAPITULO I

LA EMPRESA

1.1 Nombre de la empresa

Razón Social: SALINI IMPREGILO SPA

1.2 Ubicación de la Empresa

La empresa SALINI IMPREGILO SPA está ubicada en Av. El bosque C/ Sta. Lucia c/c Sta. Isabel edif. torre Credicard piso 17 Of. 02 Urb. El bosque Caracas (Chacao), sucursal Estado Carabobo ubicada en Autopista regional del centro km 150 sector la mozanga. Pto referencia frente a lo dptos. GM, San diego Edo. Carabobo

1.3 Reseña Histórica

La empresa SALINI IMPREGILO SPA., es un grupo industrial especializado en la construcción de proyectos de infraestructura principales y complejos en todo el mundo. Inspirado por los principios del desarrollo sostenible, el grupo utiliza la innovación tecnológica y organizativa combinada con sus extraordinarios recursos humanos y profesionales, para desarrollar soluciones de construcción capaces de mejorar los recursos de las comunidades y contribuir al mejoramiento económico y social de las naciones.

1.4 Misión

Se comprometen diariamente a ayudar a construir un mundo mejor, uniendo la belleza, la funcionalidad y la calidad, continuando el legado ingenieril de la antigua Roma y las grandes obras del renacimiento, de las que se inspiran.

1.5 Visión

Creen firmemente que los grandes proyectos de infraestructura contribuyen a la creación de un mundo mejor para las generaciones actuales y futuras.

1.6 Valores

Dentro de los valores que tiene la empresa SALINI IMPREGILO SPA, se encuentran:

- Solidez: construyen infraestructuras que duran en el tiempo y promovemos el desarrollo sostenible para las generaciones actuales y futuras.
- Excelencia: creen en la competencia y habilidad, en un trabajo bien hecho y capaz de superar las expectativas de los clientes.
- Transparencia: promueven una actitud ética, abierta y transparente con todos grupos de interés.
- Respeto: respetan a las personas, la diversidad y el medio ambiente.

1.7 Estructura organizativa de la Empresa

La estructura organizativa de la empresa SALINI IMPREGILO SPA en Venezuela realiza el proyecto ferroviario Ezequiel Zamora y está compuesta por una Gerencia General, a la cual le reporta el departamento de administración y finanzas, y a su vez a ésta contabilidad, cobranzas, compras y almacén. (Ver figura 1). Dentro de la estructura organizativa de la empresa, se encuentra el departamento de compras, lugar donde se desarrollan las actividades durante el periodo de acreditación a la que le compromete lo siguiente:

1.8. Departamento de compras

Le corresponde realizar las cotizaciones y establecer los contactos con los proveedores para realizar las adquisiciones de materiales, o servicios necesarios para asegurar la operatividad de la empresa. Elaborar las órdenes de compra y hacer

seguimiento has la recibir el servicio o compra adquirida, así como la recepción de la factura, para verificar que se cumpla con las condiciones establecidas en la orden de compra.

Figura 1.- Organigrama de la Empresa SALINI IMPREGILO SPA

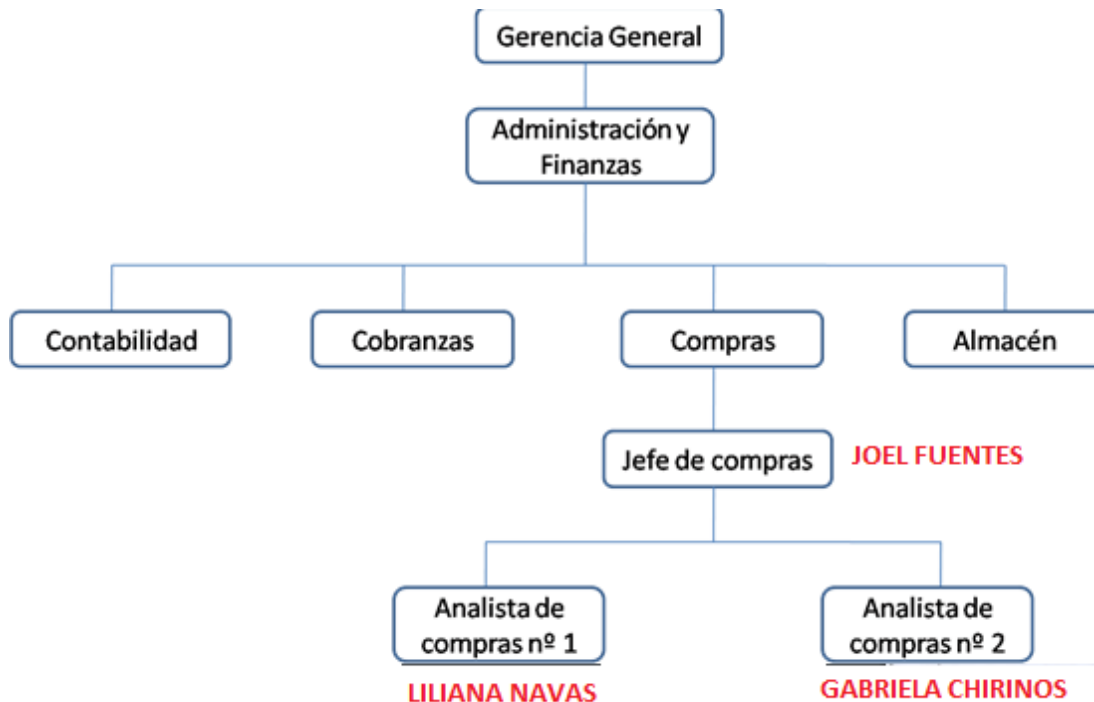


Figura 1.- Organigrama de la Empresa

Fuente: Departamento de Administración (2017).

1.9 Actividades desarrolladas durante el periodo de la acreditación por experiencia laboral en el cargo de Analista de Compras.

Las actividades que realiza el analista compras en la empresa durante el periodo de acreditación según Figura 1.- Organigrama de la Empresa SALINI IMPREGILO SPA, tiene como objetivo general elaborar actividades relacionadas al proceso de compras, para garantizar la exactitud de las requisiciones y cumplimiento de los acuerdo previos establecidos mediante la orden de compra, con los proveedores, y

verificación de la facturación que se reciba los materiales o servicios requeridos, a los precios establecidos, y bajo las condiciones comerciales acordadas, dichas actividades realizadas por el analista se detallan a continuación:

- Mantener una lista de proveedores actualizada.
- Realizar las órdenes de compra.
- Hacer seguimiento de la recepción de las compras o solicitud de servicio.
- Verificación de la información contenida en la factura, sea lo acordado en la orden de compra.
- Coordinar y controlar las diferentes solicitudes de pedidos realizadas por los distintos departamentos.
- Realizar análisis comparativos de precios, marcas, calidad para la elaboración de las órdenes de compra.
- Atención a los diferentes proveedores y desarrollo de nuevos proveedores.
- Minimizar los costes de compra, de almacenamiento y de distribución.
- Desarrollar y planear fuentes alternativas de suministro para asegurar que nunca se van a quedar sin stock.
- Conseguir buenas relaciones con los proveedores, ya que ello ayudará a cumplir el resto de objetivos del área de compras.
- Velar por una correcta integración con el resto de departamentos de la empresa.
- Mantener el registro de los datos actualizado.
- Presentar informes de gestión cada cierto tiempo a modo de control.
- Investigar y analizar los diferentes proveedores.
- Controlar el cumplimiento de requisitos por parte de los proveedores.

CAPITULO II

EL PROBLEMA

2.1. Planteamiento del Problema

En los últimos tiempos, las empresas venezolanas se ven en la necesidad de evaluar sus procesos, debido a los avances tecnológicos, los efectos de la globalización, los cambios socioeconómicos y el impacto del fenómeno inflacionario, con la finalidad de optimizarlos para la consecución de los objetivos organizacionales, y emplear así esa ventaja competitiva para poder ofrecer productos o servicios de calidad y vigilando sus costos para que sean rentables, sin perder de vista la calidad del producto, todo ello para asegurar su permanencia en el mercado donde se desenvuelve.

En consecuencia, las empresas requieren del uso de técnicas que permitan cambios eficientes en sus procesos administrativos-contables, que se traduzcan en valor agregado para las empresas, permitiéndoles ser más competitivas, en este sentido, el alcance de los objetivos de una empresa se encuentra condicionado por el grado de eficiencia en el desarrollo de las operaciones que se lleven a cabo. A tal efecto, la alta gerencia de las empresas, deben dirigir sus esfuerzos a monitorear el cumplimiento de los planes, metas, normativas, políticas y procedimientos establecidos, con el propósito de velar por su cumplimiento, además de asegurar un adecuado manejo de sus recursos, de manera que se pueda garantizar su operatividad y rediseñar sus estrategias para que pueda mantenerse en el tiempo.

En este orden de ideas, las organizaciones deben mantener un adecuado sistema de control en todos sus procesos, uno de los más resaltantes es el proceso de compras, debido a que a través de éste, la empresa obtiene los productos y servicios necesarios para su buen funcionamiento, asimismo, dependiendo de la calidad del bien adquirido se refleja a su vez la calidad del producto producido, vendido o servicio prestado por parte de la organización, funcionando como una cadena. Es por ello, que es necesario

mantener un adecuado control interno en todo el proceso de compras, ya que pueden existir desviaciones en el proceso, así como posibles fraudes o favoritismos por conveniencia, a tal efecto, es imprescindible la existencia de una supervisión efectiva una segregación de funciones en el área.

Otro aspecto resaltante del área de compras, es que a través de este se obtienen los costos que van a formar parte del producto o prestación de servicio de la entidad, por lo que una adecuada gestión de compras garantiza la calidad y costo del producto adquirido. En este sentido, es necesario mantener políticas de compras para unificar criterios y ejecutar las actividades de manera eficiente. Asimismo, se hace necesario la existencia de un monitoreo constante en las operaciones que se desarrollan, para velar por el cumplimiento adecuado de estas, así como disponer de una programación efectiva de compras, con el propósito de disminuir el riesgo de no disponer de los inventarios a tiempo, perjudicando directamente la operatividad de la empresa y a su vez la imagen ante los clientes.

De acuerdo, a lo expresado anteriormente, radica la gran importancia que tiene el que la empresa cuente con una administración adecuada de sus recursos, además de una buena gestión de compras, para evitar pérdidas de tiempo y dinero.

En este sentido, el presente trabajo de grado se basa en el diseño y propuesta de un plan estratégico para mejorar los procesos de control del área de compras de la empresa SALINI IMPREGILO SPA, ubicada en San Diego, Estado Carabobo, con la finalidad de optimizar el desempeño en el área de compras y lograr obtener los inventarios de manera oportuna, garantizando un menor costo y buena calidad.

La problemática radica, debido a que no cuenta con procedimientos formalmente establecidos, ni normas y políticas que permitan establecer las directrices necesarias para una adecuada gestión de compras y poder alcanzar así los objetivos planteados en la organización. En este sentido, los procesos actuales en el área de compras, se traducen en debilidades que ocasionan grandes inconvenientes por la falta de procedimientos de control que guíen de manera uniforme, para un

mejor desenvolvimiento del personal en cuanto a los procesos administrativos-contables que se desarrollan en esta área.

Por consiguiente, en la actualidad se detecta una gran cantidad de errores y omisiones en los procesos, debido a que aun cuando se posee un orden de las actividades a efectuar, y se emplean formatos para la requisición de materiales y orden de compras enumeradas a través del sistema SAP, no se efectúa un seguimiento de las mismas, por lo que en el sistema SAP se encuentran ordenes de compras abiertas desde el 2003 hasta la actualidad, las cuales no se han podido llevar a cabo, ya que se agota la mercancía o surge una variación de precio desde el momento en el que se recibe la cotización hasta el momento de generar la orden de compra, sin embargo, en el sistema computarizado no se eliminan o bloquean las órdenes de compras y estas quedan abiertas, ocupando un espacio innecesario, además de permitir un posible margen de error con otras órdenes de compras similares.

