

877108



**UNIVERSIDAD EMILIO CARDENAS**

ESTUDIOS CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL  
POR PARTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO SEGÚN ACUERDO No. 8771

**"CONTROL INTERNO EN EL CICLO DE  
COMPRAS Y ALMACEN"**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN CONTADURIA**

P R E S E N T A N:

MARIA DE LOURDES ANAYA ESTRADA

SANDRA ARMIJO CASTRO

ANA MARIA CUELLAR MARTINEZ

R1

257934

TESIS CON TALLA DE ORIGEN TLALNEPANTLA, MEX.

1998



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

CON RESPETO, CARINO Y ADMIRACION  
A TODOS NUESTROS PROFESORES,  
QUE SUPIERON IMPULSARNOS PARA  
LOGRAR UNA META MUY GRANDE.

USTEDES QUERIDOS PADRES, PORQUE  
GRACIAS A SU APOYO Y COMPRENSION  
LOGRARON DEJARNOS LA MEJOR  
HERENCIA, QUE CUALQUIER HIJO  
PUDIERA DESEAR.

A TODOS NUESTROS HERMANOS,  
AMIGOS Y COMPANEROS, PORQUE  
SIEMPRE RECIBIMOS DE ELLOS  
UN CONSEJO, UN REGAÑO Y TODO  
SU APOYO.  
A TODOS GRACIAS

A MI ESPOSO:

MANUEL, GRACIAS POR EL APOYO  
QUE SIEMPRE ME BRINDASTE, PARA  
EL LOGRO DE ESTA META.

A MI HIJO VICTOR MANUEL:

GRACIAS A EL SIGO ADELANTE, Y ESPERO  
QUE ESTE ESFUERZO LE SIRVA DE EJEMPLO  
PARA SU VIDA FUTURA.

MI ESPOSO:

A TI RICARDO, PORQUE A PESAR  
DE TODOS LOS TROPIEZOS QUE HUBO EN  
NUESTRO CAMINO, ME APOYASTE, Y MOTIVASTE  
PARA SEGUIR ADELANTE.

A MIS HIJOS:

ALEJANDRA Y RICARDO, PORQUE AUN DE  
NO ESTAR JUNTOS TODO EL TIEMPO, SIEMPRE  
ME HAN ENTENDIDO Y APOYADO.  
GRACIAS, LOS QUIERO MUCHO

CONTROL INTERNO EN EL CICLO DE COMPRAS Y ALMACENAMIENTO.

Pág.

INTRODUCCION..... I

CAPITULO I

1 ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO..... 2

    1.1 Origen en Países Avanzados..... 5

    1.2 Implantación en la Planta  
        Productiva Nacional..... 7

    1.3 Conceptos de Control Interno..... 10

    1.4 Mecanismos de Implantación..... 13

    1.5 Objetivos..... 20

    1.6 Finalidades..... 25

CAPITULO II

2 CICLO DE COMPRAS Y ALMACENAMIENTO..... 29

    2.1 Descripción del ciclo..... 31

    2.2 Diagrama del ciclo de referencia..... 37

    2.3 Aplicación de un Control Interno  
        Standard a través del Ciclo de  
            Compras y Almacenamiento..... 41

## CAPITULO III

3 EL CONTROL EN EL AREA DE COMPRAS Y ALMACENAMIENTO.....	47
3.1 Funciones en el área de compras.....	50
3.2 Ubicación organizacional.....	57
3.3 Responsabilidades y compromisos financieros.....	60
3.4 Funciones en el área de almacén.....	62
3.5 Ubicación organizacional.....	70
3.6 Responsables de manejo y control.....	74

## CAPITULO IV

4 EL CONTROL INTERNO ACTUAL EN EL AREA DE COMPRAS Y ALMACENAMIENTO.....	90
4.1 Descripción del control interno actual.....	96
4.2 Fijación de puntos de control que se deben de implantar dentro del área de almacenamiento.....	102
4.3 Instrucciones de observancia por parte del personal adscrito a las áreas de compras y almacenamiento.....	107
4.4 Diseño de formas para control de entradas, salidas y requerimientos de almacén.....	114
4.4.1 Formas para el informe de máximos y mínimos.....	129

	Pág.
4.4.2 Formas de cotización.....	133
4.4.3 Formas para controlar licitaciones y concursos.....	138
4.4.4 Formas para pedido.....	147
4.4.5 Formas para devolución.....	444
CONCLUSIONES.....	158
BIBLIOGRAFIA.....	160

## I N T R O D U C C I O N

Dado el incremento constante en las operaciones comerciales de las empresas, tanto medianas como los grandes consorcios industriales y que se origina por el desarrollo económico y tecnológico de los últimos años, se hace necesario e indispensable que todas las operaciones estén administradas bajo un sistema de vigilancia que prevenga cualquier desviación pues podría afectar de manera importante el desarrollo de las empresas.

El sistema de vigilancia al que hacemos referencia es el Control Interno, el cual debe ser efectivo y eficiente en todas las áreas de la empresa.

Para su implantación es necesario que se tengan bases adecuadas en la administración, que ayuden a coordinar la contabilidad y las funciones de los empleados de tal manera que se alcancen los objetivos deseados.

El ciclo de compras y almacenamiento trae una serie de actividades que son importantes para toda empresa por lo que el control interno establecido en estas áreas debe enfocarse a soportar el abastecimiento adecuado de los insumos requeridos de acuerdo a procedimientos y políticas.

La actividad de compras es una de las actividades más importantes de toda empresa, su desempeño debe ser eficaz pues

constituye una parte vital para el éxito comercial, el control interno establecido, debe contemplar la coordinación en las fuentes de aprovisionamiento, transporte, cotizaciones y las condiciones del mercado, pues toda adquisición debe ser con la calidad apropiada, en cantidades y precios adecuados y en surtimiento oportuno.

El control interno en la función de almacenamiento de materiales debe contemplar el aprovechamiento de espacios vías de acceso libres para un mejor manejo de los mismos y contar con el equipo adecuado para su manejo.

La coordinación de todas las actividades de todas las empresas bajo un sistema de control interno, trae como consecuencia una mejor productividad y desarrollo en cada área, reflejando con esto un sano crecimiento económico.

## C A P I T U L O I

### 1 ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO

- 1.1 Origen en Países Avanzados
- 1.2 Implantación en la Planta Productiva Nacional
- 1.3 Conceptos de Control Interno
- 1.4 Mecanismos de Implantación
- 1.5 Objetivos
- 1.6 Finalidades

## 1 ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO (GENERICOS).

Los antecedentes del control interno nos lleva a tiempos remotos, como las primeras manifestaciones de organizaciones humanas, que se unieron con el objeto de protegerse, en donde se adoptaban costumbres que facilitan la manera de satisfacer las necesidades del individuo. Estas uniones de seres humanos fueron el resultado del instinto conservador del hombre, ya que jamás éste, ha podido vivir aislado de los demás. En la Grecia Clásica las sociedades estaban formadas por cientos de personas que integraban distintos tipos de clases sociales, tales como: los jefes, guerreros, sacerdotes y esclavos. Se trabajaba en conjunto y toda la producción era de autoconsumo, se producía lo que se consumía. De estas costumbres nació la idea del valor de las cosas, es como surge el comercio que se hacía en forma de trueque o sea el intercambio de mercancías. El comercio se hace sentir cada vez con mayor intensidad en el transcurso del tiempo.

El comercio adquirió mayor importancia económica en el momento en el que se utilizaron nuevos medios de transporte, y donde era posible desplazar a grandes distancias los productos, pero, las operaciones se efectuaban del modo más sencillo, no se precisaban métodos científicos para el mejor manejo de las mismas.

En investigaciones exhaustivas se ha descubierto que las grandes civilizaciones de Mesopotamia, Egipto, Grecia y Roma practicaban la contabilidad, existen testimonios que muestran indicios de la contabilidad en una forma rudimentaria, se dice que utilizaban dos libros, uno denominado Adversia (caja) y otro Codex (cuentas corrientes).

Al inicio del siglo XI, las cruzadas trajeron un gran auge comercial a Europa. Antes del siglo XIV no se tiene conocimiento de que las empresas hayan llevado contabilidad, esto puede ser por que las operaciones eran muy reducidas y no ameritaban de un registro metódico. Puede ser que antes de esta época se hayan elaborado registros aislados, pero con la introducción del papel, el corto uso del crédito y la utilización de los números arábigos fueron un punto favorable para el desarrollo de la contabilidad.

En Florencia, Venecia y Génova, Ciudades de activo comercio, se han encontrado libros de contabilidad llevados por partida doble. Sin embargo a quien se considera inventor y precursor de la partida doble es al monje Franciscano Fray Luca de Pacioli, nacido en 1445 en el burgo de San Sepolico, Toscana. Quien publicó un libro en Venecia, en 1494, un libro de matemáticas en el cual trataba así mismo la contabilidad. En su obra, el sistema de contabilidad se establece a base de los libros: Inventario, Borrador, Diario y Mayor, y se dan reglas para el manejo de cada uno de ellos.

Tomando en cuenta que la teoría de la partida doble es una de las características aconsejables para que el Control de verificación matemática sea adecuado, derivando después hacia otro tipo de control, llegamos a la conclusión que éste, en su forma rudimentaria, es tan antiguo como la contabilidad, siendo el desarrollo de ambos para al crecimiento de los negocios.

El control es un proceso necesario en toda actividad humana, dentro de una organización y en la sociedad en general.

## 1.1 ORIGEN EN PAISES AVANZADOS.

A partir del siglo XIX, la contabilidad ha sufrido modificaciones importantes, la evolución de todos los procedimientos de contabilidad se inició en los Estados Unidos, país de gran progreso industrial, en esta primera mitad del siglo XX es cuando más adelantos se han logrado, en cuanto a procedimientos de registro, en los cuales se tiene el auxilio de máquinas. y con ello una notable expansión en todo tipo de organizaciones. Esto ha sido, en parte, también, producto del aceleramiento de las expectativas sociales que requieren de altos estándares de conducta profesional para allegarse de protección contra ineficiencias, malos hábitos, actos ilegales. Estas necesidades básicas de protección se establecen en un Control Interno.

En los últimos años, se ha dado mayor importancia al control y conocimiento de las operaciones internas y externas de las empresas.

El nuevo alcance internacional de las operaciones comerciales, han incrementado las responsabilidades de la administración, esto radica en el volumen de las actividades. El reto es hacer frente a problemas críticos de planeación, organización, personal, dirección y control.

La complejidad de las operaciones se incrementa en el hecho de que cada país es diferente en muchos aspectos, por lo que han

requerido del uso de la computadora para el manejo de sus operaciones, y con ello medidas de seguridad para el buen flujo de la información, por lo que se requiere de un control, que se aplique primeramente a los diseños básicos del sistema con las determinaciones de dónde será ubicada la información de entrada. Un aspecto importante para desarrollar una buena información es la edición de controles ubicados dentro de la propia programación. El propósito de estos controles es el de identificar información no válida y prevenir que esta información sea introducida al proceso.

El alcance en la edición de estos controles puede variar, pero su propósito será el de evitar errores, son de gran utilidad y sirven para prevenir problemas ocasionados por error en el manejo de la información.

## 1.2 IMPLANTACION EN LA PLANTA PRODUCTIVA NACIONAL.

Cuando mayor complejidad existe en una estructura organizacional mayor sera la importancia de un adecuado sistema de control interno.

Enfocándonos a una empresa unipersonal, en donde la participación del propietario es total, tanto en las decisiones estratégicas como en las operaciones diarias, del cual las ganancias no son retiradas por medio de estados contables sino basándose en el dinero que hay en la caja, en la mayoría de los casos no es necesario presentar documentación a algún auditor o a entidades de crédito, debido a estas circunstancias es sencillo concluir sobre lo innecesario de implantar un sistema de control interno complejo.

Mientras que en las pequeñas y medianas empresas nacionales, la existencia además de un dueño, los requerimientos de presentar estados contables a diversos usuarios, la necesidad de un sistema de información relativamente confiable que permita llevar entre los propietarios las cuentas claras, además controlar a los empleados y distribuir el trabajo entre éstos, provoca la necesidad de la implantación de un sistema de control interno, que satisfaga los requerimientos de la empresa, que sea confiable y adecuado a sus necesidades.

Finalmente llegamos a la empresa nacional grande y/o multinacional, con varias sucursales y cientos de empleados.

En estas empresas es por naturaleza necesaria la implanatación de un sistema de control interno.

La empresa multinacional se caracteriza por tener una sede corporativa, en esta sede se fijan políticas, se toman decisiones, y desde ahí se vigila el cumplimiento de las mismas por parte de las empresas localizadas en diversos países. La estructura operativa en dichos países se encuentra a cargo de gerentes, de los cuales, la mayoría son personas seleccionadas en base a su experiencia, capacidad y gran proyección.

Para tomar decisiones y fijar políticas, se necesita contar con cierta información sobre la proyección futura y el desempeño presente de la empresa. Nos estamos refiriendo a presupuestos y sistemas contables, que permitan comparar el desempeño con lo proyectado y brindar una presentación lo más exacta posible de la situación patrimonial y el resultado de las operaciones.

La información que se suministra debe ser confiable. Los propietarios o los gerentes no pueden participar en la actividad que les permita asegurarse de esta confiabilidad, tampoco pueden estar seguros mediante su presencia, que no se cometan fraudes.

Para tener una razonable seguridad acerca de lo anterior, establecen un sistema de control, contable y operativo de

acuerdo con las particularidades de cada caso, vigilan su cumplimiento.

En síntesis, vemos que cuanto más se alejan físicamente o de hecho, los responsables de las operaciones, más necesario se hace la existencia de un sistema de control interno estructurado, si se quiere lograr una administración racional y eficiente.

Actualmente, dada la globalización de los negocios y la cada día más sofisticada tecnología, el establecimiento de un sistema de control interno efectivo y eficiente es una tarea compleja y que exige conocimientos especializados, muchas veces interdisciplinaria.

### 1.3 CONCEPTOS (CONTROL INTERNO).

Es necesario precisar que para poder definir el concepto de control interno es intrínseco referirnos a los términos "Control" e "Interno"

1 "CONTROL: Serie de verificaciones y comprobaciones para seguir el óptimo funcionamiento de algo".

2 "INTERNO: Que está dentro".

Un sistema de control interno consiste en las medidas empleadas por una empresa con la finalidad de:

- a) Proteger sus recursos contra pérdidas, fraude o ineficiencia;
- b) Promover la exactitud y confiabilidad de los informes contables y de operación;
- c) Apoyar y medir el cumplimiento de la empresa; y
- d) Juzgar la eficiencia de operaciones de la empresa.

El control interno es mucho más que un instrumento para prevención de fraudes o descubrimiento de errores accidentales, es una ayuda indispensable para una buena administración, primordialmente en empresas grandes.

---

1 Enciclopedia Vanidades.

2 Diccionario Larousse.

El control interno, en la actualidad abarca todos los departamentos y actividades de una empresa. Incluye los métodos por medio de los cuales los altos funcionarios delegan autoridad y asignan responsabilidades a los diferentes departamentos de la empresa.

Existen diferentes conceptos del Control Interno de los cuales se citan los siguientes:

3 "Plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa".

4 "El proceso de ejercitar una influencia directiva o restrictiva sobre las actividades de un sujeto, organismo o sistema".

5 "Es un sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. En este sentido, el término "Administración" se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objetivo de la entidad económica. Abarca, por lo tanto las actividades de dirección,

---

3 PI, Fundamentos de Control Interno, A Perdomo Moreno, Edit.Ecasa.

4 Centro de Estudios Científicos y Técnicos (CECYT) área auditoría, informe N25, Manual de Auditoría, Mayo 1985, pág. 33.

5 Boletín N2 5 Febrero 1957, Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

financiamiento, promoción, producción, distribución y consumo de una empresa: sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quienes depende su conservación y crecimiento".

6 "El Control Interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos, de tal manera que la administración de un negocio puede depender de éstos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa prescrita".

En nuestra opinión, un control interno es un plan coordinado de actividades que se realizan en el proceso de la ejecución de funciones, donde dichas funciones serán claramente distribuidas, para de esta manera lograr los objetivos fijados por la empresa, como: obtención de información confiable y oportuna, protección y buen uso de sus activos, en cierta manera vigilar el patrimonio de una empresa o institución.

#### 1.4 MECANISMOS DE IMPLANTACION.

Para implantar un sistema de control interno en cualquier empresa, se requieren conocimientos muy variados y profundos, entre otros: Administración de empresas, Organización de oficinas, manejo de personal etc. Y conocimientos especiales sobre el giro de dicha empresa, ya que se trata de dirigir y coordinar, funciones de las diferentes áreas de trabajo.

De acuerdo con los objetivos del control interno se puede dividir el control interno en: Control Interno Administrativo, Control Interno Contable y Control Interno Protector de Activos.

El Control Interno Contable se puede definir como: el conjunto de métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una empresa para la obtención de información financiera correcta y segura.

Mientras que el Control Interno Administrativo, también llamado operativo, incluye, pero no está limitado a, el plan de organización y los procedimientos y registros que se relacionan con el proceso de decisión que lleva a la autorización de los intercambios. Esta autorización es una función de la gerencia directamente relacionada con la responsabilidad de cumplir con los objetivos organizacionales y es el punto de partida para el establecimiento de los controles contables.

Se protegen los activos del negocio mediante las medidas de seguridad que el Control Interno nos ofrece para salvaguardar los bienes de la empresa y obtener un control efectivo sobre todo los aspectos primordiales y esenciales para un negocio y la prevención de fraudes para poder localizarlos y cuantificarlos a tiempo.

El maestro Don Joaquín Gómez Morfín en su obra "El control Interno en los negocios". Al hablar de los elementos constitutivos del control interno dice:

"Ocupa lugar primordial entre dichos elementos el sistema de contabilidad, que a través de las cuentas, comprobantes y registros e informes y estados financieros, proporciona a la administración los cimientos del control efectivo de todos los aspectos principales de una empresa, así mismo con el objeto de acrecentar los medios de control, se utilizan diversos dispositivos, en ocasiones ligados con la contabilidad tales como: Los presupuestos y las estadísticas"

Para la implantación de un control interno, es necesario que la empresa tenga bases adecuadas de organización, que incluya todos los elementos de que se compone la empresa, con el fin de que se coordinen debidamente sus funciones para que de esta manera se cumpla con el objetivo para la que fué creada.

En la medida en que se presenten problemas en la empresa se aplicarán medidas de control interno que irán de acuerdo a las

necesidades de ésta. El control interno deberá tener flexibilidad para que su adaptación sea hasta donde lo requieran las circunstancias.

La destreza para la implantación de un control interno radica en aprovechar la colaboración, no solo de los que integran la empresa, sino también de las personas ajenas a ésta. Un buen control interno es aquel que no daña las relaciones de la empresa y que mantiene una buena relación de: patrón-empleado, así como del patrón con terceros.

El departamento de contabilidad es uno de los más importantes dentro de la organización de una empresa. Debe tener un funcionamiento independiente y de coordinación con los demás departamentos de la empresa, ya que éstos deben de informarle de sus operaciones, cumpliendo con las normas establecidas en el control interno, con el fin de tener certeza de que todas las operaciones que se efectúan en los distintos departamentos, estén controlados contablemente y con ello poder realizar informes verídicos, claros y oportunos, y de esta manera evitar pérdidas por malos manejos, desperdicios y errores. El departamento de contabilidad debe realizar sus actividades registrando las operaciones, y teniendo cuidado de su verificación, autorización y apego a los controles implantados.