Todo ello, ha traído como consecuencias, un almacenamiento de información innecesaria y desactualizada, atrasos en el proceso de solicitud de materiales, inventarios insuficientes para el desarrollo de las actividades de la entidad, incremento de los costos, entre otros, perjudicando directamente la eficiencia operativa de la empresa. Por lo que es necesario la implantación de estrategias que unifiquen criterios y sirvan de guía en el proceso para lograr una eficiente gestión de compras y cumplir los objetivos organizacionales, ya que de persistir esta problemática llega a saturarse el sistema de información no productiva, puede además ser utilizada para actividades fraudulentas al no tener debidamente justificada la orden de compra y debidamente identificada como un servicio ya facturado por parte del proveedor, por lo que se podrían generar doble facturación y afectar financieramente a la empresa.

2.2. Formulación del Problema

De lo antes expuesto, surge la interrogante siguiente: ¿Cuál sería el plan estratégico adecuado para mejorar los procesos de control del área de compras de la empresa SALINI IMPREGILO SPA, ubicada en San diego, Estado Carabobo?

2.3. Objetivos del Informe

2.3.1. Objetivo General

Proponer un plan estratégico para mejorar los procesos de control del área de compras de la empresa SALINI IMPREGILO SPA, ubicada en San diego, Estado Carabobo.

2.3.2. Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de los procesos del área de compras.
2. Identificar debilidades y fortalezas existentes en los procesos de control del área de compras de la empresa en estudio.
3. Diseñar un plan estratégico para mejorar los procesos de control del área de compras de la empresa SALINI IMPREGILO SPA.

2.4. Justificación del Informe

El presente informe se justifica, debido a que mediante el diseño de un plan estratégico se podría mejorar los procesos de control del área de compras de la empresa SALINI IMPREGILO SPA, ubicada en San diego Estado Carabobo, con la finalidad de lograr una mejor programación y control sobre las requisiciones, compras y registros contables, de manera que se detecten las posibles desviaciones y poder establecer las medidas correctivas necesarias de forma oportuna, para asegurar el correcto funcionamiento de las operaciones, y alcanzar el logro de los objetivos organizacionales, a tales efectos requiere de un plan estratégico permita fortalecer la área en estudio.

La investigadora busca a través del presente informe, una propuesta para un para mejorar los procesos administrativos-contables en el área de compras de la empresa SALINI IMPREGILO SPA, de tal manera de establecer los parámetros para

la emisión veraz y confiable de información administrativa y financiera en dicha área, que garantice la adecuada toma de decisiones por parte de la gerencia y que sirva para cualquier requerimiento externo, ofreciendo confianza a la gerencia, para detectar o corregir errores u omisiones, así como conservar y transmitir información oportuna.

Además de ello, la investigación generará a los estudiantes de la Universidad José Antonio Páez un excelente aporte para los futuros trabajos relacionados con la gestión de compras en una determinada organización, ya que el presente informe servirá de antecedente para otras investigaciones con problemas similares en el área de control interno, de acuerdo a las exigencias de la Carrera de Contaduría Pública, bajo las líneas de investigación gestión y control de finanzas públicas y privadas.

Finalmente, el presente estudio será de gran ayuda para la autora, ya que aportará conocimientos académicos a fin de optimizar su desempeño profesional en el ámbito laboral relacionado al área de compras, y la implantación de un plan estratégico y controles internos.

2.5. Alcance del Informe

Mediante el presente informe de acreditación, se busca proponer un plan estratégico para mejorar los procesos de control del área de compras de la empresa SALINI IMPREGILO SPA, ubicada en San diego, Estado Carabobo, siendo de aplicación para los trabajadores del departamento de administración, así como los departamentos que solicitan al área de compras las respectivas requisiciones de materiales y suministros.

Asimismo, es oportuno que en su momento la empresa promueva el desarrollo del resto de factores para implementar un control interno aplicado a toda la organización, para lo cual se puede hacer uso de temas de investigación similares al presente informe.

CAPITULO III

MARCO TEORICO

El presente trabajo de investigación, requiere el establecimiento de los aspectos teóricos que sustentarán el estudio en cuestión. En consecuencia dentro del marco teórico se muestran las bases de las diversas teorías y conceptos relativos, que orienten el sentido del presente 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.

3.1 Antecedentes de la Investigación

Durante la exploración de proyectos anteriores, vinculados con el tema en estudio, representan los antecedentes que servirán como punto de referencia para aclarar algunos conceptos y dar relevancia a los aspectos a tratar, al respecto Tamayo (2014:103) señala que, “en los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la investigación.”. Al respecto, a continuación se ilustran los antecedentes que sirven de base al presente trabajo de grado. Entre los trabajos que servirán de apoyo documental y metodológico para el desarrollo de la presente investigación, a los fines de apoyar los fundamentos que se exponen e informar la manera como el fenómeno de estudio se ha tratado en anteriores oportunidades, cabe señalar los siguientes:

Primeramente, el realizado por Calzadilla y Torrealba (2017), titulado **“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,”** para optar al título de Licenciadas en Contaduría

Pública, en la “Universidad José Antonio Páez”. La investigación tuvo como finalidad establecer un estrategias que mejoren los procesos relacionados a las compras, cuentas por pagar, 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 estudio, además de minimizar los tiempos de pago de las obligaciones contraídas.

Metodológicamente se desarrolló bajo la modalidad de un proyecto factible, con apoyo en un diseño de campo, a nivel descriptivo, cuya población estuvo constituida por cinco (05) personas relacionadas en el proceso correspondientes al departamento de administración, por lo que la muestra estuvo integrada por la misma población. En cuanto a las técnicas aplicadas fueron la encuesta y la observación directa, a través de los instrumentos el cuestionario conformado por quince (15) preguntas dicotómicas de expuestas (si-no) y la lista de cotejo conformada por las variables a estudiar.

Las autoras concluyen en su estudio, que las estrategias propuestas les permitirá 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 el no llevarse adecuadamente los procesos podría traer grandes implicaciones tales como desabastecimiento, si no se realiza una adecuada planificación de compras de acuerdo a los niveles máximos y mínimos de existencias, recalcando su relación a la presente investigación que los principales inventarios son productos perecederos, por lo que no pueden ser tan altos ya que dependen del tiempo en que son consumidos, ni tan bajos para evitar detener el proceso productivo

Durán (2017), presentó un trabajo de grado titulado “**Lineamientos de control interno para mejorar los procesos de compras y cuentas por pagar de la empresa Multiservicios Sacha C.A.**”, ubicada en Valencia, Estado Carabobo, para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública, en la Universidad José Antonio Páez. La presente investigación consistió en proponer lineamientos de control interno para mejorar los procesos de compras y exponen e informar la manera como el

fenómeno de estudio se ha tratado en anteriores oportunidades cuentas por pagar de la empresa Multiservicios Sacha C.A., con el fin de establecer acciones para mejorar los procedimientos de las actividades que desarrolla el personal que allí labora, y lograr cumplir con los objetivos organizacionales.

En cuanto a la metodología que se utilizó para lograr el objetivo, estuvo enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, con diseño de campo, la población y muestra estuvo integrada por cinco (05) personas involucradas en los procesos de los departamentos en estudio. Por otro lado, los instrumentos de recolección de datos aplicados fueron la encuesta a través del cuestionario conformado de diez (10) preguntas dicotómicas cerradas con respuestas (si-no). Con la información obtenida, se procedió a presentar el análisis de los resultados, con el fin de establecer las pautas al desarrollo de la propuesta, para lograr mejorar las actividades de los departamentos en estudio, lo cual ayudó al incremento de la eficiencia organizacional y a la solución del problema existente.

La autora concluye en su investigación, que con la aplicación de lineamientos de controles internos la empresa mejoraría sus procesos de compra y cuentas por pagar, ya que son procedimientos que establecen como deben ser llevadas las actividades en los procesos de compras y cuentas por pagar, con la finalidad de servir como guía para que se cumplan con estos y unificar criterios, lo que evidencia una factibilidad operativa reflejada en la disposición del personal en implementar los lineamientos a proponer. En cuanto a su aporte, señala que el control interno ayuda a que se cumplan los objetivos y a fortalecer las debilidades encontradas, asimismo aporta que mediante una matriz DOFA se puede exponer las debilidades y la incidencia de los factores internos y externos en los controles internos del departamento de estudio.

Por su parte, Pulido y Rengifo (2016), presentaron un trabajo de grado titulado **“Plan de acción para el desarrollo de las actividades de los departamentos**

compras y cuentas por pagar de la empresa Ocaña Diesel C.A. Valencia, Estado Carabobo”, en la Universidad de José Antonio Páez, para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública. En la investigación señalan, que en la actualidad las empresas requieren optimizar los procesos de compras y cuentas por pagar con la finalidad de controlar, coordinar y planificar todos aquellos movimientos que se realizan en la organización o departamento específico.

Elaboraron un estudio de campo, descriptivo, desarrollado bajo la modalidad de proyecto factible.

De aquí se deduce la importancia que tiene la gestión de compras y cuentas por pagar, cabe decir que por medio de esta se puede llevar un control sobre las operaciones y transacciones financieras, en especial las relacionadas con el pago de las obligaciones generadas de la adquisición de bienes y/o servicios. Es importante resaltar, que la propuesta de los procesos del ciclo de compras, cuentas por pagar y pagos es indispensable dentro de una entidad para agilizar y mejorar la calidad de las decisiones de la gestión empresarial y contribuir a su éxito. En este sentido el objetivo de este trabajo fue proponer un plan de acción para el desarrollo de las actividades de los departamentos compras y cuentas por pagar de la empresa Ocaña Diesel C.A. Valencia, Estado Carabobo, con el fin de establecer acciones para mejorar los procedimientos de las actividades que desarrolla el personal que allí labora, y lograr cumplir con los objetivos organizacionales.

La investigación se desarrolló siguiendo los lineamientos de una investigación de campo, bajo la modalidad de un proyecto factible con apoyo documental y bibliográfico, tomando como población a los empleados de la empresa en estudio y como muestra el personal de los departamentos relacionados, compras y cuentas por pagar para la aplicación del instrumento de recolección de datos, basado en una encuesta a través de un cuestionario de preguntas cerradas. Concluyendo que la empresa debe contar con mecanismos para proveer y administrar cambios orientados hacia el futuro, de manera de anticipar lo más significativo a través de alarmas complementadas con planes para un abordaje adecuado a las variaciones. Esta

investigación, tiene relación con el presente trabajo de grado debido a que permite conocer la estructura del control interno en la gestión de compras, área en la cual se desarrolla la misma, y podrá suministrar información necesaria para el logro del objetivo general planteado, y darle solución a la problemática existente.

Por su parte, Lara (2015), presentó un informe de pasantías, titulado **“Estrategias de control interno para mejorar la gestión de compras de la empresa Diesel Camiones C.A.”**, para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública, en la Universidad José Antonio Páez. El informe tuvo como objetivo principal proponer estrategias de control interno para mejorar la gestión de compras de la empresa Diesel Camiones C.A., para mejorar los procesos en el área de compras y llevar una mejor gestión en el departamento encargado de esta actividad, y que sea capaz de corregir las fallas existentes, para de esta manera, la empresa tenga un crecimiento sostenido en el ámbito organizacional.

Para el logro de los objetivos propuestos fue necesario el desarrollo del informe a través de fases metodológicas, efectuando un diagnóstico de la situación actual de los procesos, identificar las debilidades y fortalezas del control interno existentes en el área de compras, para así con la información obtenida a través de los instrumentos de recolección de información la lista de cotejo y el cuestionario, aplicado al área de compras, con los resultados obtenidos se tabularon y graficaron, y se les efectuó un análisis de manera que se pudo diseñar las estrategias acorde a las necesidades de la empresa en estudio que permitieran mejorar los procesos de control interno en el área de compras.

Su relación con la presente investigación, es que brinda información sobre la experiencia de las debilidades y fortalezas existentes y que tengan similitud con la empresa en estudio para establecer las estrategias acordes a la empresa en estudio y darle solución a la problemática existente.

Por su parte, Naveda y Villegas (2015), presentaron en la Universidad José Antonio Páez, para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública, su trabajo de

grado denominado **“Lineamientos de control interno para mejorar el área de compras en la empresa Tornoval, C.A. Valencia-Estado Carabobo”**. La presente investigación, tuvo como objetivo proponer lineamientos de control interno para mejorar el área de compras en la empresa Tornoval C.A., en Valencia, Estado Carabobo, con la finalidad de mejorar los procesos en la gestión de compras.

El tipo de investigación es descriptiva, enmarcada dentro de los lineamientos de proyecto factible, con un diseño no experimental. Se aplicó un cuestionario dirigido a la muestra seleccionada de tres (03) personas adscritas al área de compras. Se concluyó, en cuanto al ambiente interno, inexistencia de órdenes de requisiciones o de pedidos, ausencia de controles entre el sistema de contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados para obtener información segura, oportuna y confiable, no tienen establecidas normas, políticas y procedimientos que contribuyan de manera positiva en el desarrollo de procedimientos, asignación de autoridad y responsabilidades, falta de interés en el control interno por parte de la Gerencia.

Este antecedente, se relaciona con la presente investigación, que ambas están bajo la modalidad de un proyecto factible, ya que permite darle una posible solución a la problemática existente, por lo que su busca efectuar un conjunto de fases metodológicas para lograr brindar una propuesta que permita el logro del objetivo general planteado, brindando las herramientas del control interno en el área de compras en la empresa en estudio.

3.2 Bases Teóricas

Una vez abordada la problemática relacionada con la investigación e identificados los lineamientos de acción, surgió la necesidad de crear la base teórica necesaria para la realización de este trabajo con la finalidad de sustentar la propuesta de un plan estratégico para mejorar los procesos de control del área de compras de la empresa SALINI IMPREGILO SPA. Según Balestrini (2008:29), expresa que las bases teóricas “constituyen la definición de conceptos en el proyecto de

investigación, se presenta ordenando los términos empleados en sus debidos detalle. Por consiguiente, su propósito es sustentar desde una perspectiva teórica el problema a investigar”, con el propósito de sustentar ampliamente la realización de esta investigación se presenta una serie de teorías y conceptos afines con la problemática planteada, las cuales se detallan a continuación.

3.2.1 Plan Estratégico

En cuanto al plan estratégico, Martínez y Milla (2012:68) indicaron que “se denomina estratégico porque implica un razonamiento del más alto nivel, de esta manera hacer un plan estratégico consiste en razonar que se estima llevará a tomar decisiones correctas dentro de una organización”, asimismo, un plan estratégico es un excelente ejercicio para aclarar los lineamientos que marcan el futuro de la misma. En este sentido, el propósito de este tipo de planes se realiza para descubrir lo mejor de la organización, a fin de hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacen mejor, ayudándolos a identificar los problemas y oportunidades.

Por su parte, Estrada, C. (2008) expresa que:

El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios,) cuál será la estrategia que dirigirá el rumbo de la empresa durante un periodo de tiempo, generalmente de tres (03) a cinco (05) años. (p: 85).

El mismo autor, también indica que el plan estratégico es cuantitativo, ya que establece las cifras que debe alcanzar la compañía; a su vez es manifiesto, porque describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir, y por último es temporal, ya que indica los plazos de los que dispone una compañía para alcanzar esas cifras. Estrada (2008:86) indica, que el “plan estratégico recoge tres puntos principales: los objetivos, las políticas y las acciones.

En este sentido, un objetivo es un hecho que no depende directamente de la compañía, y que está formado por la ecuación: cantidad a alcanzar + plazo para conseguirlo”. De igual manera, una política es una conducta que marca la compañía, y que sirve para describir su actitud, continuada en el tiempo, a la hora de enfrentarse a situaciones de diversa índole y las acciones son los hechos que dependen directamente de la compañía, y que generalmente se lleva a cabo para facilitar la consecución de los objetivos, fomentar el respeto a las políticas impuestas, o vertebrar la estrategia global de la empresa.

Por su parte, entre los componentes de un plan estratégico, se encuentra en primer lugar:

La Misión, el cual constituye el primer paso para realizar un plan estratégico, debido a que define al qué y para qué realizarlo. En tal sentido, Martínez y Milla (2012:65), expresan que “la misión abarca el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva ante otras organizaciones”. De igual forma, durante la formulación de la misión se debe explicar cuál es la naturaleza esencial del emprendimiento y cuáles son sus valores. Además debe ser lo suficientemente general como para poder adaptarla a las necesidades y circunstancias cambiantes e inspirar compromiso, innovación y valentía.

En cuanto a las características de una misión, Martínez y Milla (2012:66) señalan que deben comprender: El propósito de la empresa como base de la competencia y la ventaja competitiva, también debe definir la declaración específica y centrada de los medios a través de los cuales la empresa competirá. Además, una buena misión debe indicar los aspectos que hacen que la empresa sea distinta a otras de su mismo ramo y responde a preguntas de ¿Por qué existimos? ¿Cómo desarrollamos los negocios?

La visión, es otro aspecto que debe contener un plan, la cual consiste en una imagen más concreta del futuro que se desea para las organizaciones, es decir, es una representación del futuro que se quiere crear en un plazo determinado y es descrita en tiempo presente. Así, la visión se realiza formulando una imagen ideal del

proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear un sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa. En este sentido, la importancia de la visión, de acuerdo a Martínez y Milla (2012:85), radica en que “es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de ella se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio”.

Otro de los aspectos del plan, es el análisis estratégico, el cual consiste en analizar la realidad actual que se quiere mejorar o transformar radicalmente a la luz de una misión-propósito y en particular de la visión. Este examen, se realiza en términos de análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización; por lo tanto, esta actividad es equivalente a un diagnóstico de los factores externos e internos que afectan a una organización. De esta manera, el análisis estratégico, se realiza con el objetivo de establecer fehacientemente la posición en que se encuentra la organización, es decir, sus capacidades internas y los hechos o eventos que tendrá que enfrentar, lo cual facilita establecer la intensidad de los efectos de dichos impactos.

Este basamento teórico, le aporta a la presente investigación como debe estar estructurado un plan estratégico, de manera tal que los aspectos aquí descritos servirán de base para la elaboración de las estrategias a través de las cuales se mejorará el proceso los procesos de control del área de compras de la empresa SALINI IMPREGILO SPA.

3.2.2 Procesos

Para Jiménez (2010:1), un proceso puede ser definido como un “conjunto de actividades enlazadas entre sí partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma generando un output (salida)”. El sistema administrativo pone su atención al proceso con el propósito de mejorarlo, para que la calidad sea resultado de este mejoramiento, y no únicamente objeto de verificación que se hace al final de una línea de

producción. Desde el punto de vista de una organización cualquiera puede ser considerado como un sistema de procesos, relativamente relacionados entre sí, en los que buena parte de los inputs serán generados por proveedores internos, y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes también internos.

Esta situación hará que el ámbito y alcance de los procesos no sea homogéneo, debiendo ser definido en cada caso cuando se aborda desde una de las distintas estrategias propias de la gestión de procesos. Un proceso puede ser realizado por una sola persona o dentro de un mismo departamento. Sin embargo, los más complejos fluyen en la organización a través de diferentes áreas funcionales y departamentos, que se aplican en aquel en mayor o menor medida.

3.2.2.1 Procesos contables

Catacora (2007) define los procesos contables como:

“Todos aquellos procesos, consecuencia de pasos e instructivos que se utilizan para el registro de las transacciones u operaciones que realiza la empresa con los libros de contabilidad. Se pueden establecer procedimientos contables para el manejo de cada uno de los grupos generales de las cuentas de los Estados Financieros” (p:71).

3.2.2.2 Procesos Administrativos

De acuerdo a Cabrera (2009:78), los procesos administrativos “comprenden las actividades interrelacionadas de planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo”; las cuales simplifican el trabajo de establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad de la empresa. De esta manera, el proceso administrativo está referido a las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, entre otros, con lo que cuenta la empresa. En tal sentido, el proceso administrativo consiste en las siguientes funciones:

- **Planeación:** El cual consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social, es decir consiste y determina lo que va a hacerse.
- **Organización:** La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías, estableciendo además las relaciones de coordinación, que entre dichas unidades, debe existir para hacer óptima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.
- **Integración:** Consiste en seleccionar y obtener los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos considerados como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social, la integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección , entrenamiento y compensación del personal.
- **Dirección:** Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos. La dirección contiene: órdenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.
- **Control:** Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presentan, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren. Consiste en el establecimiento de estándares, medición de ejecución, interpretación y acciones correctivas.

3.2.3 Compras

Según Catacora (2007), en toda empresa comercial o industrial en que la fuente de ingresos la constituye las mercancías, es indispensable tener información sobre su

movimiento y existencia. Para el registro o información contable del movimiento de mercancía, deben considerarse los siguientes aspectos:

- Forma de Operar o de llevar a cabo sus operaciones.
- Monto real probable de operaciones (desde el punto de vista de una empresa y funciones o que se inicie).
- Número, valor y variedad de los artículos que se manejan.
- Información deseada o necesaria para los dirigentes de la empresa. (p:18)

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.

3.2.3.1 Funciones del Departamento de Compras

Continuando con Catacora (2007), las funciones del departamento de compras son las siguientes:

- Atender de forma oportuna a los proveedores.
- Recibir muestras y cotizaciones.
- Revisar y analizar la base datos.
- Negociar descuentos y condiciones de pagos.
- Controlar que las mercancías se reciban oportunamente.
- Determinar las cantidades de compra. (p:19)

3.2.3.2 Etapas del Proceso de Compras

Plantea el mencionado autor, 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. Es consiguiente, este proceso comprende las siguientes etapas:

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.

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:

- Departamento o unidad que solicita el bien o servicio.
- Concepto o descripción del bien o servicio.
- Cantidad del bien o servicio.
- Costo unitario y total.
- Fecha de la solicitud y fecha de la disponibilidad del bien o servicio.
- Autorizaciones necesarias.

Aprobación de la orden de compra: Este paso, considera los niveles de aprobación de acuerdo con las políticas de cada organización.

Envío de la orden de compra al proveedor: El departamento de compras considera:

- La unidad o departamento solicitante recibe el bien o servicios, seguidamente debe dar una nota de conformidad con lo recibido.
- 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.
- Se genera una nota de informe o recepción.

Recepción de la mercancía, bienes o servicios:

- La unidad o departamento solicitante recibe el bien o servicio, seguidamente debe dar una nota de conformidad con lo recibido.
- 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.
- Se genera una nota de informe o recepción.

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:

- Copia de la orden de compra.
- Factura del proveedor.
- Nota o informe de recepción.
- Documentos aduanales, entre otros.

3.2.3.3 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 pre-establecida”. 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.

3.2.4 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 (2009:85), 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.

3.2.5 Estrategias de Compras

De acuerdo a Correa (2006:48), “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.

3.3. Definición de Términos Básicos

Confiabilidad: medidas de grado en el que una prueba ofrece resultados consistentes.