Podemos concluir que, para la implantación de un control interno debemos considerar lo siguiente:

-Desarrollar un flujo de toda la información que se genera por los distintos departamentos o áreas de trabajo

-Diseñar sistemas de control de custodia.

-Armar un sistema de información que comprenda:

a) Medios de información final (listados de computador, archivos magnéticos, informes mensuales)

b) Comprobantes y/o medios magnéticos de tratamiento y traslado de la información.

c) Procesos manuales y/o computarizados.

d) Procedimientos establecidos para que la operación funcione organizadamente.

e) Departamentos que se encuentran involucrados.

f) Personal involucrado.

g) Sistemas para la retención de datos.

La etapa de implantación se completará en la forma como actúa el personal, en los ajustes que se realizan y en la organización para la que fueron diseñados. La efectividad de los ajustes se juzgarán por las metas y objetivos organizacionales.

En virtud de que un control involucra muchas dimensiones sustantivas que están íntimamente relacionadas entre sí, se debe contar con lo siguiente para lograr la implantación del control interno:

Respecto a la solidez del diseño:

- 1) Máxima integración con los procedimientos regulares de operación.
- 2) Objetivos sólidamente establecidos sobre bases cuantitativas.
- 3) Consistencia con el sistema regular de información.
- 4) Máxima simplicidad para una fácil comprensión.
- 5) Consistencia de los procedimientos de control con los lineamientos establecidos por autoridades.
- 6) Consideración de la normal resistencia humana.

- 7) Razonable balance entre costo y beneficios potenciales.
- 8) Consideración de conflictos con otras actividades administrativas.
- 9) Participación, en el diseño, de los individuos afectados.
- 10) Uso de señales o avisos precautorios.
- 11) Intervención y comprensión de todos los niveles directivos.
- 12) Adecuar el esfuerzo de desarrollo para un plan total de control.

Respecto a la eficiencia de su Implantación.

- 1) Reportes y análisis oportunos.
- 2) Máxima consistencia con autoridades conocidas.
- 3) Minimizar al máximo condiciones emocionales y personales.
- 4) Imparcialidad administrativa.
- 5) Comprensión de problemas incontrolables.

- 6) Interés continuo y apoyo administrativo.
- 7) Acciones correctivas oportunas.
- 8) Evaluación continua y solidez de objetivos
- 9) Máxima integración con acciones operacionales regulares.
- 10) Sólida conciliación entre consistencia y la flexibilidad de comprensión.
- 11) Evaluación continua de todos los procedimientos de control.
- 12) Razonable sensibilización del aspecto humano.

### 1.5 OBJETIVOS.

Los objetivos del Control Interno implican las funciones administrativas, financieras, contables, así como la responsabilidad de la comprobación exacta de cifras en los diferentes procesos y actividades que se desempeñan dentro de la entidad.

El Control Interno existe en todos los niveles de autoridad, y no se centraliza en ningún punto determinado.

Los Principales objetivos del Control Interno son:

- a) Obtención de información precisa, concisa, veraz, oportuna, y constante.
- b) Promoción de eficiencia en las operaciones.
- c) Proteger los activos de la Empresa
- d) Adhesión a las políticas prescritas por la Dirección. que son:

A) Obtención de información

La información es una de las principales bases en la empresa para la toma de decisiones y fijación de políticas para su desarrollo y el futuro de la entidad.

Para obtener información suficiente, es necesario que la información sea constante indicando el término, la periodicidad con que es solicitada por los interesados y a su vez presentada a ellos, sin que puedan existir períodos en los que se carezca completamente de ella.

También deberá ser correcta, apegándose lo más posible a la realidad, debiéndose señalar el grado de error probable de dicha información, en vista de que de ella se valdrán los interesados del negocio para tomar sus decisiones.

La información debe coincidir con los hechos, transacciones y eventos efectivamente acontecidos, cuantificados, valuados, clasificados y presentados en los informes contables de acuerdo con las reglas previamente aceptadas como válidas, aplicadas constantemente.

La información no puede ser veraz si no es completa; puesto que tiene que abarcar en términos generales el área destinada y en forma analítica deberá abarcar todos y cada uno de los renglones que así lo requieran.

B) Promoción de eficiencia de operación.

Este es uno de los objetivos que actualmente atrae la atención de los empresarios, que preocupados por el mejoramiento y productividad de sus negocios, se enfoca a evitar desperdicio de tiempo y materiales para conseguir una mayor productividad en las empresas.

La eficiencia está basada en los informes emanados de las operaciones registradas en la contabilidad; de aquí que deba ser verídica e importante la información que proporcionan las diversas áreas de la empresa.

Esta promoción se puede llevar a cabo mediante la adecuada organización de las funciones, es decir, procurando que ninguna función entorpezca a otra función, sino que mediante una buena delineación y coordinación de funciones, la empresa marche adecuadamente, para alcanzar con éxito los objetivos determinados.

La información deberá estar encaminada a comparar los resultados obtenidos contra los planeados y así poder detectar las variaciones existentes. De ésta forma estaremos en posibilidades de localizar en que fases de la producción existen desperdicios, así como las medidas para poder evitarlos y en base a éstas, modificar los sistemas empleados, tendiendo en cualquier momento a una mayor producción con un mínimo de costo, estimulando al personal que haya colaborado eficientemente.

C) Proteger los activos de la empresa.

Se protegen los activos del negocio mediante las medidas de seguridad que el Control Interno nos ofrece, para salvaguardar los bienes de la empresa y obtener un control efectivo sobre todos los aspectos primordiales y esenciales en un negocio y,

la prevención de fraudes que se puedan detectar y cuantificar a tiempo.

Así podemos proteger los activos evitando erogaciones innecesarias, vigilando y estudiando adecuadamente los departamentos claves de la empresa, como por ejemplo:

Crédito y Cobranza, donde se podría evitar la pérdida de cuentas; se deben establecer planes de seguro para los activos, adecuándolos a las necesidades de la empresa.

El Control Interno al que nos referimos en éste punto, comprende el establecimiento de un sistema preventivo de las irregularidades que desde luego, no podemos asegurar que estaremos exentos de ellas, pero que sí será más difícil incurrir en éstas, y que estaremos en condiciones de percatarnos en un plazo corto cuando éstas se presenten.

D) Adhesión a las políticas prescritas por la dirección.

Uno de los instrumentos de control que mayor beneficio proporcionan son las políticas. Las políticas son aquellas normas que nos conyeban a logro de los objetivos.

Al constituirse la empresa, se fijan los objetivos para los cuales fué creada, la dirección establece lineamientos y

políticas para llegar a los objetivos, haciendo que el personal de la empresa siga y cumpla dichos lineamientos y políticas.

La falta de cumplimiento de las políticas puede repercutir en la estructura del organismo, lo que hace necesario cumplir con ellas en forma constante, lo que dará lugar a las transacciones y operaciones que se efectúen metódicamente.

El Control Interno nos asegura que las políticas puestas en práctica sean respetadas y llevadas a cabo por el personal.

## 1.6 FINALIDADES.

El concepto de control interno reviste una importancia fundamental en la estructura administrativa-contable de una empresa.

Su aplicación se enfoca a la obtención de exactitud de la información contable y operativa generada, con la efectividad y eficiencia de la estructura del control y de las operaciones y procedimientos ya establecidos.

Algunas de las finalidades que podemos mencionar son las siguientes:

a) Obtención de información confiable y oportuna tanto contable como operativa, valorizando los medios utilizados que se emplearon para su evaluación, para que se logre ésto se debe de contar con:

Una adecuada estructura contable, incluyendo técnicas presupuestales y de costos, un catálogo e instructivo de cuentas, manuales de procedimientos y gráficas descriptivas del flujo de las transacciones.

b) Tener un cumplimiento de las disposiciones legales vigentes en, políticas, planes, normas y procedimientos, que influyen

significativamente en las operaciones y/o informes de la empresa.

c) Protección de activos, revisando los mecanismos de control establecidos, y, aplicando los procedimientos que se consideren necesarios, para poder verificar la existencia de éstos.

d) Realizar el uso eficiente y económico de los recursos.

e) Tener una adecuada distribución y delegación de funciones para que permita un desarrollo eficiente de actividades el cual se va a lograr mediante, un plan lógico de la organización donde se establezcan claramente las líneas de autoridad y responsabilidad y separe las funciones de operación, registro y custodia.

Uno de los objetivos del sistema de control interno contable, es el de permitir la generación de estados contables exactos. Para lograr este objetivo se deben establecer controles a lo largo de los ciclos que generan la información contable poniendo un cuidado especial en donde se pueden producir errores; uno de esos lugares podría ser en el proceso de elaboración de información.

En vista de que cada empresa funciona en condiciones peculiares de acuerdo con su giro, magnitud y localización, no es posible prefabricar un sistema estándar de control interno que cubra

las necesidades de todas, sin embargo, hay varios objetivos que pueden ser considerados como esenciales para lograr un control interno satisfactorio como:

a) La confiabilidad de los registros e informes

b) Proporcionar medios para informar a supervisores y empleados acerca de las políticas y procedimientos de la empresa.

c) Mostrar a los niveles apropiados de la administración, el grado de cumplimiento de las normas.

## CAPITULO II

### 2.- CICLO DE COMPRAS Y ALMACENAMIENTO

- 2.1 Descripción del ciclo
- 2.2 Diagrama del ciclo de referencia
- 2.3 Aplicación de un Control Interno  
Standard a través del Ciclo de  
Compras y Almacenamiento

## 2 CICLO DE COMPRAS Y ALMACENAMIENTO

El ciclo total de la operación de una empresa es la forma de obtención de los materiales y servicios que van a emplearse, los cuales pueden ser utilizados tal como se compran o haciendo un proceso, esto es para proveer los productos y servicios que se operan para su venta, dependiendo de la índole de un negocio, los abastecimientos, normalmente se manejan por un departamento especializado.

El departamento de Compras es de gran importancia ya que representa aproximadamente un 50% de los costos incurridos en los productos que serán puestos a la venta. La eficiencia del departamento de producción depende en gran parte de la eficiencia del departamento de compras, por otro lado, el volumen de las adquisiciones es muy importante para obtener un nivel adecuado en inventarios. La inversión de materias primas y de otros materiales es un factor importante para mantener el capital de trabajo necesario en la operación de todo negocio.

En una empresa es necesario de acuerdo a sus características, definir los procedimientos administrativos y el control de las operaciones que se efectúan. Debe de existir un manual de instrucciones para cada departamento que integre la empresa en el cual se especificarán claramente las políticas establecidas, así como los procedimientos que deben seguirse. Asimismo, deberán señalarse las responsabilidades y obligaciones, tanto

## 2.1 DESCRIPCIÓN DE CICLO DE COMPRAS Y ALMACENAMIENTO.

Un ciclo incluye una serie de pasos que se deben de seguir y que deben de estar perfectamente definidos para su correcta ejecución, a continuación se mencionaran los ciclos en las áreas de Compras, Recepción y almacenamiento.

El ciclo para el área de compras es el siguiente:

- 1.- Determinación de Necesidades. A través del cuidado que se tiene en el negocio habrá de determinarse la necesidad que se requiera ser satisfecha mediante la adquisición; para lo cual se debe considerar requerimiento de entrega, especificación de los productos, cantidades y alguna otra información que se crea necesaria o importante. En estas condiciones, se procede a formular la requisición de compra.
- 2.- Autorización de la Compra. Debe haber una autorización para poder efectuar la compra del material solicitado.
- 3.- Efectuar la Compra. Los compradores se ocuparán de localizar el proveedor o proveedores que puedan proporcionar los artículos buscados así como las ventajas que estos pueden ofrecer a la organización.
- 4.- Seguimiento. Debe de haber un seguimiento por parte de los compradores, asegurarse que la entrega de la mercancía que se solicitó por parte del departamento satisfaga las necesidades del requerimiento.

5.- Completar la entrega. Al momento de la entrega se debe de determinar si se está cumpliendo con lo acordado (calidad, cantidad y plazo de entrega) o si existe algún cambio susceptible de reclamo. En caso de haberlo, se procede a efectuar la reclamación correspondiente.

6.- Liquidación. Por último se liquida al proveedor, estableciendo la cuenta por pagar correspondiente, que forma parte del convenio de compra, y así, de esta manera la transacción queda concluida.

El ciclo de recepción comprende los siguientes pasos:

1.- Notificación al departamento de recepción. El departamento de compras proporciona una copia de la orden de compra al departamento de recepción, para que a partir de ese momento esté pendiente de la llegada de los materiales

2.- Entrega por el transporte. El transporte puede efectuarse de acuerdo a las premisas establecidas por la organización ya sea por transportes locales, transportistas intermediarios, y ferrocarriles, dichos transportistas deberán dirigirse hacia la zona de recepción, de esta manera, el encargado asumirá de que no haya retrasos de entrega, checará la cantidad de material que está recibiendo, lo cual le facilitará la inspección y conteo detallado, ya una vez vacíos los camiones, saldrán de

las instalaciones (excepto cuando traigan materiales para otras partes).

3.- Conteo del material recibido. El departamento de recepción hace un conteo del material al momento de recibirlo, se efectuará un segundo conteo de cantidades y materiales en el momento en que son almacenados, o cuando son entregados directamente al usuario (producción), la revisión de los materiales voluminosos es con base al peso.

4.- Inspección de materiales recibidos. Los productos son inspeccionados por el departamento de control de calidad, en caso de muchos materiales la inspección se lleva a cabo en el momento del conteo y verificación de las cantidades recibidas, cuando se requiere de una inspección más minuciosa las mercancías recibidas son transferidas al área de recepción de origen hacia otro sitio que sea jurisdicción exclusiva del departamento de control de calidad.

5.- Entrega a los usuarios o almacenista. Las mercancías que fueron aceptadas son transferidas al almacén o al departamento requerido, si en el momento en que se utilicen se encuentran deficiencias en cantidades, especificaciones o daños, se efectuará una reclamación al proveedor o al transportista. Los productos serán segregados y apartados para realizar su respectiva devolución.

6.- Reporte. Se efectúa el reporte a las partes interesadas de los resultados que se han obtenido en la recepción del producto, esto se hace a través del uso de reportes de recepción, estándar y multicopia, que cubre cada embarque que llega y en el cual se hace referencia a la orden de compra. Alguna de éstas copias es de carácter informativo, la copia del departamento de cuentas por pagar es de mayor importancia ya que sirve para efectuar el pago al proveedor, mientras que la del departamento de compras, sirve de base para poder negociar cualquier reclamación al proveedor y la de tráfico, para coordinar las guías de embarque, o cualquier reclamación que recaiga en su área.

En el ciclo de control de almacenes se llevan a cabo los siguientes pasos:

1.- Determinación de Necesidades. El departamento de almacenes debe estimar la demanda y determinar como se puede mantener un nivel económico de inventarios para poder proporcionar un buen nivel de servicio. Primeramente debe tomarse en cuenta el tiempo que necesita cada partida de inventarios para su reposición, esto es, tomando en consideración el tiempo desde que se ordena, se recibe y se tiene a disposición para ser usada. También se debe considerar los diferentes tipos de costos, como el de procesar cada orden de trabajo, mantener inventarios almacenados, intereses sobre la inversión, seguros,

obsolescencias, todo lo anterior puede ser ocasionado por la reducción de costos en grandes lotes de compra

Todo lo anterior permite realizar un juicio del mínimo y necesario nivel de inventarios y el punto ideal de compra que convenga financieramente a la empresa. La aceptación de los materiales por los almacenes consiste en tomar todas las medidas posibles para asegurarse de que se está solicitando lo que realmente se necesita.

2- Aceptación de Materiales por el Departamento de Almacenes. Debe de estar pendiente el almacenista del agotamiento de las existencias, sobre todo en los casos de atraso en el surtido de pedidos, deben de estar en constante comunicación con el departamento de recepción y el departamento de compras. La aceptación debe indicarse por medio de una firma del departamento de control de calidad, ya sea en la orden de compra o en la copia del reporte de recepción, así mismo los materiales que ya han sido almacenados y que por diversas causas no han sido utilizados o han sido regresados al almacén, deben de estar sujetos a su aceptación.

3.- Almacenamiento de los Materiales. El diseño para el almacenamiento de los materiales debe de considerar el acomodo y almacenaje de existencias como para transacciones inmediatas a otras actividades operacionales. Debe de haber diferentes medios para utilizar el espacio al máximo, como puede ser:

- a) Apilamiento adecuado
- b) Prever necesidades de pasillos
- c) Tener una zona amplia para partidas voluminosas
- d) Uso de anaqueles, estantes y depósitos.
- e) Identificaciones claras para localización
- f) Uso adecuado de transportación de almacenaje.

El buen acomodo y la fácil identificación para localizar los productos hace posible cubrir rápidamente los requerimientos de los materiales.

4.- Recolección y entrega de Materiales.- La entrega se efectuará con un documento autorizado que puede ser una requisición de uso interno, si la recolección es dispersa sera necesario utilizar formas intermedias para cada una de las partes que se va a recolectar, los productos recolectados son colocados en vehículos móviles de donde serán transportados a donde serán entregados o almacenados. Se debe checar en el kardex la existencia que se tiene de materiales antes de recibir algún producto, lo cual facilitará el levantamiento de un nuevo pedido si se requiere de nueva cuenta ese material.

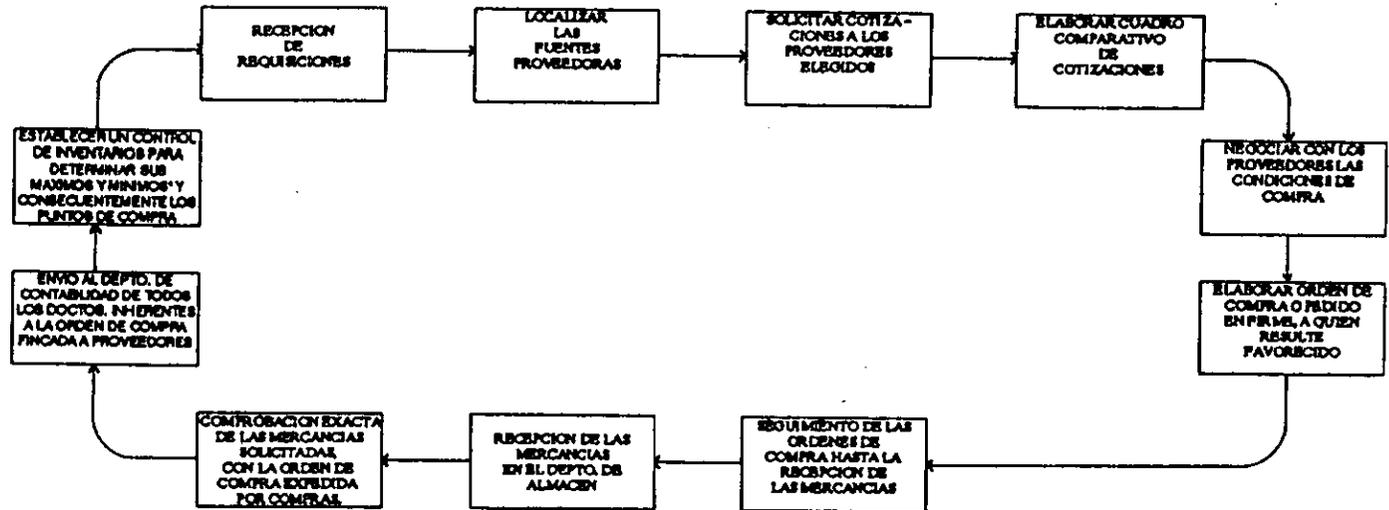
## 2.2 DIAGRAMA DEL CICLO DE COMPRAS Y ALMACENAMIENTO.