Control: Es uno de los elementos de la gestión gerencial superior, que permite evaluar si la planificación se cumple según los pasos previamente establecidos.

Diseñar: Proceso para crear un producto, idea o concepto que va desde la concepción de la idea hasta el producto o concepto ya plasmado.

Eficacia: Capacidad para determinar los objetivos apropiados, hacer lo que se debe hacer y eligiendo las metas acertadas.

Eficiencia: Capacidad de reducir los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización “hacer las cosas bien”.

Factura: Documento que especifica los detalles de una compra y el importe en dinero que se debe al proveedor por la adquisición de un bien o servicio.

Gestión: Efectuar acciones para el logro de objetivos.

Orden de Compra: Documento preparado por el departamento de compras indicando la descripción, cantidad e información relacionada de mercancías y servicios que la compañía pretende comprar.

Proveedor: Quien tiene acción o derecho al cobro de una deuda o para obligar al cumplimiento de alguna obligación.

CAPÍTULO IV

FASES METODOLÓGICAS

El diseño de las fases metodológicas representa la medula del informe, por cuanto se refieren al desarrollo procedimental y sistemático que será requerido para obtener y analizar los datos con los cuales alcanzar la consecución de los objetivos propuestos. Al respecto, Roosevelt (2015:43), la considera como “aquella parte investigativa que consiste en establecer la estructura o médula que conformará el estudio a desarrollar”. Para hacer posible el informe a desarrollar, el presente capítulo está referido a las fases metodológicas que se llevarán a cabo, en el cual se especifica a los métodos e instrumentos que serán empleados, con la finalidad de dar solución a la problemática presentada, en que se explica cómo deben ser plan estratégico para mejorar los procesos de control del área de compras de la empresa SALINI IMPREGILO SPA.

4.1 Fases Metodológicas:

Con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados en este estudio, es importante resaltar la elaboración tres (03) fases metodológicas, descritas de la manera siguiente:

4.1.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos del área de compras.

Para poder realizar el diagnóstico de la situación actual de los procesos del área de compras, primeramente se hizo necesario elegir cual es la población a la cual va a estar dirigido el presente estudio; entendiéndose por tal de acuerdo a Arias (2012:81), “Al conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada

por el problema y por lo objetivos de estudio”. Por lo tanto, la población del presente estudio estuvo constituida por cuatro (04) trabajadores del área de administración, compras y recepción de mercancía.

En el mismo orden de ideas, Palella y Martins (2012:94) expresan que la muestra “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”. Es por ello, que se tomó como criterio que todas las personas que laboran en el área de administración, compras y recepción de mercancía, y que guardan relación directa con la problemática en estudio se seleccionó la muestra a la totalidad de la población, por lo tanto se considera que el tipo de muestreo es censal, ya que Ramírez (2012:32), afirma que “la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas muestra”. Para la realización del estudio del diagnóstico, se hizo necesario seleccionar las técnicas e instrumentos de recolección de información, más apropiadas para conocer cómo es el manejo actual de los procesos de compras, en la empresa.

Al respecto, Palella y Martins (2012:103), indican que las técnicas de recolección de datos “Son las distintas formas o manera de obtener la información”. Por otra parte, Palella y Martins (2012:113) señalan que “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”. Para la presente investigación se utilizó como técnica de recolección de datos la observación directa y la encuesta, la cual según Tamayo (2014:22), definen 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 los Tamayo (2014:70), “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 administrativo de compras, desde la óptica de las investigadoras, en el cual se logre evidenciar y visualizar el modo como

se trabaja, las tareas y detectar la problemática que se presenta en el departamento de estudio.

La encuesta, Arias (2012:96) la define “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”. De tal manera, en la encuesta el instrumento que se utilizó como herramienta en la presente investigación es el cuestionario, el cual se aplicó a los empleados del departamento de administración, compras y recepción de mercancía, que según Tamayo (2014:122) “es 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 cuestionario contiene preguntas cerradas tipo dicotómicas (SI-NO) distribuidas en ítems relacionados con las variables que significativas que muestren la situación actual de los procesos de las compras del departamento en estudio, y un cuadro de observación directa de opciones con la finalidad de evaluar el control interno. En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2013:277) opinan al respecto de las preguntas dicotómicas que “son aquellas compuestas por dos alternativas de respuestas, se presentan a los sujetos las posibilidades de respuestas y ellos deben circunscribirse a ellas”.

Al aplicar la encuesta a través del cuestionario, se procedió posteriormente a codificar los datos recolectados con la finalidad de analizarlos, graficarlos e interpretarlos, la fase de interpretación permitió realizar referencias de las relaciones estudiadas y se extraerán las conclusiones en cuanto los hallazgos encontrados. Pudiéndose exponer, los resultados en gráficos circulares, los cuales permitieron tener mejor visualización de la exposición de los datos y sus análisis.

4.1.2 Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas existentes en los procesos de control del área de compras de la empresa en estudio.

Luego de la recolección de datos obtenidos en la primera fase a través de las

técnicas e instrumentos seleccionados, se procedió al análisis de los mismos, mediante los cuales se realizó una clasificación de los factores internos y externos, que rigen la gestión del manejo de los procesos de compras, en la empresa en estudio, con la finalidad de determinar las debilidades del proceso en estudio en cuanto al control interno, para mejorar las actividades que allí se desarrollan, por lo que se elaboró un bosquejo general de cuáles son las fallas que se presentan, para posteriormente diseñar un plan estratégico, que permita solucionar la problemática existente.

Para el análisis del contenido de los instrumentos de evaluación, Tamayo (2014:44) afirma que este análisis “es la teoría del problema y tiene como fin ayudar a precisar y a organizar los elementos contenidos en la delineación del problema”. De esta manera se procedió a identificar las oportunidades y amenazas de la empresa, donde se tomaron factores tales como factores económicos, tecnológicos y competencia del mercado, que puedan influir en la empresa.

Por su parte, los factores internos están directamente relacionados con las fortalezas y debilidades que son inherentes al proceso de compras, de la empresa objeto de estudio, entendiéndose como fortalezas aquellas acciones gerenciales consideradas como efectivas, mientras que las debilidades pueden ser tomadas como aquellas actividades que limitan o inhiben el éxito general de la organización. Por lo tanto, para efecto de este trabajo de investigación, se tomaron en cuenta las actividades de control de ambas áreas de estudio a proveedores. Una de las herramientas que se utilizan para su mejor exposición, es mediante la matriz DOFA, donde se expusieron los factores internos y externos, para posteriormente poder cruzar los factores y obtener las posibles estrategias que conformaron el plan estratégico propuesto.

4.1.3 Fase III: Diseño de un plan estratégico para mejorar los procesos de control del área de compras de la empresa SALINI IMPREGILO SPA.

Una vez identificadas las debilidades y fortalezas en la fase anterior se diseñó un plan estratégico para mejorar los procesos de control del área de compras de la empresa SALINI IMPREGILO SPA., de tal manera que logre optimizar el rendimiento, en las adquisiciones de bienes y servicios, para poder abastecer la empresa con los inventarios necesarios, o solicitar los servicios, que permitan mantener la operatividad de la empresa. De tal manera, que al realizar una mejora en los procesos de compra beneficiará tanto a los departamentos de cuentas por pagar, como de almacén, así como administración y contabilidad.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1 Análisis de los Resultados

En este capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de información aplicados, que brindaron la información necesaria para desarrollar las fases metodológicas planteadas, con la finalidad de cumplir con los objetivos establecidos, para darle solución a la problemática expuesta por la empresa SALINI IMPREGILO SPA, las cuales se presentan a continuación.

Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos del área de compras.

Para poder dar un diagnóstico adecuado de la situación actual de los procesos del área de compras de la empresa SALINI IMPREGILO SPA, primeramente se aplicó la técnica de la observación directa, mediante un cuadro de observación, para detectar las variables involucradas en el proceso de compra, seguidamente se aplicó una encuesta a través de un cuestionario compuesto de diez (10) preguntas de respuestas cerradas tipo dicotómicas si-no, a una población y muestra compuesta por cuatro (04) trabajadores del área de administración, compras y recepción de mercancía, cuyos resultados se presentan a continuación.

Cuadro 1.- Cuadro de Observación

Empresa: SALINI IMPREGILO SPA		
Área de Aplicación: Departamento de Compras		
Fecha de Aplicación: Septiembre de 2017		
ITEMS	Escala de Estimación	
	Si	No
1. Conoce usted, si existe una planificación oportuna de las compras de materiales y suministros.	X	
2. Cree usted, estudio del proveedor antes de realizar alguna compra.	X	
3. Sabe usted, si es necesario obtener como mínimo de tres cotizaciones para cada operación de compra.	X	
4. Sabe usted, si existen manuales de normas y procedimientos de compras.		X
5. Conoce usted, si la empresa cuenta con un establecimiento de responsabilidades.	X	
6. Tiene usted conocimiento de la existencia de los formatos de recepción de materiales.	X	
7. Cree usted que la segregación de funciones sea una herramienta necesaria en el área de cuentas por pagar y compras.	X	
8. Cree usted que se necesiten formatos preestablecidos y pre-numerados para las órdenes de compra	X	
9. Cree usted que existe capacitación del personal de compras.		X
10. Sabe usted, si las órdenes de compra emitidas son cerradas, desincorporadas, o anuladas oportunamente.		X

Fuente: Navas (2017)

Se pudo obtener del cuadro de observación, la siguiente información relacionada al proceso de compras:

- Se realiza una planificación oportuna de las compras de materiales y suministros, lo cual es una fortaleza para mantener la operatividad de la empresa.
- Se hace un estudio del proveedor antes de realizar alguna compra, lo cual permite tener la confiabilidad en la responsabilidad y cumplimiento por parte del proveedor.
- Asimismo, se observa que se efectúa la solicitud mínima de tres cotizaciones para cada operación de compra, lo que permite realizar una selección entre varias alternativas tomando en cuenta la calidad de compra o servicio.
- No existen de manuales de normas y procedimientos de compras, formalmente establecidos, lo cual es una debilidad, ya que este sirve de guía para el cumplimiento de las actividades necesarias en el área, unificando criterios, e indicando cómo, cuándo, dónde y de qué manera, deben realizarse las operaciones.
- Se establecen responsabilidades al personal sobre el cargo que ocupa.
- También se pudo observar, la existencia de formatos de recepción de materiales, que sirven como control para comparar que lo recibido corresponda a lo establecido en la orden de compra y la factura.
- Segregación de funciones en el área de cuentas por pagar y compras.
- Existen Formatos pre-establecidos y pre-numerados para las órdenes de compra, lo cual es una fortaleza ya que permite realizar seguimiento a las órdenes de compra emitidas, hasta la recepción de la factura, sin embargo no se realizan los procedimientos adecuados debido a que existe un cumulo de órdenes de compra emitidas, emitidas no cerradas, desincorporadas, o anuladas.
- No se ejecuta una adecuada capacitación del personal de compras, al momento de ingresar al cargo, lo que refleja una de las debilidades, que podrían ser causante de las problemática expuesta.

- No se efectúa un seguimiento de las mismas, por lo que en el sistema SAP se encuentran ordenes de compras abiertas en el sistema computarizado ya que estas no se eliminan o bloquean, quedando abiertas y ocupando un espacio innecesario en el sistema , además de permitir un posible margen de error con otras órdenes de compras similares.

Seguidamente, se exponen los resultados obtenidos de la aplicación de la técnica la encuesta, apoyada en el instrumento el cuestionario, cuyos resultados fueron tabulados, graficados en diagramas circulares, analizados e interpretados, con la finalidad de completar el diagnóstico sobre los procesos de compras en la empresa SALINI IMPREGILO SPA, para desarrollar las fases posteriores, presentados a continuación:

Ítem 1. ¿Cree usted, que la empresa dispone de un sistema administrativo computarizado para el registro de las órdenes de compra emitidas?

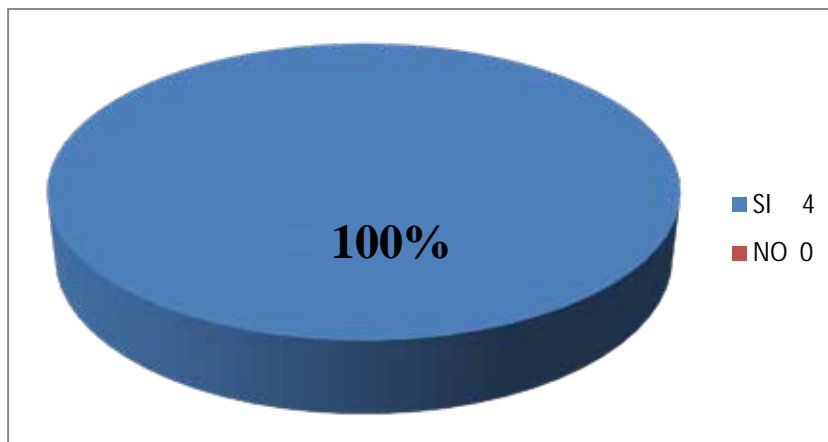


Gráfico 1.- Existencia de un sistema computarizado

Fuente: Navas (2017)

Análisis

Ante esta interrogante, que el cien por ciento (100%) de los encuestados señalan que la empresa SI dispone de un sistema computarizado para el registro de la información de compras, lo cual, es una fortaleza en los procesos, ya debido a que los sistemas computarizados permiten poder realizar los registros y el procesamiento de datos con mayor rapidez, y generan reportes para poder resumir la información.

Ítem 2. ¿Tiene usted conocimiento del área de compras cuenta con algún método formalmente establecido para la elección de los proveedores?

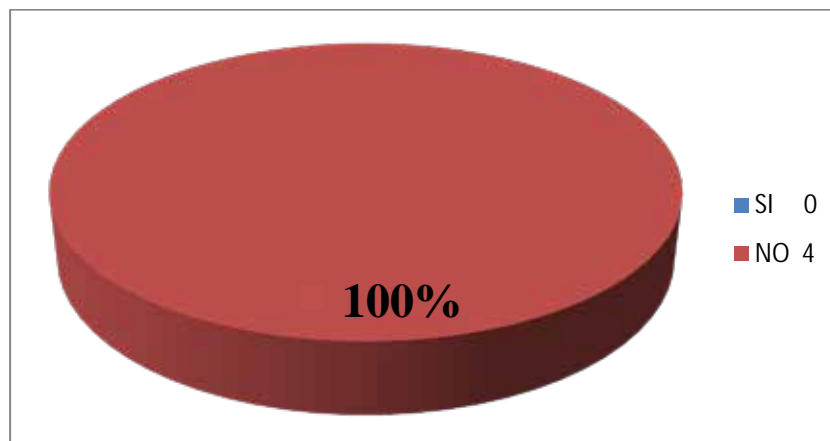


Gráfico 2.- Método de elección de proveedores

Fuente: Navas (2017)

Análisis

En el presente gráfico, se observa que, ante esta interrogante, que el cien por ciento (100%) de los encuestados señalan que en el área de compras no cuenta con ningún método formalmente establecido para la elección de los proveedores, es una debilidad en los procesos, ya debido a que mediante una metodología establecida, se evita que el trabajador sea sugestivo a tomar decisiones sobre cual cotización presentada por los proveedores seleccionar.

Ítem 3. ¿Cree usted si la empresa cuenta con procedimientos formalmente establecidos para regular las funciones del proceso comprar?

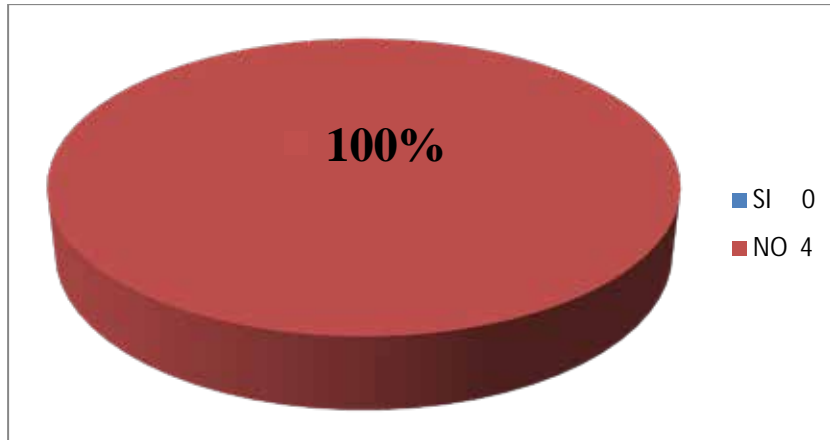


Gráfico 3.- Procedimientos de funciones de compra
Fuente: Navas (2017)

Análisis

Se observa que en el presente gráfico, ante esta interrogante, el cien por ciento (100%) de los encuestados señalan que en el área de compras no se cuenta con procedimientos formalmente establecidos para regular las funciones del proceso comprar, el cual evidencia que los procedimientos son realizados de acuerdo a las experiencias del trabajador, evidenciando la falta de unificación de criterios, y de procedimientos únicos que guíen al trabajador para garantizar el cumplimiento de las actividades.

Ítem 4.- ¿Sabe usted si la empresa cuenta con políticas y normas que establezcan los criterios de compra?

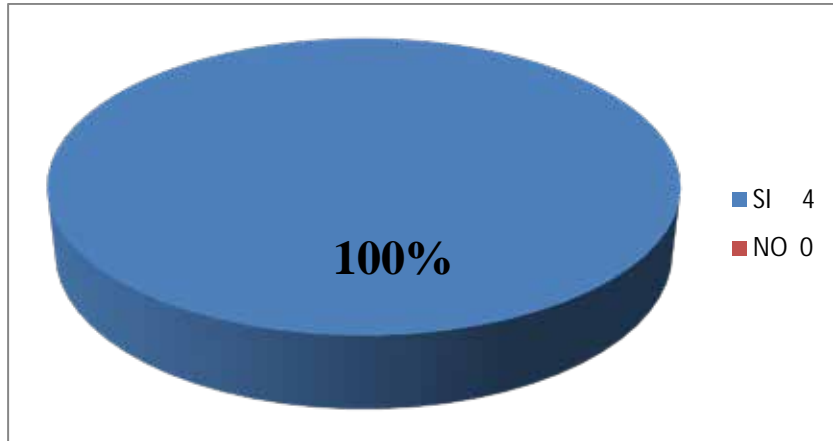


Gráfico 4.- Políticas y normas de compras

Fuente: Navas (2017)

Análisis

Se observa que en el presente gráfico, ante esta interrogante, el cien por ciento (100%) de los encuestados afirman, que empresa cuenta con políticas y normas que establezcan los criterios de compra, evidenciando una fortaleza en el área, que permite establecer las directrices que debe seguir el personal en el área. Estos resultados son de gran importancia ya que se considera que se están siguiendo las políticas y las normas de compras.

Ítem 5. ¿Sabe usted, si las requisiciones de compras son previamente revisadas y aprobadas por el Jefe de compras?

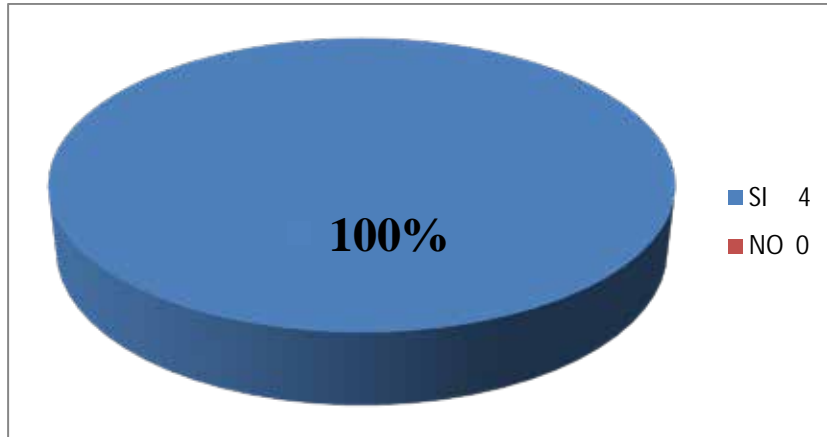


Gráfico 5.- Revisión de Requisición

Fuente: Navas (2017)

Análisis

Ante esta interrogante, que el cien por ciento (100%) de los encuestados afirman que en las requisiciones de compras son previamente revisadas y aprobadas por el Jefe de compras. Esto es una fortaleza debido a que están establecidos los controles de autorización ya que por políticas de la empresa las requisiciones deben ser firmadas por el mismo.

Ítem 6. ¿Conoce usted, si existe un formato de pago preelaborado y prenumerado para el control de correlativo?

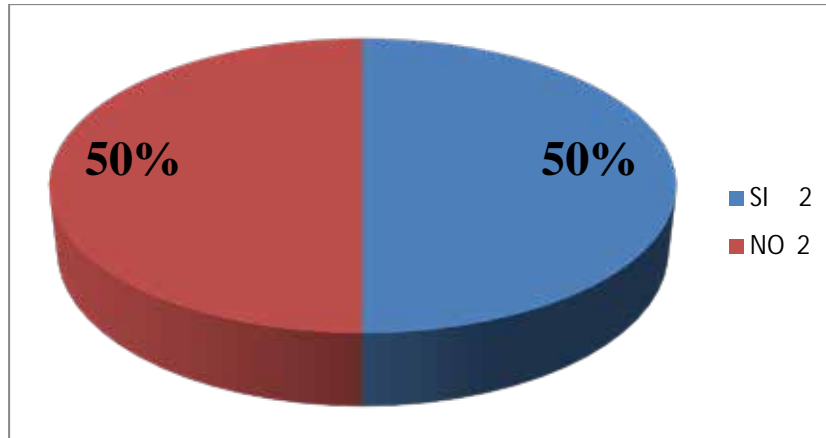


Gráfico 6.- Formato Control de correlativo
Fuente: Navas (2017)

Análisis

En el presente gráfico, se observa que, ante esta interrogante, que el cincuenta por ciento (50%) de los encuestados señalan de que si existe un formato de pago preelaborado y prenumerado para el control de correlativo en el área de compras, mientras que el cincuenta por ciento (50%), restante señala que no existe formato de pago preelaborado y prenumerado para el control de correlativo, esto evidencia que no todo el personal tienen unificación de criterios en cuanto a los documentos que son manejados en el área, considerando que hace falta capacitación para mejorar los procesos de compras en la empresa SALINI MPREGILO, SPA.

Ítem 7. ¿Sabe usted, si los pagos son efectuados con sus respectivos soportes de orden de compra?