Toda empresa requiere para la elaboración de sus productos, proveerse de materiales y servicios, en cantidades adecuadas, al menor costo, con la calidad requerida y en tiempo oportuno, conservando inventarios en cantidades necesarias y en condiciones convenientes.

Mediante estas necesidades, toda empresa debe adecuarse a determinados ciclos de compras y almacenamiento, para cada empresa los ciclos necesarios son diferentes, ya que se basan específicamente en su giro, tamaño, etc.

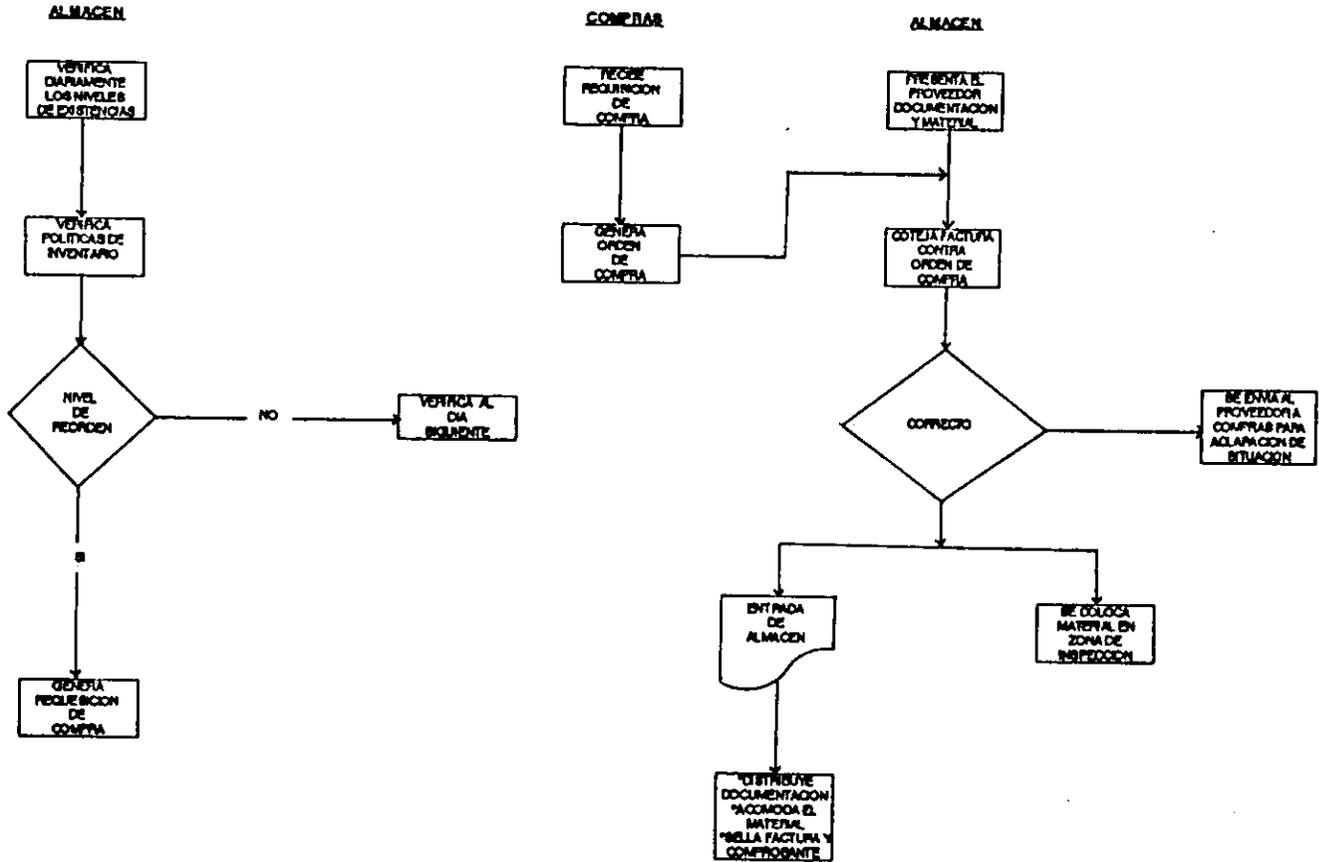
A continuación presentamos algunos ejemplos del ciclo de compras y almacenamiento.

## SECUENCIA LOGICA DE UN PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

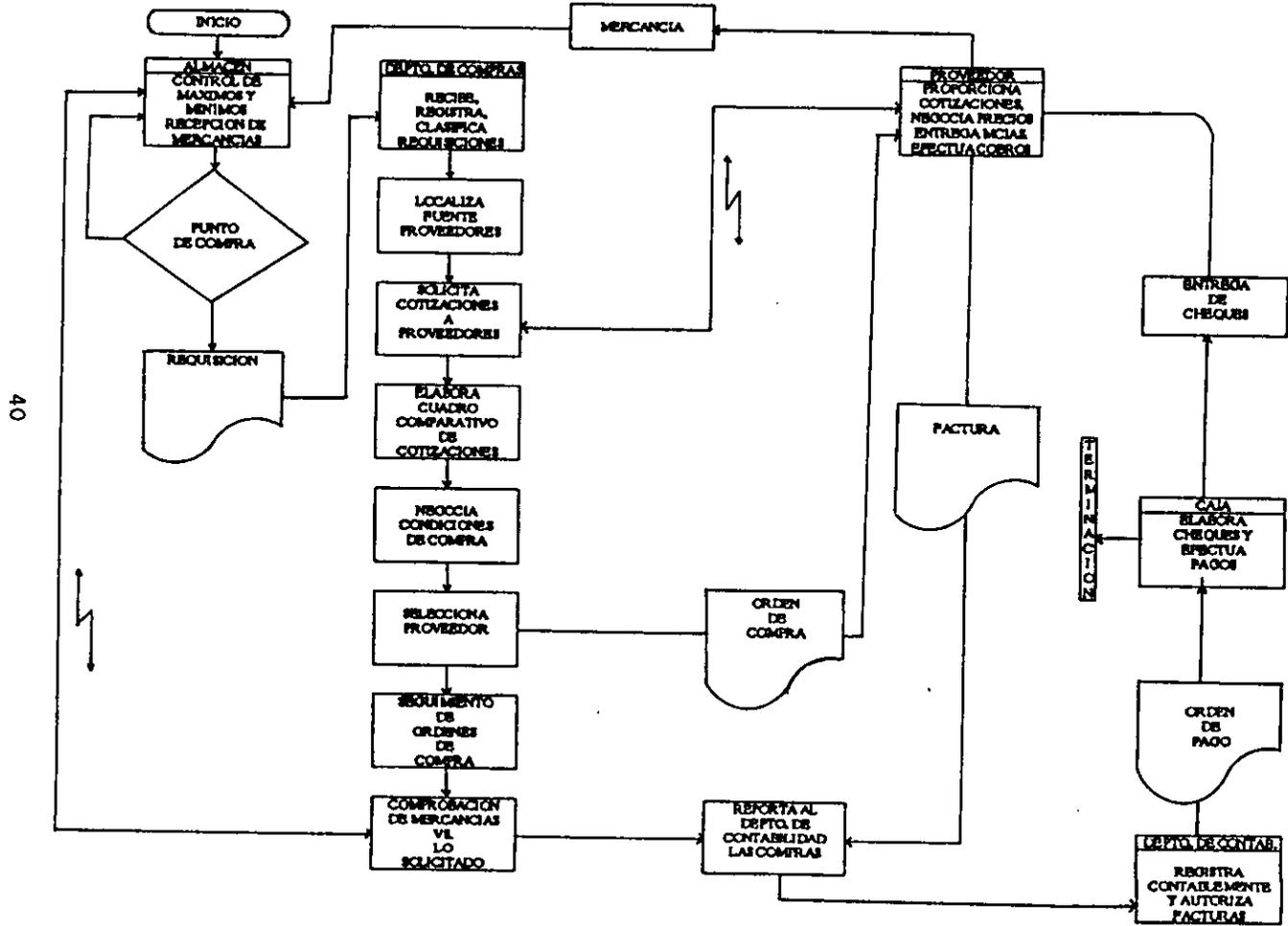


# DIAGRAMA DEL CICLO DE ALMACEN

39



# DIAGRAMA CONCEPTUAL DE COMPRAS



### 2.3 APLICACION DE UN CONTROL INTERNO ESTANDARD A TRAVES DEL CICLO DE COMPRAS Y ALMACENAMIENTO.

El establecimiento estándar de los objetivos generales de la función de compras es obtener:

Materiales adecuados.- Que satisfagan los requerimientos de calidad.

Cantidad debida.- Para que su envío sea en el momento preciso y el lugar correcto.

Fuente Correcta.- Escoger a un proveedor que sea confiable y que desempeñe su trabajo con puntualidad.

Servicio Correcto.- Que el servicio sea eficaz antes como después de la venta.

Precio Conveniente.- Será quien tome la decisión de hacer la compra y de acuerdo a la necesidad de emergencia

Las metas generales de las compras incluyen los siguientes puntos:

1.-Proporcionar un flujo ininterrumpido de materiales, abastecimientos y servicios requeridos por la organización. La falta de materias primas y de partes para su producción o su

venta podría incrementar los costos de la operación y la incapacidad para satisfacer las promesas de envío a los clientes.

2.-Conservar las inversiones y pérdidas mínimas en el inventario. La manera de asegurar los materiales es conservar la cantidad necesaria en el inventario.

3.-Mantenimiento de estándares o Controles de calidad adecuados. Para producir o prestar el servicio del producto deseado se requiere cierto nivel de calidad para cada uno de los materiales que ingresan, de otra manera el material no cubrirá satisfactoriamente las necesidades y esto ocasionará un costo superior.

4.-Encontrar o desarrollar vendedores competentes. El departamento de compras para su éxito, depende de su habilidad para localizar o desarrollar los vendedores apropiados. Como resultado se tendrán vendedores que tengan interés y que sean responsables con la empresa para obtener los artículos que se necesitan a un costo final más bajo.

5.-Estandarizar los artículos comprados. Deberá comprarse el mejor artículo, que cubra la función de dos o más. La compañía tendrá ventajas de eficiencia, ya que en lugar de capacitar al personal sobre el uso de varios artículos, solo los capacitará para uno.

6.-Compra de los artículos y servicios requeridos al precio final más bajo posible. La actividad de compras en la organización utiliza la mayor parte de los recursos materiales.

El término comprador de precios, significa que su único factor a considerar es el precio. El departamento de compras debe esforzarse en obtener los artículos y los servicios necesarios al menor precio, considerando que la calidad, el envío y los requerimientos de servicios sean también satisfactorios.

7.-Mejorar la posición competitiva de la organización. Una organización puede ser competitiva sólo si puede controlar los costos con el fin de proteger los márgenes de utilidad. La compra es lo más importante en la operación. Además el diseño del producto y los métodos de producción necesitan ser modificados para que estén de acuerdo con los cambios en la tecnología y con el método de producción; el departamento de compras, puede proporcionar información sobre el diseño de productos y la ingeniería de fabricación para nuevos productos, así como los cambios que se presenten.

Finalmente, el departamento de compras tiene como responsabilidad asegurar el flujo continuo de los materiales necesarios para que sea posible la producción de artículos y la prestación de servicios, para dar la satisfacción a los compromisos de envío a los clientes, el éxito de toda

organización depende de su capacidad para mantener y aumentar clientes.

B.-Lograr interrelaciones de trabajo armoniosas,productivas con otros departamentos dentro de la organización.

Las acciones de compras no pueden llevarse a cabo eficientemente sólo con el esfuerzo del personal de compras, es necesaria la cooperación de otros departamentos que utilizan y controlan la producción, deben proporcionar información sobre los requerimientos de materiales con la oportunidad debida para tener el tiempo necesario para localizar a los proveedores competentes.

El Departamento de compras debe trabajar conjuntamente con el departamento de control de calidad para, determinar los procedimientos de inspección de los materiales que ingresan, en comunicación con los vendedores sobre los cambios necesarios en caso de que susciten problemas de calidad.

Contabilidad puede pagar a proveedores en forma oportuna para aprovechar los descuentos por pronto pago y mantener buenas relaciones a largo plazo con el proveedor. Si existe un problema con el flujo de información de las compras que se reciben o en la inspección al ingresarlas, el departamento de compras es el responsable de la solución del problema, ya que,

el proveedor no trata directamente con el departamento de contabilidad.

9.- Alcanzar los objetivos de compras al menor nivel posible de costos de administración. El Departamento de compras toma recursos para su operación; como sueldos, teléfono, suministros, gastos de viaje, computadoras y otros gastos.

## CAPITULO III

### 3 EL CONTROL INTERNO EN EL AREA DE COMPRAS Y ALMACENAMIENTO

- 3.1 Funciones en el área de compras
- 3.2 Ubicación organizacional
- 3.3 Responsabilidades y compromisos financieros
- 3.4 Funciones en el área de almacén
- 3.5 Ubicación organizacional
- 3.6 Responsables de manejo y control

### 3 EL CONTROL EN EL AREA DE COMPRAS Y ALMACENAMIENTO.

Los controles internos son aquellos que se relacionan directamente con los ciclos de información contable. Estos controles se encuentran localizados a través de todo el flujo de la información contable, desde el origen de la información hasta los saldos de la contabilidad.

#### CONCEPTO DE CONTROL INTERNO DE COMPRAS.

7 "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 y compra"

Los principales objetivos de control en el área de compras son:

- a).- Obtener información segura, oportuna y confiable del departamento de compras.
- b).- Prevenir fraudes en compras por confabulación, favoritismos, etc.
- c).- Promover la eficiencia del personal de compras.

d).- Localizar errores administrativos, contables y financieros.

#### CONCEPTO DE CONTROL INTERNO DE ALMACENAMIENTO (INVENTARIOS).

8 "Plan de organización entre el sistema de contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados, que tienen por objeto obtener información segura, salvaguardar las mercancías, materia prima, productos en proceso y productos terminados, propios en existencia y disponibilidad inmediata, que en el curso normal de operaciones están destinados a la venta ya sea en su estado original de compras o después de y transformación."

#### INVENTARIOS.

9 "Conjunto de bienes corpóreos, tangibles y en existencia, propios y de disponibilidad inmediata para su consumo (materia prima), transformación (producción en proceso) y venta (mercancías y productos terminados)"

---

8 P.-75, Fundamentos de control interno, edit. ECASA, Autor A. Perdomo Moreno.

9 P.-75, Fundamentos de control interno, edit. ECASA, Autor A. Perdomo Moreno.

Los principales objetivos dentro del área de almacenes son:

- a).- Prevenir fraudes.
- b).- Promover la eficiencia en el almacén.
- c).- Proteger y salvaguardar los materiales.
- d).- Descubrir robos y subtracciones de materiales.
- e).- Obtener información administrativa, contable y financiera confiable.

### 3.1 FUNCIONES EN EL AREA DE COMPRAS.

Las compras en una empresa moderna, presuponen como mínimo de un departamento de compras responsable de esta actividad y con el personal idóneo para cumplir en forma adecuada con los objetivos de la compañía.

El como estructurar u organizar éste, dependerá de la magnitud de la empresa y de lo complejo que resulte la tarea de compras. Como por ejemplo:

En una empresa pequeña, se entiende que el volumen de compras es mínimo y poco heterogéneo, por lo que se puede organizar de tal forma que dicha función recaiga en una solo persona y con otra que le auxilie para realizar trabajos complementarios, de aquí, que deba entenderse que este tipo de organización no implicaría ningún problema.

En una empresa mediana, en donde la actividad de compras se hace un poco mas compleja, la organización deberá ser de otra índole, con personal más capacitado y en algunos casos con cierto grado de especialización.

Mientras que en una empresa grande, donde la tarea de compras sea más amplia o especializada, la organización de este departamento deberá ser bien definida y clara en cuanto a sus funciones, procedimientos, políticas, objetivos y dependiendo

de su naturaleza, pudiera establecerse una organización centralizada o descentralizada.

La función del departamento de compras es muy importante y en ocasiones compleja, su ejercicio eficaz constituye una parte vital para el éxito comercial de una empresa.

Un sistema de compras se compone de las funciones siguientes:

1.- ADQUISICIONES:

- a) Precio,
- b) Calidad,
- c) Cantidad,
- d) Condiciones de Entrega,
- e) Condiciones de Pago,
- f) Verificación y aceptación

2.- GUARDA Y ALMACENAJE:

- a) Recepción,
- b) Dimensiones (peso y medida),
- c) Clasificación,
- d) Inventario,

3.- PROVEER A PRODUCCION:

- a) Clase,
- b) Cantidad,

c) Dimensiones (peso y medida).

Por otra parte las adquisiciones vienen a ser una práctica comercial que depende de diversas circunstancias:

#### I.- FUENTE DE APROVISIONAMIENTO

- a) En el país,
- b) En el extranjero.

#### II.- CLASE Y COSTO DE TRANSPORTE:

- a) Terrestres,
- b) Marítimos,
- c) Aéreos.

#### III.- CONDICIONES Y COTIZACIONES DE LOS MERCADOS

- a) Procedencia agrícola. Depende de las cosechas, abundancias o escasez de los mismos y existencia, las que determinan la oferta y la demanda.
  
- b) Si son de extracción minera. Las cotizaciones pueden fluctuar según la zona de explotación, las clases de los materiales y el costo de la mano de obra.
  
- c) Si proceden de otras industrias. Los precios pueden depender de su grado de transformación, de la oferta y la demanda de los productos, atendiendo principalmente a su calidad y existencia, así como a las circunstancias anteriores.

## MEJOR MANERA DE PLANEAR LAS COMPRAS EN UNA EMPRESA

Para planear adecuadamente las compras, se debe seguir una regla juiciosa, pues las adquisiciones empíricas en la actualidad ya no tienen razón de ser; en las empresas importantes, las compras deben basarse en métodos científicos y racionales, de tal suerte, que estos puedan ser establecidos correctamente.

Por lo general las compras en una empresa se pueden planear de acuerdo a la importancia que se le dé a lo que se desea adquirir, como en:

- 1.- Artículos juzgados como indispensables (materias primas).
- 2.- Artículos de consumo inmediato o directo, que no necesite de almacenamiento, como mobiliario y equipo de oficina.
- 3.- Artículos de consumo esporádico o con fines muy particulares, su almacenamiento es mínimo y transitorio, como las refacciones para el departamento de Producción o Mantenimiento o para cualquier otro departamento que lo requiera.

## MANEJO DE UN SISTEMA DE COMPRAS

En el departamento de compras existe lo que es la centralización y descentralización de este. Haciendo referencia

a la centralización de las compras, se dice que se tienen dos connotaciones: la primera se refiere a la concentración de autoridad en un sólo departamento, el otro significado y el más común lleva implícito el control central de las compras de una manera ordinaria en las oficinas generales, independientemente de que existan varias fábricas en distintos lugares.

Algunas de las ventajas a que se refiere el citado sistema de compras son las siguientes:

- 1.- Se tiene mayor control sobre el volumen de las compras.
- 2.- Se controlan más fácilmente las piezas compradas así como la calidad de las mismas.
- 3.- Se obtienen mayores descuentos por la compra de grandes volúmenes de piezas, o de lo que se haya adquirido.
- 4.- El personal de compras utilizado es menos.
- 5.- Permite procedimientos uniformes y con mayor control sobre ellos.
- 6.- Existe un control de inventarios más seguro, con la consiguiente disminución de inversiones.
- 7.- Se evita duplicidad de funciones.
- 8.- Los problemas generales son aclarados en una sola entrevista por el comprador.
- 9.- Se reduce considerablemente el papeleo.