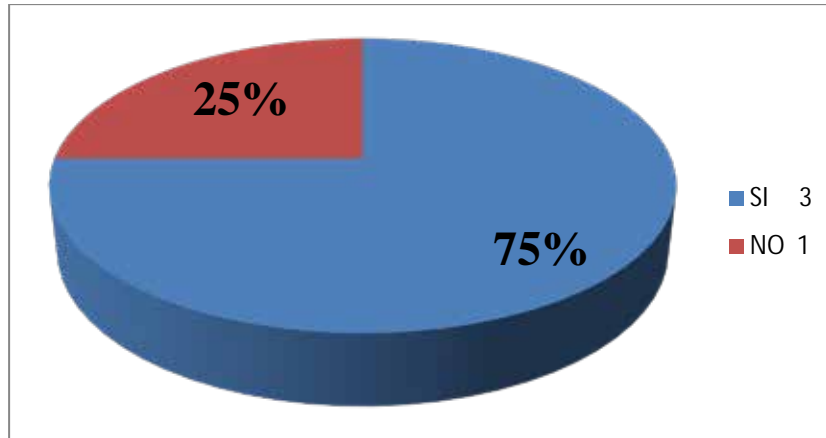


Gráfico 7.- Soportes de orden de compra

Fuente: Navas (2017)

Análisis

Se observa que en el presente gráfico, ante esta interrogante, que el setenta y cinco por ciento (75%) de los encuestados afirman que pagos son efectuados con sus respectivos soportes de orden de compra para realización efectiva y cumplimiento de los procesos de las compras, en cambio el veinticinco por ciento (25%) expresa que no son efectuados, el cual evidencia que no todo el personal está cumpliendo con los procedimientos formalmente establecidos para regular los procesos de la compra la cual se debe adjuntar la orden de compra a la factura para respaldo de misma, y verificar que las cantidades, modelos y montos de la factura correspondan a la orden de compra.

Ítem 8.- ¿Sabe usted, si se realiza en la empresa un plan de compras en función a las existencias máximas y mínimas requeridas en el almacén?

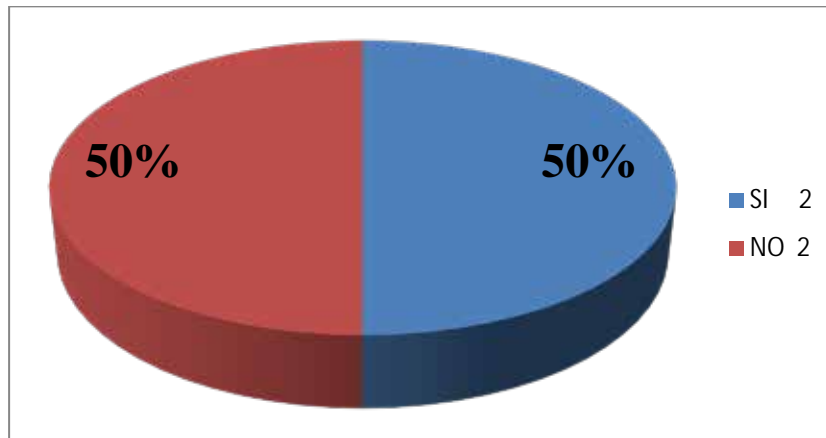


Gráfico 8.- Plan de compras

Fuente: Navas (2017)

Análisis

Se observa que en el presente gráfico, ante esta interrogante, el cincuenta por ciento (50%) de los encuestados señala, que si se realiza en la empresa un plan de compras en función a las existencias máximas y mínimas requeridas en el almacén, por su parte el cincuenta por ciento (50%) restante, expresa que no se realiza. Esto evidencia, que no se están realizando adecuadamente los procedimientos, y que hay falta de comunicación pues no se notifica al resto del personal sobre las actividades que son realizada en el área o hay apatía en no querer saberlo.

Ítem 9.- ¿Tiene usted conocimiento si una vez emitidas las órdenes de compas se registran en algún auxiliar para llevar seguimiento de la recepción?

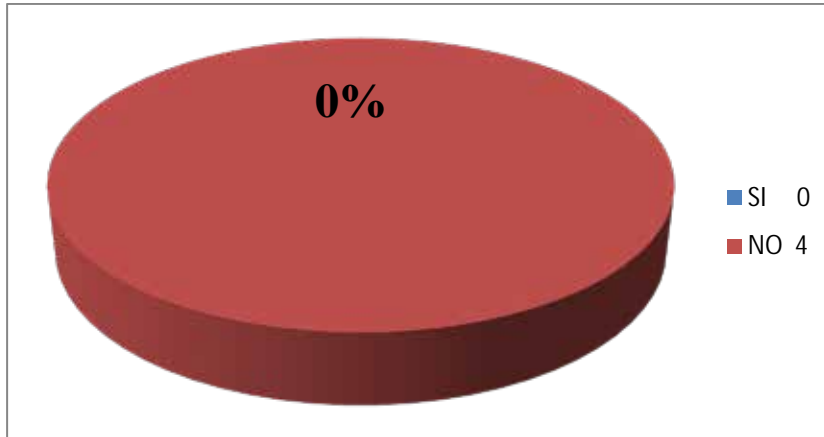


Gráfico 9.- Seguimiento de la recepción

Fuente: Navas (2017)

Análisis

Se observa que en el presente gráfico, ante esta interrogante, el cien por ciento (100%) de los encuestados señala, no tienen conocimiento si una vez emitidas las órdenes de compas se registran en algún auxiliar para llevar seguimiento de la recepción. Esto evidencia debilidades de control, ya que mediante un auxiliar se puede registrar la emisión, de la orden, la recepción de la respecta mercancía, así como de la factura originada por la venta, y su entrega definitiva en el departamento de cuentas por pagar, ya que el área de compra es el responsable de completar el proceso.

Ítem 10.- ¿Conoce usted, si existe una efectiva comunicación entre los departamentos de compras y cuentas por pagar?

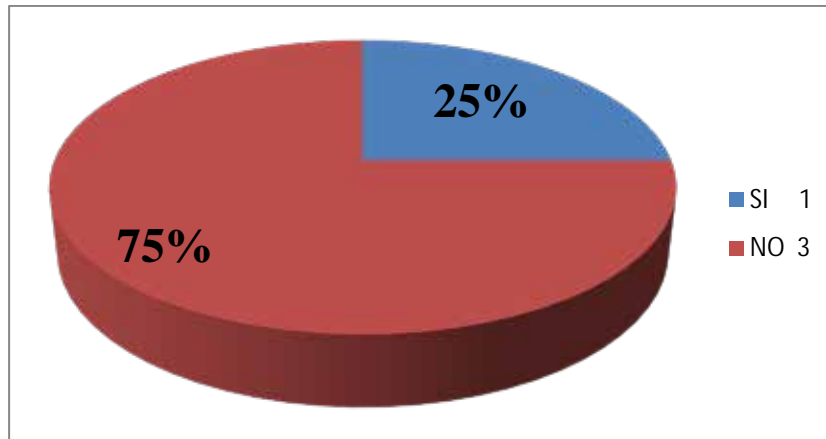


Gráfico 10.- Comunicación Efectiva

Fuente: Navas (2017)

Análisis

Se observa que en el presente gráfico, ante esta interrogante, el cien por ciento (75%) de los encuestados señala, que la empresa no cuenta con una efectiva comunicación fluida entre los departamentos de compras y cuentas por pagar, por su parte el veinticinco por ciento (25%) restante, señala que si existe comunicación fluida y es de buen agrado el trato ente dichos departamentos.

Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas existentes en los procesos de control del área de compras de la empresa en estudio.

Luego de la recolección de datos obtenidos en la primera fase a través de las técnicas e instrumentos seleccionados, se procedió al análisis de los mismos, mediante los cuales se realizó una clasificación de los factores internos y externos, que rigen la gestión del manejo de los procesos de compras, con la finalidad de determinaron las debilidades del proceso en estudio en cuanto al control interno, para mejorar las actividades que allí se desarrollan, por lo que se elaboró un bosquejo

general de cuáles son las fallas que se presentan, para posteriormente diseñar un plan estratégico, que permita solucionar la problemática existente, presentado mediante una matriz DOFA, por medio de la cual se pudo obtener las estrategias que permitieron conformar el plan estratégico propuesto que permitirá darle solución a la problemática expuesta.

Cuadro 2.- Matriz DOFA

MATRIZ DOFA		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		F1 Elaboración de planificación de compra F2 Existencia de formato pre-enumerado y pre-elaborado de orden de compra F3 Firmas autorizadas para aprobación de la compra. F4 Cuentan con un sistema computarizado SAP. F5 Se hace estudio de proveedores antes de elaborar la orden de compra. F6 Existencia de formatos de recepción de materiales. F7 Segregación de funciones de cuentas por pagar y compras.	D1 Falta de Control Interno de proceso de seguimiento de orden de compra. D2 No cuentan con un auxiliar de compra. D3 Falta de segregación de funciones. D4 Existen manuales pero no son difundidos adecuadamente al personal. D5 No se realiza una adecuada capacitación al personal D6 No se hace seguimiento de las órdenes de compra. D7 Sistema colapsa con órdenes de compra emitidas no cerradas, desincorporadas, o anuladas. D8 No todas las órdenes de compra son soportadas.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO	
O1 Utilización del control interno para garantizar cumplimiento de procesos. O2 Diseños pre-establecidos de formatos de orden de compra, elaborados por un gran número de imprentas. O3 Cuenta con una amplia cartera de proveedores. O4 Empresa en sólido proceso de expansión, y estabilidad en el mercado.	FO- Diseño de un plan estratégico para mejorar los procesos de control del área de compras	DO-Establecer normativas para la emisión y seguimiento de la orden de compra.	
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA	
A1 Incremento sostenido de los precios, que generan ajustes en las órdenes de compra ya emitidas. A2 Baja producción nacional,	FA-Establecer tiempos de depuración del sistema por las órdenes de compra emitidas no cerradas, desincorporadas o anuladas.	DA-Capacitar al personal y dar a conocer las estrategias propuestas.	

<p>hace que se busquen materiales importados cuyos precios están sujetos a la tasa de cambio.</p> <p>A3 Pocos proveedores nacionales por baja producción.</p>		
---	--	--

Fuente: Navas (2017)

Fase III: Diseño de un plan estratégico para mejorar los procesos de control del área de compras de la empresa SALINI IMPREGILO SPA.

Una vez identificadas las debilidades y fortalezas en la fase anterior se diseñó un plan estratégico para mejorar los procesos de control del área de compras de la empresa SALINI IMPREGILO SPA., de tal manera que logre optimizar el rendimiento, en las adquisiciones de bienes y servicios, para poder abastecer la empresa con los inventarios necesarios, o solicitar los servicios, que permitan mantener la operatividad de la empresa. De tal manera, que al realizar una mejora en los procesos de compra beneficiará tanto a los departamentos de cuentas por pagar, como de almacén, así como administración y contabilidad.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 Presentación de la Propuesta

Las empresas, están en búsqueda de herramientas que le permitan ser más eficiente y efectivas, al lograr que los procedimientos estén alineados a sus objetivos propuestos, y su cumplimiento permite que estos sean alcanzados óptimamente utilizando de manera adecuada sus recursos. Por lo tanto, incluyen en sus procesos los controles internos, ya que estos dan una seguridad razonable de que estos sean cumplidos, detectando posibles desviaciones, y estableciendo correctivos a tiempo. Además, permiten obtener información financiera, veraz y confiable para la toma de decisiones por parte de la gerencia.

En el presente capítulo se presenta la propuesta que consiste el diseño de un plan estratégico para mejorar los procesos de control del área de compras de la empresa SALINI IMPREGILO SPA., debido a que la misma requiere ser más competitiva, estableciendo objetivos alineados a su misión y visión, así como definiendo procedimientos que permitan eficientemente cumplir con los planes y metas previamente establecidos. Cabe señalar, que el talento humano es el que le da valor agregado a las empresas y las hace competitivas, para mantenerse en el mercado en el que se desarrollan, por lo que requieren fortalecer el proceso de planificación, ejecución, evaluación y control de los procedimientos empleados en las áreas de compra, con la finalidad de lograr que se cumplan los objetivos organizacionales de manera efectiva.

En virtud, de las consideraciones anteriores y luego de realizar el diagnóstico de la situación actual del departamento de compras de la empresa SALINI IMPREGILO SPA., identificado las debilidades existentes en el áreas de compras, se presentan las estrategias viables de acuerdo a las necesidades de la organización,

para el desarrollo de las actividades que allí se desarrollan, en función de un mejor desempeño eficiente y eficaz del personal que allí labora, para optimizar los procesos y alcanzar los objetivos organizacionales propuestos.

6.2 Formulación de la propuesta

De lo antes mencionado, surge la interrogante siguiente: ¿Cuál sería el diseño de un plan estratégico para mejorar los procesos de control del área de compras de la empresa SALINI IMPREGILO SPA?

6.3 Objetivos de la Propuesta

6.3.1 Objetivo General

Diseñar de un plan estratégico para mejorar los procesos de control del área de compras de la empresa SALINI IMPREGILO SPA.

6.3.2 Objetivos Específicos

- Establecer normativas para la emisión y seguimiento de las órdenes de compra.
- Utilizar un auxiliar de órdenes de compra emitidas.
- Diseñar procedimientos para la depuración del sistema de las órdenes de compra emitidas no cerradas, desincorporadas o anuladas.

6.4. Justificación de la Propuesta

La presente propuesta se justifica, debido que a través del desarrollo de un plan estratégico para mejorar los procesos de control del área de compras de la empresa SALINI IMPREGILO SPA, la gerencia podrá determinar cambios en la gestión administrativa y contable, desarrollado en base a las debilidades observadas en los resultados obtenidos de las técnicas aplicadas, en las fases metodológicas, que permitieron detectar las debilidades existentes, y que evidencian la necesidad

disminuir el cúmulo de órdenes de compra generados, emitidas no cerradas, desincorporadas, o anuladas, que ocasionan que se colapse el sistema administrativo (SAP), el cual al saturarse funciona con lentitud, para poder realizar el registro de nuevas órdenes de compra, es así como se hace necesario la creación de una herramienta que permita facilitar los procesos desde que se realiza la compra, se generan las cuentas por pagar, y hacer una revisión para la desincorporación de la órdenes de compra, mejorando la rapidez con que funciona el sistema administrativo.

6.5.- Factibilidad de la Propuesta

La presente propuesta tiene como propósito el diseño plan estratégico para mejorar los procesos de control del área de compras de la empresa SALINI IMPREGILO SPA, siendo necesario tener presente todos los aspectos que inciden directamente en el desarrollo de la misma, ya que esto permite tener una visión general que garantice y proporcione la confiabilidad sobre los resultados, razón por la cual se considera factible desde diferentes puntos que se detallan a continuación:

Factibilidad Operativa

La investigación se considera operativamente factible, debido a que la misma ha sido diseñada acorde a las necesidades y requerimientos de la empresa en estudio, SALINI IMPREGILO SPA, la cual no requiere de modificaciones en su estructura organizativa, ni contratación de nuevo personal, ya que cuenta con el talento humano necesario para necesario para el desarrollo de la presente propuesta.

Factibilidad Institucional

Se contó con el apoyo incondicional de la empresa SALINI IMPREGILO SPA, como objeto de estudio brindando todo el apoyo necesario para la realización de la presente investigación.

Factibilidad Económica

La inversión requerida para llevar a cabo el desarrollo de la propuesta es mínima en comparación a los beneficios a futuro, es importante que se cuente con una información real de las compras, realizadas por la empresa SALINI IMPREGILO SPA, que permitirá una toma de decisiones oportuna.

La aplicación de la propuesta es realizable, en corto tiempo, ya que las estrategias diseñadas no requieren de mayor inversión, además de que se podrá contar con un control de las actividades de compras, las cuales requieren en un periodo de ajuste determinado. De acuerdo a ello, una vez analizados los factores antes mencionados, se concluye que la propuesta es factible, debido a que la empresa cuenta con los recursos necesarios para su aplicación. El recurso humano con que cuenta la empresa, tiene disposición de implementar las estrategias propuestas, y asumir estos cambios les permitirá mejorar el desempeño de sus funciones, y realizar sus actividades de manera eficaz, eficiente y oportuna, traduciéndose en el logro de los objetivos organizacionales, y beneficiará los procesos involucrados a estas áreas.

6.6 Desarrollo de la Propuesta

La propuesta que se presenta a continuación, consiste en el diseño de un plan estratégico para mejorar los procesos de control del área de compras de la empresa SALINI IMPREGILO SPA, para el desarrollo de sus actividades, que van dirigidas a la gerencia de la empresa y al personal del departamento de compras, para lograr la optimización de la gestión de compra, para poder efectuar de manera efectiva la reposición de los inventarios y solicitud de servicios que garanticen la operatividad de la organización. Con la misma, se persigue que la empresa implante las estrategias planteadas para lograr los objetivos adecuados, además que sirvan al personal para mejorar los procesos a través de la optimización de su desempeño laboral. La siguiente propuesta está estructurada de la siguiente manera:

PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE CONTROL DEL ÁREA DE COMPRAS DE LA EMPRESA SALINI IMPREGILO SPA.

Estrategia 1.- Establecimiento normativas para la emisión y seguimiento de las órdenes de compra.

Partiendo del cuadro Nro. 2, Matriz DOFA antes mencionada según sus debilidades, esta estrategia tiene como finalidad el establecimiento de normativas para la emisión y seguimiento de las órdenes de compra.

- Todo pedido debe ser elaborado mediante una (RDA), requisición de adquisición, solicitud de pedido, el cual es emitido por el departamento solicitante, de compra de materiales o solicitud de servicios.
- Los RDA, deben ser aprobados por el jefe de compras, y debidamente firmada por el jefe o representante del departamento o área solicitante.
- Seguidamente, se deben solicitar tres cotizaciones como mínimo, a los proveedores, seleccionando la mejor opción considerando precio y calidad del producto o servicio.
- Una vez seleccionado el proveedor, y establecidas las condiciones de compra o solicitud de servicios se debe elaborar la correspondiente orden de compra. Enviar al administrador para su aprobación junto con las tres cotizaciones, indicando el motivo de por qué se seleccionó esa opción.
- Una vez aprobada por administración se envía orden de compra vía correo electrónico al proveedor, para su debido despacho, o prestación del servicio, tomando en cuenta las condiciones previamente establecidas.
- Se debe enviar copia al departamento solicitante para cotejar con la nota de entrega o factura recibida por parte del proveedor al momento de la recepción de la compra o prestación del servicio.
- Al llegar la compra o prestación del servicio, al departamento solicitante, éste deberá comparar la información contenida en la orden de compra vs la

factura, con la finalidad de verificar que sean las cantidades, modelos y condiciones convenidos con el proveedor.

- El departamento solicitante, emite nota de recepción donde especifica lo recibido, y en el caso de haber diferencias se harán las observaciones necesarias para que el jefe de compras se contacte con el proveedor y pida las correcciones correspondientes.

Estrategia 2.- Utilización de un auxiliar de órdenes de compra emitidas.

Esta estrategia tiene como finalidad, llevar un registro y control de las órdenes de compra emitidas, con el objeto de hacer seguimiento y poder actualizar la data en el sistema administrativo (SAP).

Para ello, se procederá llevar en Excel un registro de las órdenes de compra emitidas, indicando número de orden de compra, fecha de emisión, proveedor, importe en bolívares, departamento solicitante, condición de la orden de compra (facturada, emitida no cerradas, desincorporadas, o anuladas).

Esta herramienta estará apoyada en la emisión de reportes de órdenes de compra emitidas por el sistema SAP, en el cual se verá la condición encuentra la misma y actualizar la información de manera continua.

Cuadro 3.- Auxiliar de Orden de Compra

Auxiliar de Órdenes de compra					
Período:					
N° O.C.	RDA N°	Proveedor	Importe en Bs.	Dpto. Solicitante	Status

Fuente: Navas (2017)

Estrategia 3.- Diseño de procedimientos para la depuración del sistema de las órdenes de compra emitidas no cerradas, desincorporadas o anuladas.

Esta estrategia tiene como propósito el diseño de procedimientos necesarios para efectuar la depuración del sistema de las órdenes de compra emitidas no cerradas, desincorporadas o anuladas.

- Trimestralmente se emitirá reporte de las órdenes de compra pendiente por facturar.
- Se cotejará con el auxiliar de compras, se revisará el status, y se resaltará aquellas que tengan un plazo mayor a un mes y se revisará físicamente, si no existe alguna acotación sobre la espera de alguna modificación de factura o emisión de notas de crédito o débito. En el caso de no existir ninguna notificación se marcarán para ser desincorporadas del sistema administrativo SAP.
- Se revisará las órdenes de compra físicas, para evaluar que estén en el auxiliar, debidamente actualizadas, y las desincorporadas, se le colocará sello de anuladas, para su correspondiente archivo.

CONCLUSIONES

Una vez aplicadas las técnicas e instrumentos de recolección de información, en la presente investigación, y habiendo procedido a efectuar el diagnóstico de la situación actual de los procesos de compras, se pudo obtener los resultados que permitieron realizar la identificación de las debilidades existentes en el área, relacionados al registro y control de las órdenes de compras emitidas, por la empresa SALINI IMPREGILO SPA, en la cual se logró detectar un conjunto de debilidades que han venido afectando a la operatividad de la empresa, en el área de compras, generando la problemática descrita, las cuales se detallan a continuación:

Por consiguiente, en la actualidad se detecta una gran cantidad de errores y omisiones en los procesos, debido a que aun cuando se emite una orden de compra o adquisición de un servicio, y se emplean formatos para la requisición de materiales y orden de compras enumeradas a través del sistema SAP, no se efectúa un seguimiento de las mismas, por lo que en el sistema SAP se encuentran órdenes de compras abiertas desde el 2003 hasta la actualidad, las cuales no se han podido llevar a cabo, ya que se agota la mercancía o surge una variación de precio desde el momento en el que se recibe la cotización hasta el momento de generar la orden de compra, sin embargo, en el sistema computarizado no se eliminan o bloquean las órdenes de compras y estas quedan abiertas, ocupando un espacio innecesario, además de permitir un posible margen de error con otras órdenes de compras similares.

Todo ello, ha traído como consecuencias, un almacenamiento de información innecesaria y desactualizada, atrasos en el proceso de solicitud de materiales, inventarios insuficientes para el desarrollo de las actividades de la entidad, incremento de los costos, entre otros, perjudicando directamente la eficiencia operativa de la empresa. A tales efectos, dentro de los resultados obtenidos, se puede concluir lo siguiente:

- Se realiza una planificación oportuna de las compras de materiales y suministros, lo cual es una fortaleza para mantener la operatividad de la empresa.
- Se hace un estudio del proveedor antes de realizar alguna compra, lo cual permite tener la confiabilidad en la responsabilidad y cumplimiento por parte del proveedor.
- Asimismo, se observa que se efectúa la solicitud mínima de tres cotizaciones para cada operación de compra, lo que permite realizar una selección entre varias alternativas.
- No existen de manuales de normas y procedimientos de compras, formalmente establecidos, lo cual es una debilidad, ya que este sirve de guía para el cumplimiento de las actividades necesarias en el área, unificando criterios, e indicando cómo, cuándo, dónde y de qué manera, deben realizarse las operaciones.
- Se establecen responsabilidades al personal sobre el cargo que ocupa.
- También se pudo observar, la existencia de formatos de recepción de materiales, que sirven como control para comparar que lo recibido corresponda a lo establecido en la orden de compra y la factura.
- Segregación de funciones en el área de cuentas por pagar y compras.
- No se ejecuta una adecuada capacitación del personal de compras, al momento de ingresar al cargo, lo que refleja una de las debilidades, que podrían ser causante de las problemática expuesta.
- Existen Formatos pre-establecidos y pre-numerados para las órdenes de compra, lo cual es una fortaleza ya que permite realizar seguimiento a las órdenes de compra emitidas, hasta la recepción de la factura, sin embargo no se realizan los procedimientos adecuados debido a que existe un cumulo de órdenes de compra emitidas, no cerradas, desincorporadas, o anuladas, que

generan una saturación al sistema, ocasionando lentitud en el procesamiento de los datos.