#### ALGUNAS DE SUS DESVENTAJAS:

- 1.- En situaciones urgentes, no siempre se pueden atender rápidamente los requerimientos.
- 2.- La pérdida de personal muy valioso, repercute más en este sistema que en el descentralizado.
- 3.- El personal que está lejos del punto donde van a utilizarse los artículos son ajenos a los problemas regionales.
- 4.- El personal de compras tiene más cargas de trabajo.

En la descentralización de compras existen varios grupos independientes de compradores que reportan a sus jefes de las plantas o sucursales individuales o regionales, en vez de hacerlo a un solo jefe de adquisiciones en general.

Tiene como ventajas las siguientes:

- 1.- Se pueden realizar compras en forma más rápida, en situaciones urgentes.
- 2.- Puede formar personal más experimentado y especializado.
- 3.- Es posible mantener la responsabilidad y la autoridad más cerca de los problemas, y permitir mayor flexibilidad.

SUS DESVENTAJAS SON:

- 1.- La empresa tiene menos control sobre las compras regionales.
- 2.- No siempre se obtiene la misma calidad de los materiales y piezas compradas.
- 3.- Los descuentos son menores.
- 4.- Se utiliza más personal de compras.
- 5.- No se pueden resolver problemas de servicio en una sola entrevista.
- 6.- En ocasiones un comprador regional no quiere entregar o transferir materiales que escasean, por temor a que pueda necesitarlos.

Cabe hacer notar, que la mayor parte de las empresas empiezan con un sistema centralizado y en muchas ocasiones cambian a un sistema descentralizado, cuando éstas se expanden y crecen enormemente y se tiene la necesidad de crear divisiones separadas.

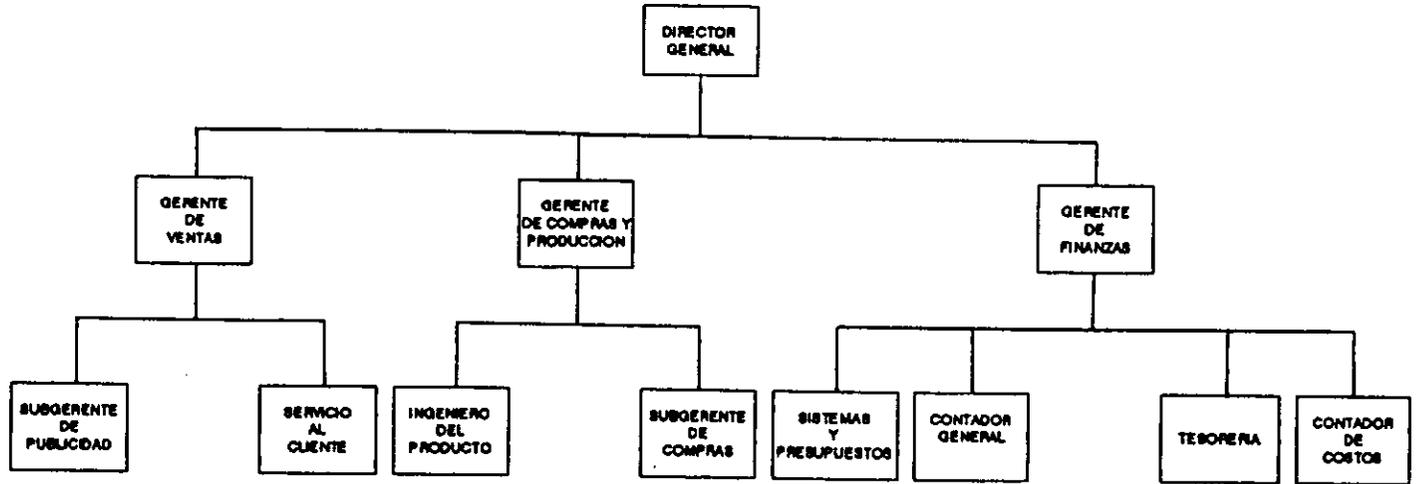
### 3.2 UBICACION ORGANIZACIONAL

Para crear una estructura interna eficaz, en que se enmarquen, delegen y coordinen todas las actividades de una empresa, se deben de establecer sistemas con características de funcionalidad y orden, además de que permitan proyectar, coordinar y controlar las funciones de un departamento, en el caso del departamento de compras, se pone especial atención al tratar de organizarlo, pues resulta obvio la trascendencia que representa la adquisición de materias primas o de cualquier otro bien que se adquiera para su adecuado funcionamiento.

La manera más adecuada para estructurar u organizar un departamento, esta en función a la magnitud de la empresa, y de lo complejo que resulte éste, ya que, de esta manera se cumplirán los objetivos de la compañía.

En seguida presentamos un organigrama de la ubicación del departamento de compras.

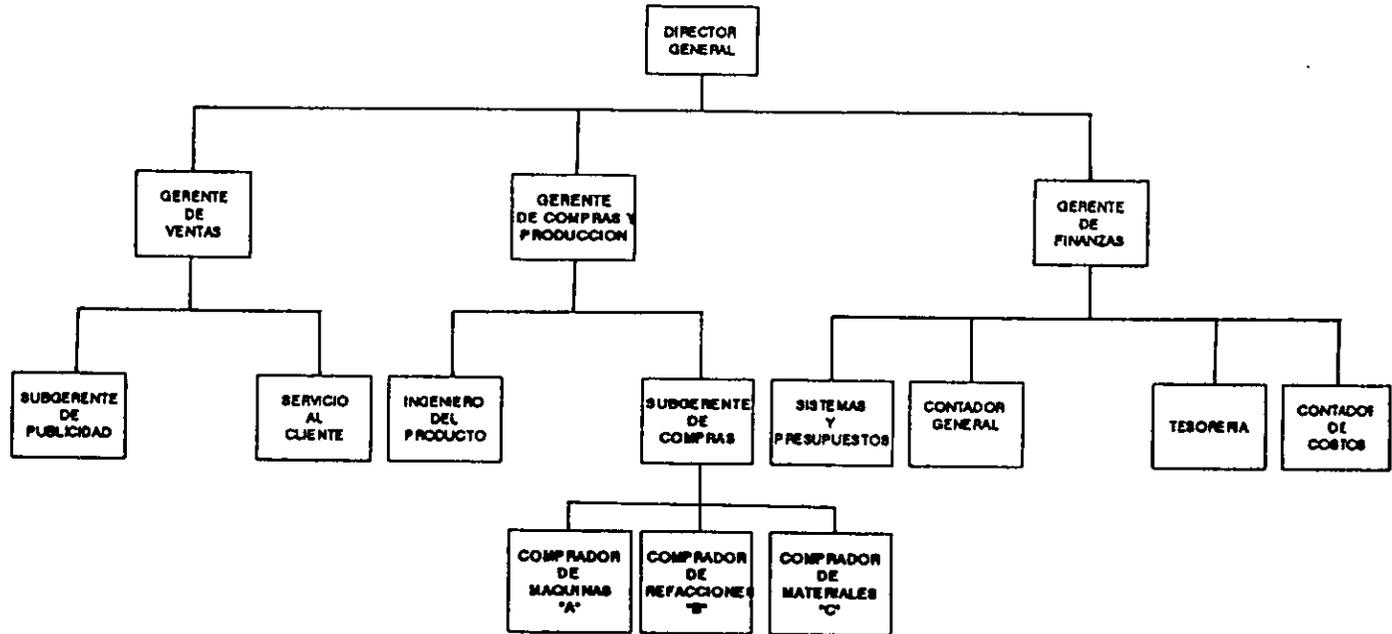
# ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



58

59

# ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL COMPRAS



### 3.3 RESPONSABILIDADES Y COMPROMISOS FINANCIEROS.

El personal que realiza funciones de compras, se dice que está en una posición vulnerable cuando se trata de cuestiones de ética.

Lo anterior obedece a las cantidades de dinero que maneja por razón de las adquisiciones que realiza y por el trato continuo con fuentes externas a la compañía.

De aquí, que el personal de compras deba actuar con un elevado nivel de conducta y libre de toda sospecha inmoral al realizar las adquisiciones, y ésto mismo lo obliga a cumplir con ciertas imposiciones éticas como:

- a) La honradez.
- b) La integridad.
- c) La equidad.
- d) La probidad.
- e) La lealtad.

El manejo del dinero es uno de los problemas más importantes y requiere el mejor uso para obtener utilidades atractivas y razonables.

Deben establecerse políticas financieras a largo plazo.

El abuso del crédito para obtener mejores utilidades es una medida peligrosa. En esta área más vale ser conservadores.

Se deben adoptar métodos de valuación de inventarios y otros, que complementen la estructura financiera.

La determinación del precio que se debe pagar es la decisión más importante del departamento de compras. La capacidad para lograr un "buen precio" es en ocasiones la primera prueba de un buen comprador. Si por "buen precio" se entiende el valor más grande, definido ampliamente, es la verdad. Aunque el precio solamente es un aspecto de la función total de compras, es extremadamente importante.

Básicamente el departamento de compras, existe para satisfacer los requerimientos de la empresa a un costo que se pretenderá bajo o conservador.

El departamento de compras debe estar alerta de los diferentes métodos de determinación de precios, conocer cuándo es apropiado cada uno de ellos y emplear la habilidad para llegar al precio que se debe pagar.

Cualquier precio que sea cotizado, se debe analizar sin considerar quién es el proveedor o cuál pueda ser el artículo. El precio pagado por comprador es, en mucho, un factor en la decisión final sobre cuál es la "mejor compra" como son las propiedades técnicas del producto.

### 3.4 FUNCIONES EN EL AREA DE ALMACEN.

No tiene porque asombrarnos la velocidad con que avanzan hoy en día los negocios, en sus técnicas de ventas, producción y administración. Esta aceleración ha sido un paso obligado por la creciente demanda masiva de artículos para un consumidor cada vez más exigente en la calidad y en el precio de lo que compra.

Esta tecnología va a la par de la investigación científica de las necesidades y hábitos del consumidor; va al mismo paso del descubrimiento de nuevos materiales para hacer más funcional y aceptable la mercancía, y dar a conocer la invención de nuevos artículos para usos antes desconocidos y de procedimientos más científicos para producirlos y distribuirlos en los mercados.

En el estudio y la aplicación de la administración moderna, el almacén es un medio para lograr economías potenciales y para aumentar las utilidades de la empresa. Este concepto ahuyenta la idea de que un almacén es un mal necesario cuya función principal es la de agregar gastos y disminuir utilidades. Ahora se piensa de una manera científica al integrar sus funciones a las de ventas, compras, control de inventarios, producción y distribución.

También se le da al almacén la altura que debe tener dentro de la organización en la selección de su personal; desde el puesto ejecutivo de jefe del almacén o el de control de inventarios,

hasta el último puesto de mozo o cargador. Se estudia científicamente su localización, las medidas adecuadas de su área y la división de sus espacios, los medios de almacenamiento y manejo de productos y materiales, los diseños más indicados de estantería, muy especialmente, los procedimientos y prácticas administrativas que han de normar su funcionamiento económico y eficiente. Todo esto debe partir de la definición y establecimiento de objetivos y políticas.

#### DEFINICION DE ALMACEN

El almacén es una unidad de servicio en la estructura orgánica y funcional de la empresa comercial o industrial, con objetivos bien definidos de resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos.

Es imperioso conocer los objetivos de la empresa para planear los almacenes y dirigir sus actividades. El responsable de los almacenes debe recibir de la alta gerencia la información precisa y comprensible de tales objetivos para que él y su personal orienten sus esfuerzos hacia ellos, y para que pueda delinear las funciones del almacén:

Ejemplos de funciones del almacén:

- 1.- Recibir para su cuidado y protección todos los materiales y suministros: materias primas, materiales parcialmente

- trabajados, productos terminados, piezas y suministros para fabricación, mantenimiento y oficinas.
- 2.- Proporcionar materiales y suministros, mediante solicitudes autorizadas, a los departamentos que así lo requieran.
  - 3.- Controlar los productos terminados para su posterior destino.
  - 4.- Hacerse cargo de los materiales en curso de fabricación o de las materias primas que se almacenen con el fin que maduren o se curen para poderlas utilizar como (madera verde, cerveza, etc.).
  - 5.- Mantener el almacén limpio y en orden, teniendo un lugar para cada cosa y manteniendo cada cosa en su lugar, es decir, en los lugares destinados según los sistemas aprobados para clasificación y localización.
  - 6.- Mantener las líneas de producción ampliamente abastecidas de materias primas, materiales indirectos y de todos los elementos necesarios para un flujo continuo de trabajo.
  - 7.- Custodiar fielmente todo lo que se le ha dado a guardar, tanto su cantidad como su buen estado.
  - 8.- Realizar los movimientos de recibo, almacenamiento y despacho con el mínimo de tiempo y costo posible.
  - 9.- Llevar registros al día de las existencias. Como ya lo hemos expresado anteriormente, la manera de organizar y administrar el departamento de almacenes depende de varios factores, tales como el tamaño y plan de organización de la compañía, el grado de centralización deseado, la variedad de

productos fabricados, la flexibilidad relativa de los equipos y facilidades de manufactura y de la programación de la producción.

Sin embargo, para proporcionar un servicio eficiente, las siguientes funciones son comunes a todo tipo de almacenes:

- 1.- Recepción de materiales en el almacén.
- 2.- Registro de entradas y salidas del almacén.
- 3.- Almacenamiento de materiales.
- 4.- Mantenimiento de materiales y del almacén.
- 5.- Despacho de materiales.
- 6.- Coordinación del almacén con los departamentos de control de inventarios y de contabilidad.

Según las necesidades y el espacio disponible, una empresa puede tener uno o varios almacenes. Estos pueden ser centralizados o descentralizados.

#### VENTAJAS DEL ALMACEN CENTRALIZADO:

- 1.- Mejor inspección, con el fin de obtener un funcionamiento más eficiente.
- 2.- Son necesarias menos personas para custodiar, despachar y controlar los materiales.
- 3.- Todo el personal del almacén se familiariza con todos los materiales almacenados. La ausencia temporal de un empleado

supone menos trastornos que cuando ocurre en un almacén descentralizado.

4.- El servicio de almacén es más eficiente, por lo general, ya que el trabajo se distribuye mejor entre el personal y hay menos retrasos en las entregas a los departamentos.

5.- Puede mantenerse ocupado al personal comprobando materialmente las existencias, surtiendo los pedidos con anticipación al plazo de entrega, arreglando los materiales en las estanterías, etc.

6.- Se tiene una mejor disposición de los espacios de almacenamiento y utilización más eficiente de casilleros y estanterías.

7.- Menos espacio total ocupado, no hay superficies empleadas para el mismo servicio, por ejemplo: mesas y despachos.

8.- Menos artículos rezagados en el almacén y mayor rapidez en el descubrimiento de aquellos, prácticamente duplicados, o de los que vayan disminuyendo en consumo, de modo que puedan reconsiderarse y quizá abandonarse.

9.- Más fácil comprobación periódica de inventarios.

10.- Mejor control sobre las existencias.

11.- Todos los registros de almacén están en el mismo sitio y funcionan bajo el control directo del jefe de almacén.

12.- Se reducen los costos administrativos del almacenamiento.

## DESVENTAJAS DEL ALMACEN CENTRALIZADO

- A).- Pérdida de tiempo en el surtimiento de la mercancía al recorrer mayores distancias.
- B).- Aglomeración del personal de las diferentes áreas para requerir los materiales.
- C).- Para la toma física de inventarios, se requiere de más personal de otras áreas e implica pérdida de tiempo y errores por no conocer la ubicación de los materiales.
- D).- Se requiere mayor espacio y estantería para la colocación de los productos en el caso de que crezca el volúmen de producción.
- E).- No se cuenta con una adecuada clasificación de los diferentes almacenes, ejemplo: materiales, refacciones, etc.
- G).- No se recomienda para empresas de grandes volúmenes de producción, ya que requiere de mayores controles.

## VENTAJAS DEL ALMACEN DESCENTRALIZADO:

Un almacén central de materias primas puede descentralizarse mediante sub-almacenes contiguos a los departamentos de producción de manera que todos los suministros estén situados cerca de ellos. Esto puede tener las siguientes ventajas:

- 1.- Rapidez en el surtido de materiales a la líneas de producción.

2.- Eliminación de retrasos debidos a la falta de materiales en las líneas.

3.- Los materiales estarán siempre a la mano de quiénes los utilizan, sin tener demoras a causa de las requisiciones y búsqueda de su autorización.

4.- Los subalmacenes podrán suministrar los materiales durante el segundo y tercer turno, por lo que el almacén central permanecerá cerrado al terminar el primero.

5.- El subalmacén reduce los costos de manejo de materiales ya que es abastecido una sola vez para un periodo corto de producción, como turnos, días o semanas, y elimina los constantes y frecuentes viajes a los almacenes durante cada turno para alimentar las líneas de producción.

6.- El departamento de contabilidad hace un traspaso de almacén central a subalmacén de materiales en proceso y se reducen múltiples asientos por cada pequeña salida de almacén que se requiere para alimentar las líneas.

Todo el tiempo y esfuerzo invertidos en la planeación de los almacenes, en todas sus áreas, ha de redituarse con creces tanto en utilidades para la empresa como en satisfacción para los innovadores que lograron sus objetivos.

La planeación debe hacerse pensando siempre en un futuro inmediato y mediano. No obstante hacer arreglos para meses o un año. Además, las innovaciones no deben ser definitivas sino

solamente un paso adelante en el progreso de la empresa. Siempre habrá una manera de hacer más fácil y mejor las cosas.

#### DESVENTAJAS DEL ALMACEN DESCENTRALIZADO

- A).- Se pueden tener errores al registrar entradas o salidas de materiales por los diferentes subalmacenes.
- B).- Se requiere de un volúmen mayor en papelería, para el buen registro de los materiales.
- C).- No es recomendable para empresas pequeñas por el alto costo administrativo.
- D).- Se genera un mayor volúmen operativo, requiriendo un estricto control para el manejo de los materiales tanto física como contablemente.

### 3.5 UBICACION ORGANIZACIONAL

En la mayoría de las empresas industriales, el almacén de productos terminados se encuentra bajo la dirección del departamento de ventas; los almacenes de materias primas y materiales indirectos bajo la de producción, y las refacciones y herramientas bajo la jefatura de mantenimiento.

En la actualidad se ha hecho desaparecer esta división por su falta de integración en todo sistema de abastecimiento, producción y distribución; se piensa que un director de ventas y otro de producción no saben administrar ni controlar los almacenes, como tampoco tienen el tiempo para hacerlo si sus actividades específicas están encaminadas a su especialidad.

El sistema logístico de abastecimiento, almacenamiento, producción y distribución ahora se coloca bajo una sola cabeza que coordina de manera integral las operaciones productivas de la empresa industrial.

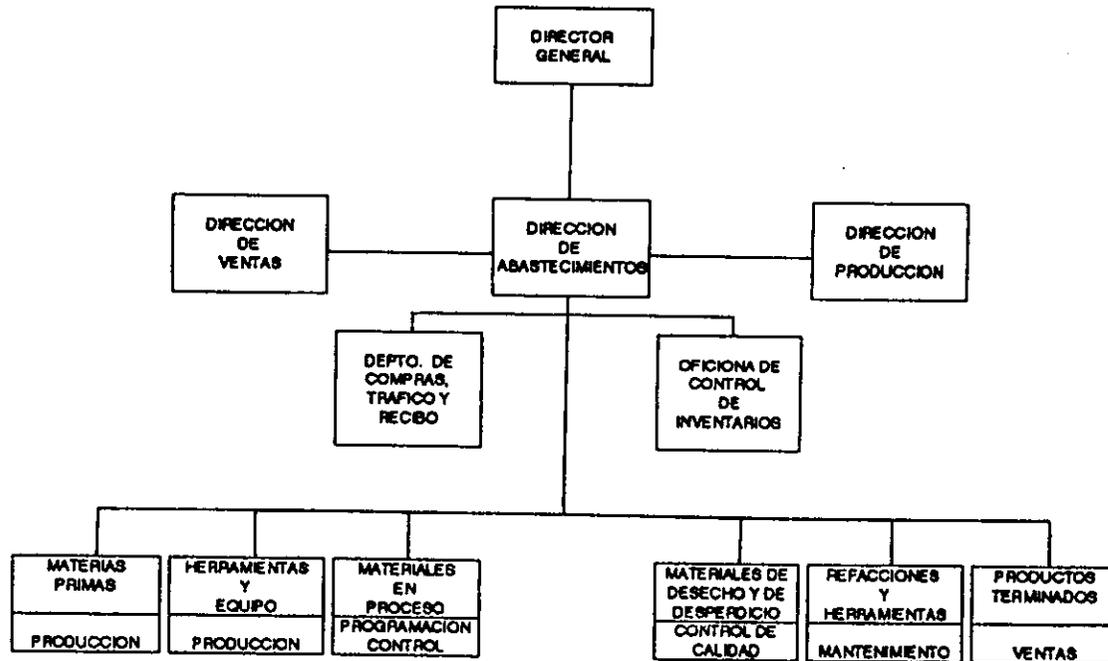
Esta dirección maneja las necesidades del mercado, las capacidades de la planta, existencias de cada almacén y los medios de distribución, y así lleva un control completo de la inversión en los inventarios, con un mínimo de riesgo de faltantes.

En la organización moderna de las empresas se ha centralizado la responsabilidad del abastecimiento y de la administración de todos los almacenes en una sola persona. Esta se reporta directamente con el director general, y en la estructura orgánica se encuentra en el mismo nivel que el director de ventas, el de manufactura, el administrativo y el de finanzas. Bajo su dirección están: la oficina de control de los inventarios, el departamento de compras y todos los almacenes centralizados y descentralizados de la compañía. Dependen de este director los encargados o jefes de cada almacén así como los jefes de las secciones de recepción, empaque y embarque.

Basta decir que un control bien coordinado del abastecimiento, almacenamiento y distribución de los materiales y productos, es fundamental e indispensable para integrar los programas de ventas, producción y entregas.

A continuación se presenta un organigrama de las funciones del almacén.

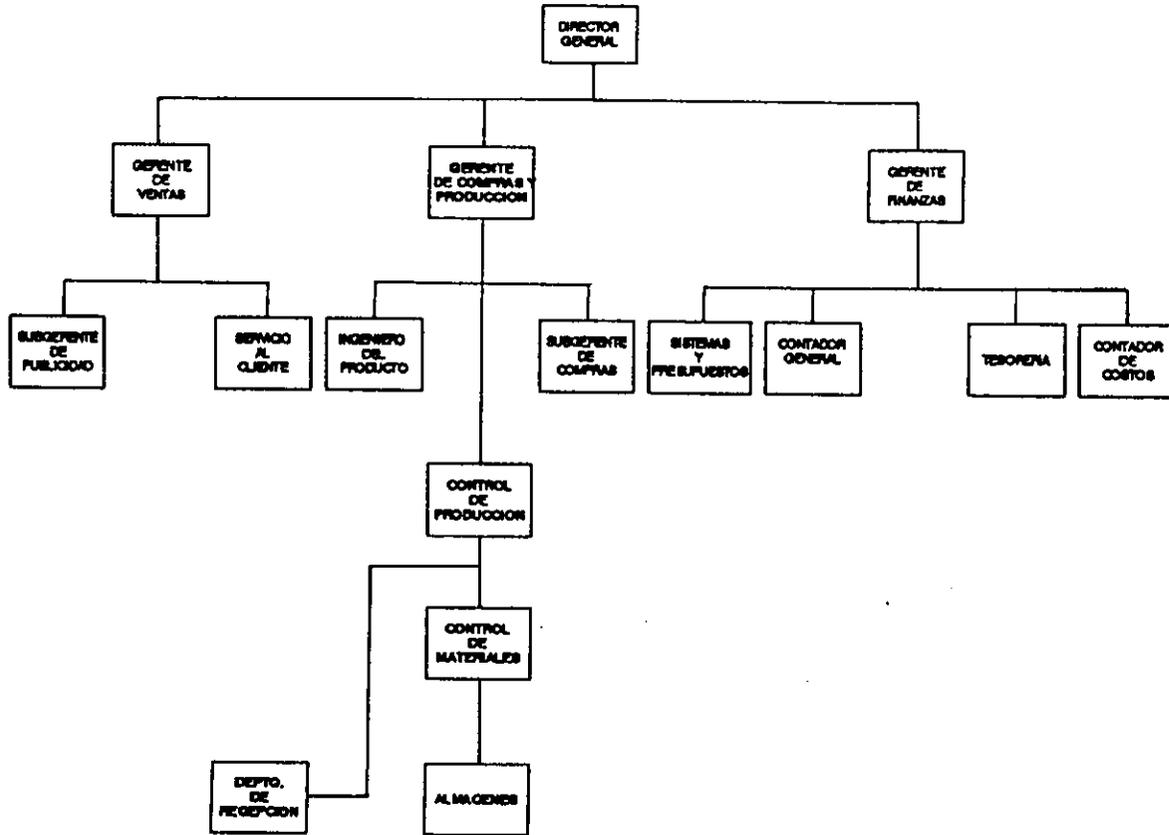
# ORGANIGRAMA DE LAS FUNCIONES DEL ALMACEN



72

PARA DETERMINAR LA DISTRIBUCION Y DEPENDENCIA DE LOS ALMACENES NO PUEDE HABER UN PATRON. PUES CADA EMPRESA EN PARTICULAR DEBE TENER SU ORGANIZACION DE ACUERDO A SUS NECESIDADES

# ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ALMACENES



### 3.6 RESPONSABILIDADES, MANEJO Y CONTROL.

Para la toma de decisiones, es recomendable, que en la práctica se lleven a cabo juntas con las personas que intervienen en las operaciones, de tal manera que nos aseguremos de que estos conocen las metas que se desean lograr con el proyecto de modernización, o con los cambios que se estén previendo por parte de la empresa y obtener, el mejor manejo de los materiales.

El fin que se persigue es que las personas puedan expresar sus ideas, que hagan preguntas sobre el plan de acción, además de obtener valiosas aportaciones.

Las funciones que se realizan en los almacenes varían en cada empresa, ya que éstas dependen de su organización en particular y de las necesidades inherentes a su tipo especial de operación.

No obstante, en la administración comercial e industrial se encuentran funciones que son básicas y comunes, con las variaciones que dictan las circunstancias especiales de cada negocio.

## TECNICAS Y HERRAMIENTAS PARA EL ESTUDIO DE LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE ALMACEN.

La organización que se propone, puede lograrse mediante el uso de cuatro herramientas para emplearse en la integración de datos, en su análisis sistemático y en el arreglo de una nueva distribución de las cargas del trabajo, éstas son:

- \* Lista de actividades.
- \* Lista de deberes
- \* Cuadro de distribución del trabajo
- \* Organigrama de funciones.

Las listas de actividades y deberes nos darán el medio práctico para la recitación de datos. El cuadro de distribución de trabajo, nos proporcionará una estructura clara de los trabajos que se ejecutan en los almacenes y nos presentará, en una sola hoja de papel, todas las funciones de un almacén para que con un solo vistazo podamos ver a quién le toca hacer qué y qué le toca hacer a quien.

### PASOS QUE SE DEBEN SEGUIR EN EL ESTUDIO Y LA DISTRIBUCION DE FUNCIONES

- 1.- Pedir a cada empleado, de cada almacén, que elabore una lista de sus deberes.

2.- Estructurar para cada almacén una lista de actividades, de acuerdo con las funciones de su especialidad.

3.- Elaborar para cada almacén un cuadro de distribución del trabajo, en el que se señale claramente lo que le toca hacer a cada empleado en cada una de las actividades de su almacén.

4.- Analizar el cuadro de distribución del trabajo.

5.- Reconstruir las actividades y deberes en un nuevo cuadro y en nuevas listas de actividades y deberes de acuerdo con el resultado del análisis.

6.- Entregar a cada empleado la nueva lista de sus deberes.

7.- Integrar las nuevas listas y cuadros en el manual de almacén.

Entre la lista de actividades de cada almacén se contemplan los siguientes puntos:

- \* Recepción.
- \* Inspección.
- \* Almacenamiento.
- \* Entrega.
- \* Registro.
- \* Información.

\* Codificación.

Cada una de estas actividades tiene una o varias operaciones que ejecuta el personal de un almacén y que aquí llamamos deberes, o sea, la participación de cada persona en la ejecución de cada actividad.

Daremos algunos ejemplos de actividades y deberes de distintas áreas especializadas de los almacén

## AREA DE RECEPCION

---

ACTIVIDADES	DEBERES
RECEPCION	Recibir del departamento de compras una copia de cada pedido para archivarla por orden alfabético con base en el nombre del proveedor. Recibir los materiales del proveedor. Estibar en el área de recepción. Confrontar la copia del pedido (del archivo) con la nota de remisión del proveedor (o remisión factura).
REVISION	Revisar la mercancía en cuanto a cantidad y calidad. Firmar de conformidad el original de la nota de remisión del proveedor, o con la anotación: a reserva de la revisión del control de calidad; y entregárselo al empleado del proveedor.
ELABORACION DE LA NOTA DE ENTRADA.	Hacer una nota de entrada para cada una de las notas de remisión. Entregar el original y las copias de la nota de entrada, junto con la copia de la nota de remisión, a los

ESTE DOCUMENTO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

departamentos de contabilidad y de  
compras.

Archivar la copia de la nota de entrada  
y la copia del pedido en el archivo del  
área de recepción.

---

ENTREGA

Entregar la mercancía, la copia de la  
nota de entrada y la copia de la nota  
de remisión al almacén correspondiente.  
Transportar los materiales al almacén  
correspondiente.

---

## DEPARTAMENTO DE ALMACEN DE MATERIALES

---

### ACTIVIDADES

### DEBERES

---

#### RECEPCION

Recibir los materiales, la copia de la nota de remisión y la copia de la nota de entrada del área de recepción.

Confrontar la documentación con los materiales y revisar su cantidad y calidad.

Dar al encargado del control de existencias la documentación.

Entregar al auxiliar del almacén la mercancía para que la acomode según su localización.

---

#### CONTROL

Registrar las entradas y salidas en tarjetas de existencias. Anotar la información sobre la localización de los materiales que han de almacenarse, o retirarse para satisfacer pedidos o requisiciones

Llevar un control de los materiales comprendidos para surtir órdenes de producción.

Informar a Contabilidad sobre las entradas y salidas.

Poner al tanto a producción, a compras y a otros departamentos respecto a las existencias.

---

ALMACENAMIENTO

Clasificar y codificar los materiales.  
Determinar la planeación del almacén y la localización de los materiales en zonas, estantes, etc.  
Colocar los materiales en sus lugares.

---

DESPACHO

Recibir las requisiciones, listas de materiales para ordenes de producción, vales de almacén u otra documentación de salida.  
Revisar toda la documentación de salida, es decir, observar que traiga todos los datos y especificaciones necesarias y reconocer la firma autorizada.  
Transportar el material al departamento solicitante.  
Revisar lo que se entrega confrontándolo con la documentación de salida.  
Entregar el material al depto. solicitante.

---

## DEPARTAMENTO DE ALMACEN DE PRODUCTOS TERMINADOS

---

### ACTIVIDADES

### DEBERES

---

#### RECEPCION

Tomar los productos de producción.  
Recibir los artículos devueltos por los clientes.  
Confrontar la documentación de entrada con la mercancía y firmarla de conformidad.

---

#### REGISTRO

Registrar el movimiento de entradas y salidas en tarjetas de existencias.  
Anotar la localización de los productos que han de almacenarse, o retirarse, en notas de entrada, requisiciones o notas de salida.  
Informar a contabilidad acerca del movimiento diario en el almacén y a ventas sobre la existencia.

---

#### ALMACENAMIENTO

Determinar la planeación y la localización de los productos en zonas, estantes, etc.  
Transportar los artículos al lugar del almacenamiento según su localización.

Colocar los productos según su  
localización.

---

DESPACHO

Recibir los pedidos de clientes,  
requisiciones u otra documentación de  
salida.

Revisar la documentación de salida, es  
decir, verificar que contengan todos  
los datos y especificaciones necesarias  
y la autorización respectiva, de  
crédito, ventas, etc.

Localizar los productos y surtir los  
pedidos.

Transportar los productos a la zona de  
empaque.

---

INSPECCION

Revisar el despacho de mercancía  
confrontando el pedido con los  
productos surtidos.

---

EMPAQUE

Empacar los pedidos locales.

Empacar los pedidos foráneos.

Elaborar guías de embarque, nota de  
salida y documentación de transporte.

Estibar a embarque.

---

El cuadro de distribución del trabajo contiene las listas de actividades y deberes del departamento y muestra en un solo esquema, la participación del colaborador en cada una de esas actividades.

La manera más práctica de llenar esta forma con los datos de las dos listas es la que mostramos a continuación:

- 1.- Llenar los espacios de la hoja con el nombre del departamento y la fecha, y señálese si se trata de la organización actual o es una propuesta.
- 2.- Asignar una columna de nombre y puesto a cada colaborador del departamento, desde el jefe más alto hasta el empleado con el puesto más bajo; en ella debe anotarse el nombre y el puesto de esta persona.
- 3.- Reunir las listas de deberes del personal y ordenar jerárquicamente.
- 4.- Separar todas las listas que tengan la actividad I.
- 5.- Con base en los datos de cada lista de deberes, anotar, en la columna asignada al empleado, solamente los deberes que tengan número I en las casillas actividad número de esta lista. Debe procurarse que cada vez que se describa un deber diferente se emplee un renglón distinto; de esta manera se podrá detectar cuándo dos o más personas efectúan un mismo deber y se duplica o multiplica el trabajo.
- 6.- Después de anotar todos los deberes de las listas que corresponden a la actividad I y que ocuparán posiblemente varios renglones y columnas del cuadro, es necesario juntar de

nuevo todas las listas y separar, las que tengan un II como número de actividad. Prosigase con las anotaciones, de la misma manera, con las demás actividades.

No basta con haber desmenuzado las actividades y los deberes en un cuadro de distribución del trabajo; esto solo tendrá utilidad si lo analizamos, y efectuamos los cambios que logren un mejor reparto de las cargas de trabajo.

Ahora toca seguir los pasos del análisis de actividades y deberes en el cuadro de distribución del trabajo.

Para estudiar el trabajo, se necesita un esquema claro de su departamento, el cuadro de distribución del trabajo.

Muestra todas las actividades del departamento en forma clara y comprensible y proporciona una imagen completa y analítica, al mostrar la forma en que cada parte se ajusta al todo.

Da a conocer la participación precisa del trabajador en cada una de las actividades y proporciona las bases para determinar si las tareas están niveladas y se aprovechan las capacidades en la mejor forma posible.

Muestra el tiempo exacto que se usa en cada operación, evita adivinar e indica si se dedica la mayor parte del tiempo en las actividades más importantes.

Facilita el arreglo sistemático de datos para su análisis y elimina errores de cálculo, permite que se tenga una objetiva crítica del trabajo y sus organización.

Porporciona un instrumento básico para la mejor administración, pues permite que cada supervisor haga su trabajo mejor, por medio de la planeación inteligente, con objeto de alcanzar sus objetivos con más bajos costos y con la mejor utilización del esfuerzo.

Despues de todo el tiempo y esfuerzo que se ha invertido en la distribución del trabajo del almacén, no tienen utilidad si no se analizan las actividades del departamento y deberes de cada empleado para lograr una mejor repartición de las cargas de trabajo y aprovechamiento de las habilidades, aptitudes de todo el personal del departamento.

En el proceso de reconstrucción de actividades y deberes se elabora un nuevo cuadro y listas de actividades para la mejor distribución de cargas de trabajo, que resultado del análisis del primer cuadro.

Lo más importante para el éxito de la distribución de las labores es el sentido humano. Un almacén burocratizado es el que tiene bien planeada todas sus actividades y deberes, pero que su personal trabaja como robot, sin espíritu de cooperación. No se trata de un mejor arreglo de las máquinas,

estantes y materiales de un almacén, si no de los recursos humanos, con distintas personalidades, necesidades y actitudes, que no pueden ser movidos como muebles por un jefe que aprieta botones.

Después de analizar el cuadro se busca la interacción del personal para que trabaje en equipo y para que los grupos se interrelacionen y se apoyen unos a otros.

Debe hacerse interesante el trabajo; cuando se asignen nuevos deberes no solamente se busca a la persona más apta para cada uno, también al trabajo que satisfaga a cada empleado. Por naturaleza humana, la gente se siente satisfecha cuando desempeña el trabajo para el cual tiene aptitudes. Pero este debe seguir siendo un reto para que sea interesante; cuando el trabajo es dominado deja de serlo.

Posteriormente se entrega a cada empleado su nueva lista para que conozca los cambios en sus deberes.

Al integrar las nuevas listas y cuadros en el manual del almacén, cada almacén deberá tener su propio manual de administración. Este necesitará de actualizarse cada vez de que se hace una nueva distribución del trabajo e integrarse con el cuadro, la lista de actividades y deberes de cada empleado.

El nuevo cuadro con las listas de deberes deben pasar al manual de cada departamento o almacén; así, cuando cambia un empleado de departamento o almacén el que entra en su lugar tiene la lista que le indica que es lo que tiene que hacer (sólo cambia el nombre a la lista).

Las nuevas listas deben sumar las horas hábiles reglamentarias por semana, incluyendo por lo menos 3 horas para el tiempo personal del empleado.

## CAPITULO IV

### 4 EL CONTROL INTERNO ACTUAL EN EL AREA DE COMPRAS Y ALMACENAMIENTO.

- 4.1 Descripción del control interno actual.
- 4.2 Fijación de puntos de control que se deben de implantar dentro del área de almacenamiento.
- 4.3 Instrucciones de observancia por parte del personal adscrito a las áreas de compras y almacenamiento.
- 4.4 Diseño de formas para control de entradas, salidas y requerimientos de almacén.
  - 4.4.1 Formas para el informe de máximos y mínimos.
  - 4.4.2 Formas de cotización.
  - 4.4.3 Formas para controlar licitaciones y concursos.
  - 4.4.4 Formas para pedido.
  - 4.4.5 Formas para devolución.

#### 4 EL CONTROL INTERNO ACTUAL EN EL AREA DE COMPRAS Y ALMACENAMIENTO.

Actualmente para quiénes tienen que ver con la eficiente actividad de las funciones de compras de materiales, la planeación de los requerimientos es indispensable para el mejor funcionamiento de los materiales.

El Control efectivo de los materiales y las compras pueden contribuir al éxito de organizaciones mas modernas. La adquisición de materiales deben ser de una calidad apropiada, en cantidades correctas y en precios adecuados en el momento debido.