Por lo tanto se logró el objetivo principal de la presente investigación el cual consistió en la diseñar de un plan estratégico para mejorar los procesos de control del área de compras de la empresa SALINI IMPREGILO SPA. de tal manera que se logre, optimizar el desempeño del personal que allí labora, para el logro de los objetivos organizacionales.

RECOMENDACIONES

Para la optimización de las actividades del departamento de compras, a través del diseñar de un plan estratégico para mejorar los procesos de control del área de compras de la empresa SALINI IMPREGILO SPA., el cual servirá de guía para el desempeño de las funciones del personal del área en estudio, lográndolas con eficiencia, eficacia y de manera oportuna, por lo que se recomienda a la organización lo siguiente:

- Implementar el plan estratégico propuesto en el área de compras, para mejorar los procesos, para la adquisición de compras y solicitud de servicios que permitan mantener la operatividad de la organización de acuerdo a la planificación efectuada por la administración, en especial en los actuales momentos, en que la oferta es menor que la demanda, procurando realizar las adquisiciones de manera oportuna, evitando el desabastecimiento, que afectaría a la organización.
- Dar a conocer a todos los departamentos involucrados en los procesos, para que fluya la información de manera eficiente, y conozcan los cambios establecidos en los procesos y su incidencia a sus funciones.
- Instruir al personal en el área de compras, para mantener un mejoramiento continuo, ya que es el personal el que realiza los procesos administrativos y contables, y es el que le da valor agregado a las organizaciones.
- Elaborar manuales de normas y procedimientos que permitan formalizar los procesos, establecer funciones y responsabilidades, al personal involucrado. Mantener actualizados los auxiliares de compras para control de las existencias y depurar trimestralmente las ordenes de compras que han sido cerradas desincorporadas o anuladas.

REFERENCIAS

- Arias, Fidas (2012). **El proyecto de investigación**. 5ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Episteme.
- Balestrini, Miriam (2008). **Como se elabora el proyecto de investigación**. 6ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Consultores Asociados.
- Cabrera, María (2009). **Administración**. 3ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- 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. Trabajo de grado no publicado. San Diego Venezuela
- Catacora, Fernando (2007). **Sistemas y Procedimientos Contables**. 1ª Edición. Santa Fé de Bogotá, D.C., Colombia: Editorial McGraw-Hill. Internacional S.A.
- Correa, Meri (2006), **Fundamentos de Administración** (9a. ed.). Prentice Hall Hispanoamericana. México-Distrito Federal.
- Durán, Bertha (2017). **Lineamientos de control interno para mejorar los procesos de compras y cuentas por pagar de la empresa Multiservicios Sacha C.A., ubicada en Valencia, Estado Carabobo**. Universidad José Antonio Páez. Trabajo de grado no publicado. San Diego **Venezuela**.
- Estrada, C. (2008). **Plan Estratégico**. [Documento en línea] Disponible en: http://www.sinexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx [Consulta, Julio, 2017]
- Heredia, Victor (2007). **Principios de Administración**. 2ª Edición. Editorial Bogotá – Colombia: McGraw Hill Interamericana
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2013). **Metodología de la Investigación**. 6ª Edición. México. Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Jiménez, Wilburg (2010). **Teorías y Técnicas organizativas y de representación gráfica de estructuras, de relaciones formales y de procedimientos**. 1ª Edición. San José, Costa Rica: Editorial EDNASSS

- Lara, Ismary (2015), **Estrategias de control interno para mejorar la gestión de compras de la empresa Diesel Camiones C.A.** Universidad José Antonio Páez. Trabajo de grado no publicado. San Diego Venezuela.
- López, Bernardo (2009) **Estrategias**. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. Caracas. Venezuela.
- Martínez, Daniel y Milla, Artemio, (2012), **La elaboración del plan estratégico y su implementación a través de la Tabla de mando integral**. 1ª Edición. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Naveda, Marian y Villegas, Merfrancis (2015). **Lineamientos de control interno para mejorar el área de compras en la empresa Tornoval, C.A. Valencia-Estado Carabobo**. Universidad José Antonio Páez. Trabajo de grado no publicado. San Diego Venezuela
- Palella, Santa y Martins, Feliberto (2012). **Metodología de la investigación cuantitativa**. 3ª Edición. Venezuela: Editorial FEDUPEL.
- Pulido, Aracelys y Rengifo, Julia (2016). Plan de acción para el desarrollo de las actividades de los departamentos compras y cuentas por pagar de la empresa Ocaña Diesel C.A. Valencia, Estado Carabobo**. Universidad de José Antonio Páez. Trabajo de grado no publicado. San Diego Venezuela
- Ramírez, Tulio (2006). **Como Hacer un Proyecto de Investigación**. 6ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial PANAPO.
- Roosevelt, Franklin (2015). **Tipos de Investigación**. Tomo I. 2da Edición. España: Editorial Limusa.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2014). **El proceso de la investigación Científica**. 4ª Edición. México: Ediciones Limusa, S.A. Grupo Noriega Editores

ANEXOS

ANEXO A

Cuadro 1.- Cuadro de Observación

Empresa:		
Área de Aplicación:		
Fecha de Aplicación:		
ITEMS	Escala de Estimación	
	Si	No
11. Planificación oportuna de las compras de materiales y suministros.		
12. Estudio del proveedor antes de realizar alguna compra.		
13. Solicitud mínima de tres cotizaciones para cada operación de compra.		
14. Existencia de manuales de normas y procedimientos de compras.		
15. Establecimiento de responsabilidades.		
16. Existencia de formatos de recepción de materiales.		
17. Segregación de funciones en el área de cuentas por pagar y compras.		
18. Formatos pre-establecidos y pre-numerados para los órdenes de compra		
19. Capacitación del personal de compras.		
20. Cúmulo de órdenes de compra emitidas no cerradas, desincorporadas, o anuladas.		

Fuente: Navas (2017)



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

Cuestionario

Señores SALINI IMPREGILO SPA

Departamento de Compras-

El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de elaborar Diseño de un plan estratégico para mejorar los procesos de control del área de compras de la empresa SALINI IMPREGILO SPA.

En este sentido, los resultados obtenidos serán utilizados como base de un informe de acreditación de experiencia laboral 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.

Gracias por su colaboración,

ANEXO B

Cuestionario

1.- ¿Cree usted, que la empresa dispone de un sistema administrativo computarizado para el registro de las órdenes de compra emitidas?

SI _____ NO _____

2.- ¿Tiene usted, conocimiento del área de compras cuenta con algún método formalmente establecido para la elección de los proveedores?

SI _____ NO _____

3. ¿Cree usted, si la empresa cuenta con procedimientos formalmente establecidos para regular las funciones del proceso comprar?

SI _____ NO _____

4.- ¿sabe usted, si la empresa cuenta con políticas y normas que establezcan los criterios de compra?

SI _____ NO _____

5- ¿Sabe usted, si las requisiciones de compras son previamente revisadas y aprobadas por el Jefe de compras?

SI _____ NO _____

6.- ¿Conoce usted, si existe un formato de pago preelaborado y prenumerado para el control de correlativo?

SI _____ NO _____

7.- ¿Sabe usted, si los pagos son efectuados con sus respectivos soportes de orden de compra?

SI _____ NO _____

8.- ¿Sabe usted, si se realiza en la empresa un plan de compras en función a las existencias máximas y mínimas requeridas en el almacén?

SI _____ NO _____

Ítem 9. ¿Tiene usted conocimiento que una vez emitidas las órdenes de compras se registran en algún auxiliar para llevar seguimiento de la recepción?

SI _____ NO _____

10.- ¿Conoce usted, si existe una efectiva comunicación entre los departamentos de compras y cuentas por pagar?


SI _____ NO _____

Anexo C
Tabla de Frecuencias

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS / FRECUENCIAS		ALTERNATIVA / PORCENTAJES	
ÍTEM	SI	NO	SI	NO
1	4	0	100%	0%
2	0	4	0%	100%
3	0	4	0%	100%
4	4	0	100%	0%
5	4	0	100%	0%
6	2	2	50%	50%
7	3	1	75%	25%
8	2	2	50%	50%
9	0	4	0%	100%
10	1	3	25%	75%

Fuente: Navas (2017)

Anexo E Orden de compra

**salini
impregilo** 

REVISADO
16/10/17

Fecha de emisión
04.10.2017

NB. REF. V13 Puerto Cabello VE13

ESTIMADO 894738
VENCODE COMPUTER CENTER, C.A
AV. ROMULO GALLEGOS, LOS DOS CAMINO
CARACAS DIST. CAPITAL
TEL
FAX 0212-2383248
Evs@vencode.com.ve

Objeto:

DISCO DURO HITACHI 2TB

ORDEN DE COMPRA N. 4100717763
PROYECTO PUERTO CABELLO # LA
ENCRUCIJADA

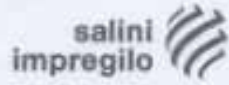
CON REFERENCIA Y DE ACUERDO CON SEÑORA MARYURY DELGADO LES CONFIRMAMOS NUESTRA ORDEN DE ACUERDO A LAS CONDICIONES ESPECIFICADAS:

FECHA ENTREGA	06.10.2017
COND. DE ENTREGA / INCOTERMS	FOB FRANCO A BORDO IMPREGILO DCB
CONSIGNATARIO/DIRECCION	SALINI IMPREGILO S.P.A. SARGOLA, AUTOPISTA PUERTO CABELLO # VALENCIA, SECTOR LA ENTRADA AL LADO DE PANTURAS ATRIA, NAGUANAGUA # VALENCIA EDO. CARABOBO. CONTACTO SR. RICARDO CANCINO DEL. 0414-438 2807
EMPAQUE	APTO PARA TRANSPORTE TERRESTRE
ENVIO	Vuestra competencia y gastos
ENVIAR FACTURA A	SALINI IMPREGILO S.P.A AV. EL BOSQUE CON AV. DE SANTA LUCIA, CRUCE CON CALLE SANTA ISABEL EDIF. TORRE CREDITCARD PISO 17 OFIC. 02 CARACAS VENEZUELA, RF 23088154-7 NIT 43038418
ENVIAR FACTURA A	SALINI IMPREGILO S.P.A AUTOPISTA REGIONAL DEL CENTRO KM.108 SECTOR LA MOZANGA SAN DIEGO EDO. CARABOBO TELEFONO 0245-4002400
FORMA DE PAGO	Pagadero inmediatamente sin DPP
I.V.A.	EL IVA NO ESTA CONTEMPLADO EN LA O.D.C.

SE RUEGA LEER LAS CONDICIONES SEPALADAS A CONTINUACION, QUE SON PARTE INTEGRANTE DE LA PRESENTE ORDEN

MONEDA IL PORTE NETO
VEF 5.086.586,00

Apoderado 



A VENCODE COMPUTER CENTER, C.A
 ORDEN N. 410911763 DEL 04.10.2017
 CONCESSIONARIA PUERTO CABELLO # LA ENCRUJADA

Página 2 de 8

DISCO DURO HITACHI 2TB

POSDC	MATERIAL	DESCRIPCION	UM	CANTIDAD	PRC UNIT	VALOR NETO
10	1000041588	Referencia: SW00298 SISTEMA Necesidad: VET3-38130 R#C: 310006814 DISCO DURO DISCO DURO HITACHI 2TB SATA INTERNO 3.5 Pz 2000GB 7200RPM NOTA: PARA GRABAR EN DVR, OFICINAS SAN DIEGO.	UN	2	2.540.293,00	5.080.586,00