El interés en la función de compras es lograr el desarrollo y la operación en forma estratégica la cual conlleve a una eficiencia y a una elevada competitividad, a través de acciones como:

- a) Reducir significativamente la inversión monetaria en inventario de materiales a través de una óptima planeación.
- b) Combatir la inflación resistiendo el buscar precios no asegurados.
- c) Incrementar el nivel de calidad de los materiales comprados y de los insumos, para que la calidad y la consistencia del producto final o servicio producidos o prestados sea mejorada.

d) Realizar mejoras al producto y al proceso estimulando y facilitando una comunicación abierta entre comprador y vendedor, a modo de que haya un beneficio mutuo para las dos partes.

## CONTROL DE LOS MATERIALES

En la contabilidad general, el procedimiento empleado comúnmente para determinar el costo de los materiales consiste en deducir el valor del inventario físico al final del período, de la suma del inventario al principio del período y las compras durante el mismo. Se supone que todos los materiales que han desaparecido durante el período, se han vendido o se han consumido en la producción. Para asegurarse de que esto es así, hay que mantener un minucioso control sobre los materiales, debe tenerse cuidado en la contabilidad de los materiales, como en la contabilidad de dinero.

Puesto que las materias primas equivalen a dinero, ya que representan una arte importante esencialmente para que se protejan y se contabilicen en una forma apropiada. Un control minucioso de los materiales para que proporcione una información que pueda servir de base para comprobar o eliminar posibles fallas, por lo consiguiente es conveniente hoy en día la utilización de las computadoras y el manejo de paquetes especiales para el control de materiales como el SAE (Sistema Administrativo Empresarial).

Una de las ventajas de información que puede proporcionar son:

- 1.-Se pueden identificar los materiales que no tienen movimientos y agilizar su utilización para no tener materiales obsoletos (Se elimina el desperdicio en el uso de las materias primas).
- 2.-Se reduce el riesgo de pérdidas por fraudes y robos.
- 3.-Se llevan los inventarios en programas de computación, los cuales facilitan la preparación de estados financieros más exactos.
- 4.-La información se proporciona adecuadamente con rapidez y exactitud sobre el valor de los materiales y de sus existencias.
- 5.-Se reduce la inversión en las instalaciones y en el equipo de almacenamiento.
- 6.-Hacer la comparación entre departamentos, con el objeto de corregir los defectos en cuanto al personal, métodos y procedimientos.

#### CONTROL DE COMPRAS

El punto de partida en el ciclo operativo total de una organización es adquirir los materiales y servicios que serán vendidos, bien sea en su forma original o usados, procesados o combinados según las necesidades propias del mercado. En esta adquisición puede incluir materias primas, materiales procesados, partes, subensables, servicios, suministros,

personal y el mismo dinero. En muchas de estas áreas de transacciones existen problemas especiales que requieren habilidades especiales; por ejemplo, reclutamiento de personal el cual debe ser manejado a través de un departamento de personal, o bien, la obtención de fondos de capital que deberá ser manejada por un tesorero.

La importancia de la actividad de compras es usualmente muy grande, ya que la típica acción de compras infiere en más de la mitad de los costos incurridos en una organización por los productos y servicios que vende: consecuentemente, es una actividad que reserva un alto grado de atención por parte de la dirección; además es de primordial importancia debido a significativas interrelaciones que tiene con otras actividades gerenciales; lo que se compra está directamente relacionado con la eficiencia en producción, el volumen de compras es determinante para los niveles de inventarios, y la inversión en los mismos es el factor principal para alcanzar una favorable rotación de capital invertido. Agregando, el departamento de compras tiene una relación operacional directa con las actividades de recepción, almacenes, venta de desperdicios y cuentas por pagar.

#### Estructura de Control.

El control básico que se requiere en la determinación de necesidades, es el alcance por el cual esta determinación se hace sobre bases sólidas adecuadamente comunicadas al grupo de

compras. La fuente de estas determinaciones son, de acuerdo, a los actuales sistemas de computo en los que se pueden realizar los siguientes puntos:

1.-La cédula de producción, misma que al visualizarla se puede identificar los requerimientos específicos en términos de partidas individuales de productos, especificaciones y condiciones de entrega.

2.-Un sistema de inventarios con niveles predeterminados de existencia por cada producto, el cual genera automáticamente órdenes de requisición por cada partida individual cuando llega a su nivel de existencia más bajo.

3.-Proyectos especiales para cada inversión de capital que acarree con requerimientos de materiales y servicios.

4.-Otras necesidades operacionales que puedan ser evaluadas en alguna forma y transformadas en requerimientos de compra

Actualmente al departamento de compras y otros departamentos de la organización se les facilita medir la efectividad de las funciones de compras ya que existe la forma de controlar la medición de volúmenes que se manejan en los diversos tipos de operaciones, y los costos de esas actividades. Estas medidas son, por supuesto, significativas cuando son comparadas con la ejecución de otras operaciones de compras.

De esta manera se a construido una base para lograr resultados eficientes, ya que se obtienen ahorros alcanzados para dicho

departamento durante la ejecución de los procedimientos de compras; la experiencia ha demostrado que los cumplimientos de los programas de computo en un gran elemento de medición de la eficiencia de dicha actividad. Y por otro lado el personal de la organización tiene una mejor visión sobre el control y las operaciones de compras y, consecuentemente, tiene una mejor oportunidad para poder calificarlo.

#### 4.1 DESCRIPCION DEL CONTROL INTERNO ACTUAL.

Finalmente en la actualidad la necesidad de tener un excelente control interno no tanto en una sola área si no en cada una de las que existen dentro de una empresa ha sido el punto principal de atención, por lo tanto esta necesidad nos conlleva a crear más sistemas de funcionamiento, esto quiere decir que necesitamos actualizar todos los documentos y manuales que sean básicos para lograr los objetivos planeados de una mejor manera.

El Control Interno actual se distingue básicamente por ser un plan de organización entre la contabilidad, las funciones de los empleados, los procedimientos coordinados que una empresa pública, privada o mixta requiera, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa.

Algunos análisis que este control requiere son:

PLAN DE ORGANIZACION.- Es decir, el control interno es un programa que precisa el desarrollo de actividades y el establecimiento de relaciones de conducta entre personas y los lugares de trabajo en forma eficiente.

LA CONTABILIDAD.- Tiene por objeto registrar técnicamente todas las operaciones y además, presentar periódicamente información verídica y confiable, al efecto se implantará un

sistema de registro y de contabilidad apropiada y práctico que permita registrar, clasificar, resumir y presentar todas las operaciones que lleve a cabo la empresa.

FUNCIONES DE EMPLEADOS.- Distribución en forma debida de las labores que realizan los funcionarios y empleados; funciones de complemento, no de revisión.

PROCEDIMIENTOS COORDINADOS.- Procedimientos contables, estadísticos, físicos, administrativos, etc. armonizadas entre si para la mejor consecución de los objetivos establecidos por la empresa.

EMPRESA PUBLICA, PRIVADA O MIXTA.- Empresa pública u organismo social integrado por elementos humanos, técnicos, materiales, inmateriales, etc. cuyo objetivo natural es la presentación de servicios a la colectividad.

Empresa privada u organismo social integrado por elementos humanos, técnicos, materiales, inmateriales, etc. cuyo objetivo natural es la de obtener utilidades.

Empresa mixta u organismo social integrado por elementos humanos, técnicos, materiales, inmateriales, etc. cuyo objetivo natural es la de prestar servicios a la colectividad y obtener utilidades.

OBTENER INFORMACION CONFIABLE.- Uno de los objetivos del control interno, es el de tener información oportuna, confiable y segura que coadyuve a la toma acertada de decisiones.

SALVAGUARDAR SUS BIENES.- Su objetivo dentro del Control Interno, es el de proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades, activos, etc. de la empresa dificultando y, tratar de evitar los malos manejos, fraudes, robos, etc.

PROMOVER LA EFICIENCIA DE OPERACIONES.- Como objetivo del control interno es la de promover y fomentar la eficiencia de todas las operaciones de la empresa.

ADHESION A SU POLITICA ADMINISTRATIVA.- Como objeto del control interno es facilitar que las reglas establecidas por la administración, se cumplan eficientemente.

A continuación mencionaremos los Principios:

- A) Separación de funciones de operación, custodia y registro.
- B) Dualidad o plurilateral de personas en cada operación; es decir, en cada operación de la empresa, cuando menos deben intervenir dos personas.
- C) Ninguna persona debe tener acceso a los registros contables que controlan su actividad.

D) El trabajo de empleados será de complemento y no de revisión.

E) La función de registro de operaciones será exclusivo del departamento de Contabilidad.

Los objetivos del Control Interno son:

- 1.- Prevenir fraudes,
- 2.- Descubrir robos y malversaciones,
- 3.- Obtener información administrativa, contable y financiera confiable y oportuna,
- 4.- Localizar errores administrativos, contables y financieros,
- 5.- Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la empresa,
- 6.- Promover la eficiencia del personal,
- 7.- Detectar desperdicios innecesarios tanto de material, tiempo, etc.
- 8.- Mediante su evaluación, graduar la extensión del análisis, comprobación (pruebas) y estimación de las cuentas sujetas a auditoría, etc.

Porque es importante el Control Interno Actual.

Todas las empresas públicas, privadas y mixtas, ya sean comerciales, industriales y financieras, deben de contar con instrumentos de control administrativo, tales como un buen

sistema de contabilidad (CON2000), apoyado por un catálogo de cuentas eficiente y práctico, deben contar, además, con un sistema de control interno (SAE), para confiar en los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros.

Un buen sistema de Control Interno es importante, desde el punto de vista de la integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la empresa, tales como el efectivo en caja y bancos, mercancías, cuentas y documentos por cobrar, equipos de oficina, reparto, maquinaria, etc.

Es decir, un sistema eficiente y práctico de control interno, dificulta la colisión de empleados, fraudes, robos, etc.

El Control Interno debe ser vigilado, para la obtención de la máxima eficiencia del sistema, es necesario que está sea periódica por parte de:

- a) Gerente General,
- b) Contralor,
- c) Comisarios o Consejo de Vigilancia,
- d) Auditores Internos,
- e) Auditores Externos, etc.

Es común en todas las empresas la tendencia humana de apartarse de las reglas establecidas, por lo regular, en aquellas donde se siguen procedimientos monótonos y de rutina, de ahí que

resulta útil, práctico y conveniente su revisión y vigilancia periódica y metódica, para que el sistema del control interno no decaiga ni pierda eficiencia.

Básicamente estos son algunos puntos que engloba el Control Interno actual el cual es fundamental para proteger el patrimonio de la mejor manera, tomando en cuenta siempre el mejor desarrollo de estos.

#### 4.2 FIJACION DE PUNTOS DE CONTROL QUE SE DEBEN DE IMPLANTAR DENTRO DEL AREA DE ALMACENAMIENTO.

Para lograr un buen control en el manejo de materiales, es necesario llevar acabo un plan de estudios, que muestre la mejor manera de manejarlos. Para que se pueda lograr lo anterior hay que tener en cuenta diversos puntos, como:

##### MEDIOS DE ALMACENAMIENTOS DE MATERIALES Y PRODUCTOS

El espacio de un almacén es costoso y en ocasiones su escasez es crítica. Para la solución de estos problemas es necesario seleccionar el equipo más adecuado.

Como punto principal es llevar acabo la recaudación de datos:

Se debe hacer una lista completa de lo que habrá que almacenar partiendo de la información contenida en las tarjetas de almacén.

Con los datos de la lista se procede a diseñar la estantería, ésta puede ser:

- a) Estante convencional con varios niveles, todos con la misma altura e igual largo. Este es el que se puede usar con mercancía de una misma forma y tamaño, cajas, tambores, frascos, etc., y
- b) Estante diseñado con distintos niveles y largos de entrepaños para almacenar mercancía de diferentes formas o tamaños, y en cantidades diversas.

## REGISTRO DE FIRMAS

Es recomendable que haya en el almacén un registro, siempre actualizado, de las firmas de todas aquellas personas que tengan ingerencia con el almacén, indicando lo siguiente:

Nombre de la persona

Puesto

Firma autógrafiada, y

Señalamiento de aquello a lo que esta facultado

Este registro evita al personal perder tiempo investigando de quien es la firma que aparece en una requisición o comprobante de salida o de entrada y si esta facultado para ello.

El establecimiento del registro de firmas autorizadas no debe ser privativo de las grandes empresas, pues al permitir ser consultado por el personal, particularmente por el de nuevo ingreso, se logra su pronta capacitación.

## RELACION DE LAS PERSONAS QUE PUEDEN TENER ACCESO AL ALMACEN

Es frecuente que los jefes de departamento abusando de su jerarquía entren al almacén debidamente autorizado., Es preciso que la dirección general o bien el jefe del departamento fije por escrito quién o quiénes están autorizados, para tener acceso al interior del almacén.

## RESPETAR LAS ORDENES QUE SEAN GIRADAS

Es importante que los directores sean los primeros en respetar sus ordenes, y ante las violaciones a las normas establecidas por ellos, sean lo suficientemente enérgicos para sancionar a quiénes no las acaten.

## SI EXISTEN OTROS TURNOS

Cuando en la empresa se trabajan dos o más turnos, lo mas conveniente es que, antes de que termine el turno del almacenista, se solicite el material necesario para poder seguir la producción. Siempre existirá una persona que se hará responsable de esto.

## UNA SOLA AUTORIDAD

En los almacenes debe haber una sola autoridad, un solo mando. Pueden existir varios almacenes dentro de una empresa o bien fuera de ella, pero todos bajo una sola jefatura.

## MANEJO DE MERCANCIA AJENA

Cuando una mercancía sea propiedad de terceros debe estar en un lugar especial, por separado, y amparada con la documentación que pruebe que no es de la empresa.

## REQUISITOS FORMALES

El personal del almacén debe vigilar al máximo el cumplimiento de los requisitos formales establecidos para efectos de la documentación que ampare las entradas y salidas de almacén. Estos requisitos se refieren, entre otros, a que se elabore en la forma en uso, con las firmas autorizadas y el número de ejemplares (original y copia) establecido.

## DICIPLINA, ORDEN Y LIMPIEZA

En todo almacén debe haber disciplina, orden y limpieza. Cuando esto no sucede, las consecuencias son los robos, la presencia de mercancía obsoleta, deteriorada o incompleta; comunicar que algo no hay en existencia cuando sí lo hay, pero no estaba en su lugar, etc.

Debe existir un lugar para cada cosa y las cosas deben estar en su lugar. Por lo que, los pasillos deben ser respetados y el equipo de trabajo debe cuidarse y conservarlo en óptimas condiciones de uso. Asimismo, el almacenista debe evitar que el lugar de trabajo se convierta en un salón de juegos e indisciplinas por parte del personal.

## INFORMACION VERAZ Y OPORTUNA

La información que se elabore en el almacén debe ser ágil, veraz y oportuna, para que se pueda tener los saldos de los

materiales en unidades y valores, así como lo referente a las devoluciones de los clientes y a los proveedores.

Deben establecerse mecanismos suficientemente ágiles para que la información fluya con rapidez.

#### PROTECCION DE LOS ACTIVOS EN EL ALMACEN

La protección de los activos conservados en un almacén se refiere a lo siguiente:

- a) Un seguro adecuado que cubra los riesgos posibles.
- b) Un monto que debe ser revisado periódicamente. Esta periodicidad puede tratarse de una o dos veces por año, o bien cuando haya un cambio brusco en las existencias físicas que obliguen a elevarlo o disminuirlo.
- c) Si la mercancía es embarcada libre a bordo (LAB), el almacén de la empresa compradora o vendedora debe examinar si esta protegida por algún seguro de transporte y tomar a consideración.
- d) Es conveniente revisar las pólizas de seguros a efectos de ver que estén cubiertos todos los riesgos a que se ve sujeta la empresa, tomando en cuenta todo aquello que pudiera poner en peligro.

4.3 INSTRUCCIONES DE OBSERVANCIA POR PARTE DEL PERSONAL  
ADSCRITO A LAS AREAS DE COMPRAS Y A LAS AREAS DE  
ALMACENAMIENTO.

Para que un departamento pueda demostrar su utilidad y justificar su existencia, tendrá que estar dispuesto a suministrar información para todos los fines de control. Los departamentos de una organización prestan sus servicios a todos los departamentos de una empresa ya que ayudan a desarrollar mejor su trabajo, si un departamento no cumple esta obligación, no se justifican los fines para el cual fue establecido, y deberá ser objeto, quizá, de una investigación o de una reorganización. Un departamento bien organizado y correctamente dirigido, con un buen sistema, es tan importante no importando si es de producción o de servicios.

Para que se pueda lograr el buen funcionamiento de cualquier departamento es necesario contar con un manual de instrucciones, esto para que el personal de nuevo ingreso, o aquella persona que requiera conocer el departamento, tenga una idea clara del manejo de éste, y deben existir políticas acordes a las necesidades de los departamentos.

Para obtener resultados satisfactorios dentro de un departamento es necesario coordinar las actividades de acuerdo al personal con el que se cuenta y esto va a variar según las necesidades que requiera cada empresa, es por ello que a

continuación se citaran a nivel global las obligaciones que deben de cumplir los departamentos de compras y almacenamiento, pero antes mencionaran la relación que tienen otros departamentos para el logro del desempeño de ambos departamentos, los cuales son:

a) Control de Producción

    Depto. de Recepción

b) Control de Materiales

#### CONTROL DE PRODUCCION:

Control de Producción desarrolla los programas de tiempo y cantidades específicas para las partes que se han fabricar y materiales necesarios y así facilita un programa de producción, el cual juega un papel muy importante.

La programación de la producción se refiere al número de unidades que se producirán, a los intervalos de tiempo en los cuales se efectuará la producción y la disponibilidad de materiales y maquinas.

Una vez que se ha determinado el número de unidades a producir dentro del un periodo específico, se esta en posibilidades de dar cifras de requerimientos detallados por partes y materiales, tanto comprados como producidos.

#### RECEPCION:

El departamento de recepción tiene la responsabilidad del manejo físico de embarques que ingresan, de su identificación, así como la verificación de las cantidades, la preparación de los informes y de la ruta del material hasta el lugar de utilización o de almacenamiento. En algunas empresas, también se incluyen las responsabilidades del empaque de los productos terminados para su embarque, imprimir o escribir las instrucciones de embarque sobre los contenedores y el envío hasta el sistema de transporte.

#### CONTROL DE MATERIALES:

Este departamento se encarga de los requerimientos en el abastecimiento de materiales para satisfacer el plan de producción total. Esto es las cantidades aproximadas de los materiales clave que deben comprarse, necesarios para producir las cantidades planeadas de productos terminados en periodos específicos de tiempo (podrían ser semanas).

#### COMPRAS:

El departamento de compras tiene la responsabilidad de comprar las clases y cantidades de materiales autorizados por las requisiciones fijadas por el programa de producción, por

control de inventarios, ingeniería, mantenimiento y cualquier otro departamento que requiera materiales.

Función asignada: suministrar a la empresa una corriente continua de materiales y servicios de calidad y precios convenientes.

Con una política de compras consciente y con empleo de métodos apropiados se lograra que:

a) La empresa provee a sus departamentos de producción de materiales y otros abastecimientos adecuados en cantidad, calidad, costo, tiempo, conservando inventarios a niveles económicos.

b) Utilizara la investigación para mejorar las condiciones de los abastecimientos.

#### DESCRIPCION DEL TRABAJO DE UN COMPRADOR:

Es responsable de satisfacer las necesidades de compras en una área asignada de artículos y, o servicios, incluye la planeación, revisión de requisiciones, selección de proveedor, colocación de ordenes y seguimiento.

#### PROPOSITO DE SU OCUPACION:

a) Localiza a los vendedores potenciales, analiza su capacidad como vendedores, selecciona los vendedores y determina precios,

términos y condiciones en los acuerdos que hace con los vendedores.

b) Revisa todas las requisiciones recibidas de materiales y servicios para ver si están completas, en su descripción, aprobación adecuada, fecha de envío y punto asignado de recepción.

c) Comunica las políticas de compras y procedimientos de requisición para todos los que hacen requisiciones.

d) Establece y mantiene relación y asociación comercial con los proveedores y los vendedores adecuados.

e) Negocia, coloca órdenes, y entra en contacto para obtención necesaria de los materiales requeridos y los servicios y así asegurar el envío puntual con beneficio máximo para la empresa.

f) Analiza las especificaciones de los materiales que figuran en los requerimientos en un esfuerzo por estandarizarlas en lo posible y comprar los materiales.

g) Da seguimiento para asegurar que el envío sea puntual y la recepción en la cantidad y calidad adecuadas.

h) Supervisión o conducción de todos los contactos entre los proveedores y los departamentos de la empresa sobre todos los planes que se relacionen con la compra de materiales.

i) Formula informes y realiza funciones para coordinar el envío óptimo de los materiales adquiridos.

j) Realiza contactos telefónicos, por carta o por telegrama con los vendedores y contesta preguntas a los vendedores respecto al envío del material comprado.

## ALMACEN:

Esta función controla físicamente y mantiene todos los artículos inventariados. Establecen resguardos físicos adecuados para proteger los artículos de algún daño, desuso innecesario debido a procedimientos de rotación de inventarios y robos.

En el almacén existen normas que, aunque frecuentemente no estén escritas deben seguirse, con el propósito de asegurar su mejor funcionamiento.

De aquí que los deberes y responsabilidades de un almacenista varían de una empresa a otra, dependiendo de su tamaño, su naturaleza, la organización establecida, etc.

Podemos definir algunas de las actividades más usuales:

- \*Recepción y entrega de los materiales y los suministros.

- \*Colocación de la mercancía en los lugares previamente determinados para ello,

- \*En caso de estar así establecido, anotar en los registros las entradas y salidas, así como obtener los saldos de las existencias,

- \*Llevar a cabo, la toma de los recuentos físicos, periódicos y el anual.

- \*Vigilar que los materiales almacenados estén debidamente protegidos contra pérdidas y daños.

\*Cuidar que las personas que acudan al almacén, pierdan el menor tiempo posible y que el despacho de la mercancía sea ágil y oportuno.

\*Informar a quien corresponda cuando algún artículo permanezca sin movimiento el tiempo que hubiera sido señalado para ello, por ejemplo 6 meses.

\*Ver que se cumplan las políticas establecidas en relación al funcionamiento del almacén.

\*Informar a quien corresponda, o bien reclamar la mercancía faltante (bock rodera), o sea pedidos no surtidos en su totalidad. Esto, de no estar fijada como política el sólo admitir pedidos completos.

\*Debe vigilar cuando un artículo vaya a escasear e informar inmediatamente.

\*Elaborar o participar, en la preparación de los informes que se formulan en el almacén y en la empresa.

\*Colaborar en la elaboración e implantación de los máximos y mínimos vigilando que estén operantes. Modificarlos, o bien presentar sus sugerencias a fin de llevar los cambios que procedan.

#### 4.4 DISEÑO DE FORMAS PARA CONTROL DE ENTRADAS, SALIDAS Y REQUERIMIENTOS DE ALMACEN.

El diseño de formas para controlar los requerimientos, entradas, salidas y cualquier tipo de documento sera diseñado de acuerdo al tamaño y a las necesidades de cada empresa. Además, el número de copias a distribuir, varia de acuerdo a los distintos departamentos.

##### NOTA DE ENTRADA

En el departamento o sección de recepción se elabora la documentación para darle entrada a la mercancía solicitada por la empresa, y se puede recibir con la siguiente documentación:

- Copia de remisión del proveedor.
- Copia de la factura del proveedor.
- Boleta marcada por la bascula electrónica.
- Boleta o nota de entrada.

Cada compañía tiene sus propios sistemas o procedimientos para la recepción de su mercancía, pero normalmente este documento se coteja con la orden de compra y con la factura del proveedor.

A continuación se presenta una forma de entrada al almacén de una empresa "x"

EMPRESA "X"

OBJETIVO:

Llevar a cabo el control del recibo de materiales de acuerdo a las normas de calidad requeridas y a lo estipulado con el proveedor para su surtimiento.

NORMAS:

- 1.- No se le dará entrada a ningún material, cuando el precio, cantidad requerida de la factura no coincida con el de la orden de compra, remitiéndose al proveedor al área de compras para aclarar la situación.
- 2.- En caso de variación en cantidad, únicamente se les dará entrada cuando esta variación no sea mayor a (un 5%) cada empresa establecerá sus estándares de variaciones.
- 3.- Los materiales sujetos a revisión por parte de control de calidad son:
  - Materia Prima
  - Componentes
  - Herramientales
- 4.- Los materiales deberán ponerse en la zona de inspección para su análisis.
- 5.- Únicamente se le dará entrada al material sujeto a revisión, que haya sido autorizado por control de calidad.
- 6.- El tipo de análisis de materiales no debiera exceder de:

En Chatarra	10min.
En Materia Prima	1 hora
En Componentes	4 horas
Herramientales	1 hora.

Los tiempos de revisión se estableceran de acuerdo a los materiales y políticas de cada empresa.

7.- Una vez recibida la mercancía se procedera a su acomodo de acuerdo a su tipo y clasificación.

8.- La forma de recepción de materiales debe ser valorizada.

9.- El horario de recepción de materiales sera de las 8:00 a las 17:30 hrs. de lunes a viernes. cada empresa de acuerdo a sus políticas establecera sus horarios de revisión.

10.- Cualquier tipo de material deberá ser recibido por el almacén aun y cuando se le de salida inmediatamente.

**COMPAÑIA "X"  
NOTA DE ENTRADA**

FOLIO       (1)        
FECHA       (2)      

PROVEEDOR       (3)        
FACTURA       (6)        
ENTREGAR A:       (7)      

ORDEN DE COMPRA       (4)        
VIA DE EMBARQUE       (7)      

CONDICIONES DE PAGO       (5)        
INSPECCION       (8)      

PARTIDA	UM	NO. DE PARTE	DESCRIPCION	CANTIDAD RECIBIDA	CTO. UNITARIO	PARCIAL
(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
SUBTOTAL IVA TOTAL						

      (17)        
RECIBIDO POR:

      (18)        
COSTEADO POR:

      (19)        
OPERADO POR:

## INSTRUCTIVO DE LLENADO DE LA FORMA

TIPO DEL DOCUMENTO: Nota de Entrada

No. DE REFERENCIA	CONCEPTO	DESCRIPCION	RESPONSABLE
=====	=====	=====	=====
(1)	Folio	Número consecutivo de la forma.	( Prefoliado)
(2)	Fecha	Día, Mes y Año de elaboración de la forma.	Generado por Sistemas
(3)	Proveedor	Número y Nombre del proveedor.	Generado por Sistemas
(4)	Orden de Compra.	Número de la Orden de compra.	Almacén.
(5)	Condicio- nes de Pago	Condiciones pactadas en la Orden de Compra.	Generado por Sistemas
(6)	Factura	Número de la Factura del proveedor,	Almacén
(7)	Vía de Embarque	Transporte utilizado	Generado por Sistemas
(8)	Inspección	Folio	Almacén
(9)	Entregar a	Nombre del desti-	Generado por

		nario del Mate- rial.	Sistemas
(10)	Partida	Número consecuti- vo de línea de la forma.	Generado por Sistemas
(11)	Unidad de medida	Pza.,Lt.,Kg.,Tons.	Generado por Sistemas
(12)	No. de Parte	Clave de identifi- cación del mate- rial.	Generado por Sistemas
(13)	Descripción	Nombre y tipo de Material	Generado por Sistemas.
(14)	Cantidad Recibida	Número de unida- des que se reci- ben.	Almacén
(15)	Costo Unitario	Precio unitario del material	Generado por Sistemas.
(16)	Parcial	Multiplicación de (14) por (15)	Generado por Sistemas
(17)	Recibido de Mate- riales.	Nombre y Firma del Encargado de recepción del Ma- terial.	Almacén
(18)	Costeo de Mate- riales.	Nombre y Firma del Encargado del depto. de Costos.	Costos
(19)	Aplicado	Nombre y Firma del	Contabilidad

en Conta- Encargado del Depto.  
bilidad. de Contabilidad.

**NOTA DE SALIDA:**

**OBJETIVO:**

Llevar a cabo el control del surtimiento de materiales a las diferentes áreas que integran la empresa, diferenciando el consumo de los materiales entre el área productiva y la administrativa para su costo.

**NORMAS:**

1.- Para surtir material al área productiva el vale de salida deberá contener:

a) El número de la orden de manufactura o de trabajo de que se trate.

b) Nombre y firma del superintendente o gerente del área que autoriza.

2.- En el formato de vale de salida se deberá anotar la cantidad entregada y recabar firma de recibido del solicitante.

3.- Los materiales que integran el cuadro básico son:

Materia Prima

Componentes

Herramientas

Material de Mantenimiento

**COMPAÑIA "X"  
NOTA DE SALIDA**

FOLIO (1)  
FECHA (2)

CONSUMO EXTRA CENTRO DE COSTOS ORDEN DE TRABAJO ALMACEN  
 84 NO (3) (4) (5) (6)

CODIGO DEL PRODUCTO	DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD REQUERIDA	CANTIDA BURTIDA	OBSERVACIONES
(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)

(13)  
SOLICITA

(14)  
AUTORIZA

(15)  
VO. BO. CONTROL DE INVENTARIOS

(16)  
BURTIDA POR

INSTRUCTIVO DE LLENADO DE LA FORMA

TIPO DEL DOCUMENTO: Nota de Salida

No. DE REFERENCIA	CONCEPTO	DESCRIPCION	RESPONSABLE
=====	=====	=====	=====
(1)	Folio	Numero consecutivo de la forma	Almacén
(2)	Fecha	Día, Mes y Año de elaboración de la forma	Solicitante
(3)	Consumo Extra	Marcar si o no según sea el caso	Solicitante / Control de Inventarios
(4)	Centro de Costos	Número asignado al departamento solicitante	Solicitante
(5)	Orden número	Número de la orden de trabajo o manufatura de que se trate	Solicitante
(6)	Almacén	Nombre y Número al almacén	Almacén
(7)	Número de parte	Número asignado al material	Almacén

(8)	Descripción	Nombre y especificación de la parte	Solicitante
(9)	Unidad de medida	Anotar Kg., Tons., Lt., Pza. según se trate	Almacén
(10)	Cantidad requerida	Cantidad solicitada	Solicitante
(11)	Cantidad surtida	Cantidad Entregada	Almacén
(12)	Comentarios	Notas o aclaraciones adicionales	Solicitante/ Almacén
(13)	Solicita	Nombre y firma del Solicitante	Solicitante
(14)	Autoriza	Nombre y firma del Gerente de área o Superintendente	Gerente de área /o Superintendente
(15)	Vo.Bo. Control de inventarios	Nombre y firma del jefe de control de inventarios (solo en caso de existir un consumo extra)	Control de Inventarios
(16)	Surtido por	Nombre y firma del despachador	Almacén

**REQUISICION:**

**OBJETIVO:**

Proveer a las áreas productivas o administrativas de acuerdo a la calendarización establecida para mantener la continuidad del proceso productivo y un adecuado nivel de inventarios.

**NORMAS:**

1.- Al recibir el requerimiento de materiales de planeación y control de la producción, control de inventarios deberá verificar:

Existencias de almacén.

Ordenes de compra por recibirse.

esto lo realizara antes de generar la requisición de compra.

2.- En el formato de vale de salida se deberá anotar la cantidad entregada y recabar firma de recibido del solicitante.

3.- Los materiales que integran el cuadro básico son:

Materia Prima

Componentes

Herramientas

Material de Mantenimiento

4.- Para emitir la requisición de compra se deberá considerar:

Fecha en que se requiere el material

Tiempo de entrega del proveedor

**COMPARIA "X"  
REQUISICION**

FOJO        (1)  
FECHA        (2)

DEPTO. SOLICITANTE:        (3)  
FECHA REQUERIDA:        (4)

PARTIDA	CANTIDAD	UM	DESCRIPCION	CLAVE	OBSERVACIONES
(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

(11)  
SOLICITADO POR: \_\_\_\_\_

(12)  
AUTORIZADO POR: \_\_\_\_\_

(13)  
VOBO. \_\_\_\_\_

(14)

**RECIBIDO POR EL DEPTO. COMPRAS**

NOMBRE: \_\_\_\_\_

FIRMA: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

(15)

**CONTROL DE INVENTARIOS**

MAXIMOS: \_\_\_\_\_

MINIMOS: \_\_\_\_\_

EXISTENCIA: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

INSTRUCTIVO DE LLENADO DE LA FORMA

TIPO DEL DOCUMENTO: Requisición

No. DE REFERENCIA	CONCEPTO	DESCRIPCION	RESPONSABLE
=====	=====	=====	=====
(1)	Folio	Número consecutivo de la forma	Almacén
(2)	Fecha	Día, Mes y Año de elaboración de la forma	Solicitante
(3)	Depto.	Nombre del depto. solicitante	Solicitante
(4)	Fecha	Día, Mes y Año en que se requiere el material	Solicitante
(5)	Partida	Número consecutivo de línea de la forma.	Generado por Sistemas
(6)	Cantidad requerida	Cantidad solicitada	Solicitante
(7)	Unidad de medida	Anotar Kg., Tons., Lt., Pza. según se trate	Solicitante/ almacén
(8)	Descripción	Nombre y especificación de la	Solicitante

		parte	
(9)	Clave de parte	Número asignado al material	Solicitante/ Almacén
(10)	Comentarios	Notas o aclaraciones adicionales	Solicitante/ Almacén
(11)	Solicita	Nombre y firma del Solicitante	Solicitante
(12)	Autoriza	Nombre y firma del Gerente de área	Gerente de área
(13)	Vo.Bo. Control de inventarios	Nombre y firma del jefe de control de inventarios	Control de Inventarios
(14)	Depto. de Compras	Nombre, firma, fecha y comentarios del encargado de compras	Gerente del área Encargado.
(15)	Control de Inventarios	Máximos, mínimos existencia y fecha del material requerido	Control de Inventarios

#### 4.4.1 FORMA PARA EL INFORME DE MAXIMOS Y MINIMOS.

Una parte importante del control de existencias es la fijación de las cantidades máximas y mínimas que se deben tener en el almacén con relación a cada artículo, lo cual debe hacerse atendiendo a las necesidades de la producción y así mismo para mantener la inversión en los inventarios al mínimo posible.

El informe de máximos y mínimos señala las cantidades máximas y mínimas que debe haber en un almacén y/o bodega. Cuando las existencias llegan al mínimo fijado es el momento de fincar un pedido al proveedor. El máximo nos señala la cantidad tope de existencias en el almacén.

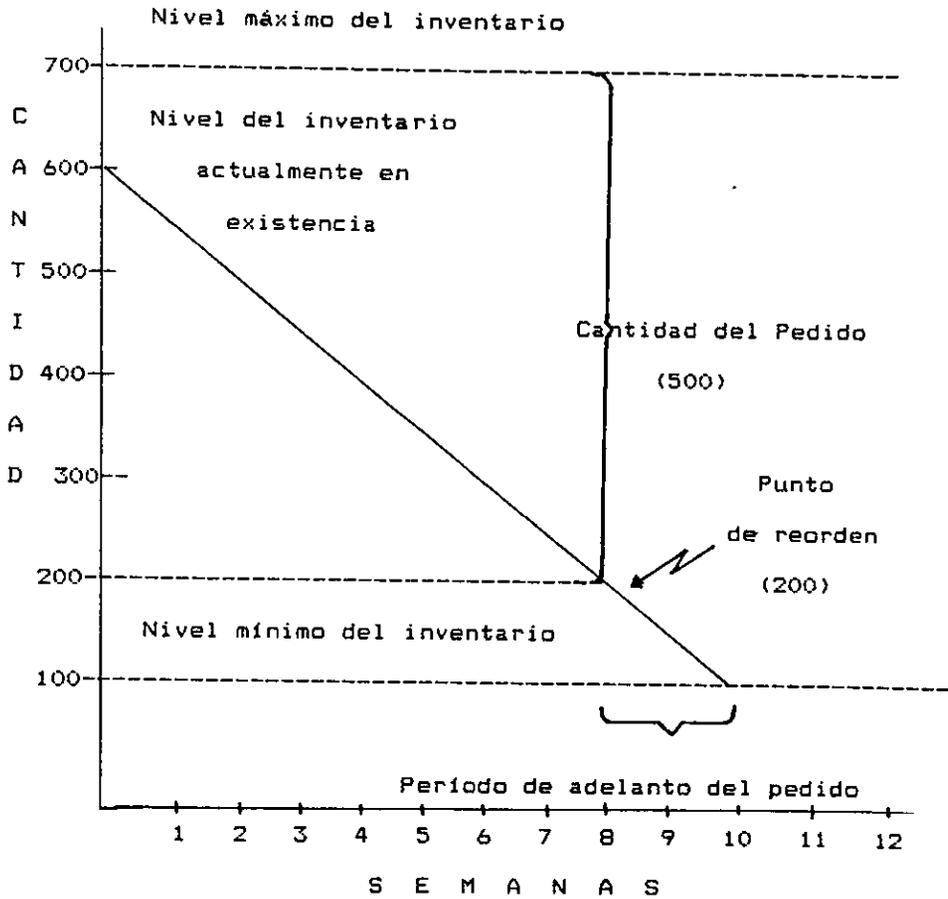
Para establecer los máximos y mínimos se deben de considerar los siguientes elementos:

- El historial que en el pasado han existido en su consumo (fabricación) o de venta (comercialización).
- Espacio disponible para el almacenamiento.
- Capital de trabajo o circulante disponible.
- El presupuesto de fabricación o de venta.
- Los planes de expansión de la empresa.
  
- La disponibilidad del producto en el mercado y el tiempo estimado para ser surtido.

-Importancia de la inversión, (el precio de compra que incluye el costo al hacer la compra, el costo de almacenamiento de las existencias y los cargos ordinarios de almacén, tales como los seguros, los impuestos, el alquiler, la depreciación y el interés sobre la inversión).

Una vez establecidos los máximos y mínimos tendrán que ser revisados periódicamente para poder ajustarlos a la realidad.

El funcionamiento de los máximos y mínimos se explica de la forma siguiente:



En la gráfica anterior se puede observar lo siguiente:

- Existe un nivel máximo de 700 unidades y un nivel mínimo de 100.
- En cada semana se consumen 50 unidades.
- El nivel de existencias va disminuyendo cada semana partiendo de 600 a 100 en la semana 10 ( $10 \text{ semanas} \times 50 \text{ unidades} = 500$  )
- Al llegar a la semana 8 se finca el pedido de 500 unidades quedando en el inventario 200. Si se surten de inmediato llegaría a 700 el número de unidades, su nivel máximo, pero se tendrá que esperar en recibir la mercancía 2 semanas. Como consecuencia de esto se tendrá que adelantar el pedido.
- Cuando llega la semana 10 se reciben las 500 unidades pero como se tienen todavía en inventarios 100 este se eleva a 600 y se repite el proceso.

#### 4.4.2 FORMAS DE COTIZACION.

Es un documento manejado comunmente por los proveedores y en él manifiestan a sus posibles cliente, las condiciones de entrega, de pago, calidad, cantidad y garantía de los materiales que están en posibilidades de ofrecer. Normalmente una cotización contiene los siguientes datos:

- 1.- Precio unitario y total de los materiales solicitados.
- 2.- Las condiciones de entrega de su mercancía, es decir, lugar donde entregarán la mercancía. 10 "L.A.B." (L.A.B. Bodega Proveedor o L.A.B. Bodega Comprador, etc), el tiempo en que las entregarán, formas de medición establecidas, tolerancias, mermas y pérdidas normales estipuladas.
- 3.- Disponibilidad de la mercancía, si la tienen para entrega inmediata o el tiempo en que pueden surtir.
- 4.- Condiciones de pago ( si será de "riguroso contado" C.A.E. (cobrar al entregar)., C.O.D. (cobrar o devolver).,C.E. (contra entrega)., contado comercial (30, 60, ó 90 días) o con anticipo, es decir, si se debe entregar un anticipo y que porcentaje).
- 5.- Calidad (Las bondades de sus productos, con relación a los de la competencia, las características similares o mejores de sus productos y su calidad).

---

10 L.A.B.= libre a Bordo. termino usado para manifestar que la mercancía debe se entregada en cierto lugar, al precio pactado y libre de cualquier otro costo.

6.- Garantía (La garantía que tienen sus productos, por cuanto tiempo y si es total o parcial.)

7.- Fecha y firma de la persona que envía la cotización.

Después de haber consultado su registro de proveedores, y conocer quién puede vender el material que se requiere, el departamento de compras, elabora una solicitud de cotización (usualmente se hace por vía telefónica) y, en ella se consignan los siguientes datos:

1.- Número de la solicitud ( en su caso).

2.- Partida

3.- Cantidad

4.- Unidad de medida (Pzas.,caja,mts.,kgs.,lts., etc.)

5.- Descripción del artículo solicitado

6.- Precio unitario y precio total

7.- Lugar de entrega donde se requiere la mercancía.

8.- Condiciones de pago (C.E.; C.O.D., etc.).

9.- Fecha y nombre y firma de la persona que solicito la cotización y de la que proporciono la cotización.

10.- Nombre, domicilio y teléfono del proveedor a quien se le solicito la cotización.

11.- Observaciones

**COMPANIA "X"  
COTIZACION**

COTIZACION No. (1)  
FECHA (2)

ATN. (3)

MUY SEÑORES Y AMIGOS:  
POR ESTE MEDIO NOS ESTAMOS PERMITIENDO PROPORCIONARLE LA COTIZACION QUE NOS HA  
SOLICITADO:

PARTIDA	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)

(10)  
ATENTAMENTE

**CONDICIONES GENERALES DE ESTA COTIZACION**

**PRECIOS:**

(11)

**CONDICIONES DE PAGO:**

(12)

**CONDICIONES DE ENTREGA:**

(13)

**GARANTIA:**

(14)

**VIGENCIA DE ESTA COTIZACION:**

(15)

INSTRUCTIVO DE LLENADO DE LA FORMA

TIPO DEL DOCUMENTO: Cotización

No. DE REFERENCIA	CONCEPTO	DESCRIPCION	RESPONSABLE
=====	=====	=====	=====
(1)	Folio	Numero consecutivo de la forma.	( Prefoliado) Sistemas
(2)	Fecha	Día, Mes y Año de elaboración de la forma.	Generado por Sistemas
(3)	A quien se dirige la cotización	Nombre del proveedor/Representante	Generado por Sistemas
(4)	Partida	Número consecutivo de línea de la forma.	Generado por Sistemas
(5)	Cantidad Recibida	Número de unidades requieren	Compras
(6)	Unidad de medida	Pza.,Lt.,Kg.,Tons.	Generado por Sistemas
(7)	Descripción	Nombre y tipo de Material	Generado por Sistemas.
(8)	Costo Unitario	Precio unitario del material	Generado por Sistemas.

(9)	Precio total	Multiplicación de (5) por (8 )	Generado por Sistemas
(10)	Atentamente	Nombre y Firma de la persona que elaboró la cotización	Compras
(11)	Precios	Especificación de los precios	
(12)	Pago	Condiciones de pago del proveedor	
(13)	Entrega	Condiciones de entrega (Lugar donde se entregará la mercancía)	
(14)	Garantía	garantía que tienen los productos	
(15)	Vigencia	Tiempo en el que se respetarán los precios de la cotización	

#### 4.4.3 FORMAS PARA CONTROLAR LICITACIONES Y CONCURSOS.

Normalmente las cotizaciones y concursos se realizan cuando la magnitud del compromiso propuesto excede a alguna cantidad monetaria. Las compras gubernamentales se efectúan comunmente mediante la base de licitaciones en concurso. En la practica industrial se pueden solicitar propuestas con el fin de seleccionar aquellas empresas para realizar negociaciones hasta alcanzar el precio final.

Cuando se ha decidido pedir cotizaciones, se les dirige una solicitud a aquellas empresas seleccionadas en donde se les expresa de toda la información que se debe presentar.

- 1.-Estar capacitados para fabricar el artículo de acuerdo a las especificaciones del comprador y la fecha deseada.
- 2.-Ser suficientemente confiables, garantizar seriedad como proveedor.
- 3.-Asegurar un precio competitivo.

Normalmente el comprador excluirá esa lista de cotizaciones aquellas empresas a las cuales no será posible asignarles una orden, aún cuando los precios fueran bajos.

Habiendo decidido sobre las compañías que serán invitadas a cotizar se les dirige una solicitud, en la cual se expresa toda la información necesaria como es:

- a) Descripción completa de los artículos.
- b) Fecha en el cual se requieren.
- c) Tiempo en el cual se deberá regresar la cotización.
- d) Presentación de precios, descuentos y otra información requerida.

En muchos casos, la solicitud formal se sustituye por una solicitud telefónica o vía fax.

Normalmente no se permiten cambios después de haber recibido licitaciones formales, generalmente el departamento de compras utiliza un contenedor cerrado, para conservar todas las licitaciones selladas hasta la fecha y hora de apertura de licitaciones.

Este procedimiento de licitación puede parecer demasiado complicado, establece un medio por el cual se conducen las compras en forma que todos los vendedores idóneos tengan igual oportunidad de consideración.

Con frecuencia el paquete de licitaciones requiere que todo licitador presente una fianza de compromiso en el momento de la licitación. En algunos Estados, esto es un requerimiento legal, particularmente en contratos de construcción y de grandes cantidades de dinero.

Técnicamente, existen tres tipos de fianzas disponibles.

El licitador las compra mediante una cuota a una compañía de seguros, transfiriendo efectivamente parte del riesgo a la aseguradora:

1.-Fianzas del licitador. Garantizan que si la orden se asigna a un licitador específico, este aceptará el contrato de compra. Si el vendedor se niega, los costos extra para el comprador de buscar otra fuente alternativa, son cargados al asegurador.

2.-Fianzas de Comportamiento. Garantiza que el trabajo hecho deba hacer de acuerdo con las especificaciones y en el tiempo determinado. Si el comprador tiene que dirigirse a otro vendedor para rehacer el trabajo o para completar la orden, este comprador debe ser indemnizado por estos costos extra.

3.-Fianzas de Pago. Protegen al comprador contra retenciones que puedan garantizar a los proveedores y trabajo al licitador, en caso de que éste no efectuó los pagos adecuados a sus vendedores.

El uso de fianzas de licitación en el proceso de concurso es para proteger al comprador si surge algún problema. Si no se utilizó la fianza de licitación, el comprador debe pensar en la probabilidad de tener problemas serios al comparecer ante la corte para forzar el desempeño o reposición de los perjuicios, contra los problemas y los costos de dirigirse al siguiente licitador ganador (quien ahora no puede estar interesado) o dirigirse nuevamente a un proceso de licitación.

El comprador no tiene la obligación de notificar a los licitadores perdedores. Sin embargo, la cortesía exige, que si

un vendedor perdedor hace la una solicitud telefónica o por escrito sobre información, esta se le debe proporcionar con prontitud, e invitar al solicitante a venir examinar el expediente.

COMPANIA "X"  
LICITACION

PROYECTO: \_\_\_\_\_ (1)  
ASUNTO No. \_\_\_\_\_ (2)  
ORDEN DE TRABAJO: \_\_\_\_\_ (3)

TRANSMISION DE LICITACION Y COMPARACION

A: ATENCION-INGENIERIA: (4)

SE INCLUYEN LICITACIONES COMPARATIVAS QUE LA CUBREN

(5)

COMPRADOR: \_\_\_\_\_ (6)

PARA SER COMPLETADA POR INGENIERIA

RECOMENDACION PARA EL COMPRADOR

A: ATENCION COMPRAS: (7)

C.C.

SE INCLUYEN REQUISICION No. \_\_\_\_\_ (8) APROBADA

VENDEDOR RECOMENDADO: (9)

RAZON: (10)

INGENIERO: \_\_\_\_\_ (11)

INSTRUCTIVO DE LLENADO DE LA FORMA

TIPO DEL DOCUMENTO: licitación

No. DE REFERENCIA	CONCEPTO	DESCRIPCION
=====	=====	=====
(1)	Proyecto	Numero del proyecto
(2)	Asunto	Numero del asunto
(3)	Orden	Numero de orden trabajo.
(4)	A quien se dirige la licitación	Nombre de la persona que revizara la licitación
(5)	Licitaciones	Cuadro comparativo de licitaciones.
(6)	Comprador	Nombre y firma del comprador
(7)	Compras	Observaciones que realiza la persona que requiere el producto
(8)	No. requisición	Número de requisición que fue aprobada
(9)	Vendedor	Nombre del vendedor que se recomienda

- |      |           |   |
|------|-----------|---|
| (10) | Razón     | Motivo por el que es<br>recomendado dicho<br>vendedor |
| (11) | Ingeniero | Nombre y firma del<br>que reviza las li-<br>ciones    |

**COMPAÑIA "X"**  
**HOJA DE LICITACION COMPARATIVA**

CANTIDAD	ARTICULO	LICITADORES				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	PRECIO COTIZADO	(8)				
	L.A.B. (LIBRE A BORDO)	(9)				
	IMPUESTOS	(10)				
	DERECHOS	(11)				
	FLETE ESTIMADO	(12)				
	TERMINOS	(13)				
	PRECIO DE ENVIO	(14)				
	ENVIO	(15)				

COMENTARIOS:

(16)

PREPARADO POR: \_\_\_\_\_ (17)

FECHA: \_\_\_\_\_ (18)

INSTRUCTIVO DE LLENADO DE LA FORMA

TIPO DEL DOCUMENTO: Hoja de Licitación Comparativa

No. DE REFERENCIA	CONCEPTO	DESCRIPCION
=====	=====	=====
(1)	Cantidad	Número de unidades que se requieren
(2)	Articulo	Nombre del material requiere
(3 a 15)	Precio	Precio que otorgan los diferentes proveedores
(16)	Comentarios	Notas o aclaraciones adicionales
(17)	Preparado	Nombre y firma del preparador la información
(18)	Fecha	Día, Mes y Año de elaboración de la forma

#### 4.4.4 FORMAS PARA PEDIDO

El contrato con el vendedor se formaliza mediante el pedido de compra que es la aceptación de sus servicios. El pedido de compra autoriza al proveedor para embarcar las mercancías solicitadas, y obliga al comprador al pago de dichos materiales. El proveedor debe utilizar en todas sus facturas y en toda su correspondencia relacionada con el pedido, el número de éste. Este número debe aparecer también en todos los paquetes o en todas las cajas: El uso del número del pedido, es importante para verificar la recepción de los materiales, para comparar y comprobar con las facturas relacionadas con dicho pedido.

El departamento de compras al recibir la solicitud, procede a elaborar el pedido correspondiente a los materiales ya solicitados, se tiene que tener cuidado si la solicitud es urgente.

El pedido se hará al proveedor que fue seleccionado por el área de compras (mejores precios y condiciones, se considera la puntualidad al entregar la mercancía).

El pedido puede formularse en los siguientes tantos:

- a) Original al proveedor
- b) Primera copia al almacenista

- c) segunda copia para contabilidad
- d) tercer copia para el departamento de compras.

Cada empresa formulara tantas copias sean necesarias para su control para el buen control de esta.

La función del departamento de compras no termina hasta que el pedido haya sido surtido en las condiciones y tiempo estipulado en la solicitud.

**PEDIDO**      **COMPANÍA "X"**

FOLIO      (1)  
FECHA      (2)

PROVEEDOR:      (3)      NOTA DE ENTRADA      (4)      DOMICILIO:      (5)  
SOLICITUD DE COMPRA      (6)      POBLACION:      (7)

ROGAMOS A UDS. SURTIRNOS EL MATERIAL EN UN PLAZO (8) LO SIGUIENTE:

ARTICULO	U/M	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL	OBSERVACIONES
(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)

CONDICIONES:      (15)  
(C.O.D., CONTRA ENTREGA, CREDITO ABIERTO)

**NOTA:**

- 1.- INDIAMOS QUE EN CASO DE SER SURTIDA NUESTRA ORDEN EN EL PLAZO ESTIPULADO SIRVASE COMUNICARSE AL TELEFONO.      (16)
- 2.- SUPPLICAMOS QUE AL ENTREGAR LA MERCANCIA A NUESTRO ALMACEN ACOMPAÑEN CUANDO MENOS ORIGINA Y      (17) COPIAS DE SU REMISION CON PRECIOS Y VALORES.
- 3.- EL PAGO DE ESTE PEDIDO SE HARA CONTRA LA FACTURA ORIGINAL DE SU REMISION (E5) DEBIENDOSE PRESENTAR DICHO DOCUMENTO A REVISION LOS DIAS      (18) DE CADA SEMANA DE LAS      (19) HRS., A LAS      (20) HRS., SUPPLICAMOS ANEXAR A LA FACTURA LA REMISION FIRMADA, RECIBIDA POR EL ALMACENISTA Y EL PEDIDO CORRESPONDIENTE.

PROVEEDOR  
(21)

DEPARTAMENTO DE COMPRAS  
(22)

RECIBI      FECHA

\_\_\_\_\_  
GERENTE

## INSTRUCTIVO DE LLENADO DE LA FORMA

TIPO DEL DOCUMENTO: Pedido

No. DE REFERENCIA	CONCEPTO	DESCRIPCION	RESPONSABLE
=====	=====	=====	=====
(1)	Folio	Numero consecutivo de la forma.	( Prefoliado)
(2)	Fecha	Día, Mes y Año de elaboración de la forma.	Generado por Sistemas
(3)	Proveedor	Número y Nombre del proveedor.	Generado por Sistemas
(4)	Entrada al Almacén	Número de la nota de entrada al al- macén.	Almacén
(5)	Proveedor	Nombre del pro- veedor	Generado por Sistemas
(6)	Domicilio	Domicilio del proveedor	Almacén.
(7)	Población	Localidad del proveedor	Almacén.
(8)	Plazo	Tiempo en el que se requiere el pro-	

		ducto	
(9)	Artículo	Nombre y tipo de Material	Generado por Sistemas.
(10)	Unidad de medida	Pza., Lt., Kg., Tons.	Generado por Sistemas
(11)	Cantidad	Número de unidades que se solicitan.	Generado por Sistemas
(12)	Precio Unitario	Precio unitario del material	Generado por Sistemas.
(13)	Valor Total	Multiplicación de (11) por (12)	Generado por Sistemas
(14)	Observaciones	Algún tipo de especificación del material.	Generado por Sistemas
(15)	Condiciones	Condiciones pactadas para la entrega	Generado por Sistemas
(16)	Nota	Teléfono del comprador	Generado por Sistemas
(17)	Nota	No. de remisiones que requiere el comprador	Generado por Sistemas
(18)	Nota	días de revisión para pago de facturas	Generado por Sistemas
(19 y 20)	Nota	Horas de revisión	Generado por

		de facturas	Sistemas
(21)	Recibido	Nombre y Firma	Proveedor
	del pedido-	del proveedor	
(22)	Solicitante	Nombre y Firma	Gerente de
	-	de Compras	Compras.

#### 4.4.5 FORMAS PARA DEVOLUCION.

Quando se devuelven mercancías o se hacen reclamaciones, se notifica de inmediato al proveedor. Las devoluciones se efectúan de diferentes formas, de acuerdo a la época en que se hizo la devolución pueden ser:

- a) Inmediatas
- b) Posteriores

a) Inmediatas:

Quando se están recibiendo los materiales, desde ese momento el almacenista rechaza aquellos materiales que no reúnen las características o condiciones requeridas, en este caso, el almacenista hace anotaciones en el original y copia de la remisión del proveedor, haciendo que firme el representante de este, de recibido de la devolución en las propias remisiones. La devolución se hace inmediatamente después de la recepción y de la inspección del material.

b) Posteriores:

Después de haber considerado como buena la entrada de los materiales, por diversas circunstancias y previa comunicación al proveedor, se acuerda la devolución de los materiales, para

esto es necesario formular una nota de devolución en cuatro tantos.

- a) Original al proveedor
- b) Primera copia al departamento de Compras
- c) segunda copia para el departamento de contabilidad
- d) tercer copia para el Almacén.

Al hacerse la devolución, firmará, el representante del proveedor, la hora de entrega, de recibido y, el almacenista de entregado.



## INSTRUCTIVO DE LLENADO DE LA FORMA

TIPO DEL DOCUMENTO: Devolución del almacén de Materiales

No. DE	CONCEPTO	DESCRIPCION	RESPONSABLE
=====	=====	=====	=====
(1)	Folio	Numero consecutivo de la forma.	( Prefoliado)
(2)	Fecha	Día, Mes y Año de elaboración de la forma.	Generado por Sistemas
(3)	Proveedor	Número y Nombre del proveedor.	Generado por Sistemas
(4)	Orden de Compra	Número de Orden de compra con la que solicito el material.	Almacén
(5)	Proveedor	Domicilio del proveedor.	Generado por Sistemas
(6)	Remisión	Número de remisión con la que se recibio el material	Almacén.
(7)	Proveedor	Población del proveedor.	Generado por Sistemas

(8)	Notificación	El porque se hace la devolución del material	Control de Calidad.
(9)	Descripción	Nombre y tipo de Material	Generado por Sistemas.
(10)	Unidad de medida	Pza.,Lt.,Kg.,Tons.	Generado por Sistemas
(11)	Cantidad	Número de unidades que se solicitan.	Generado por Sistemas
(12)	Costo Unitario	Precio unitario del material	Generado por Sistemas.
(13)	Valor Total	Multiplicación de (11) por (12)	Generado por Sistemas
(14)	Quien realiza la devolución	Nombre y Firma del Almacenista	Almacén
(15)	Quien realiza la Inspección del material	Nombre y Firma del control de calidad	Gerente de Control de Calidad.
(16)	Visto Bueno	Nombre y Firma de la persona que autoriza la devolución	Superintendente.

## CONCLUSIONES

Podemos decir que lograremos nuestro objetivo, cuando las operaciones de las empresas estén administradas bajo un sistema de Control que vigile toda actividad Financiera y Operativa; de esta manera se tiene la posibilidad de prevenir cualquier desviación que afecte económicamente a las empresas.

Por su importancia, El Control Interno es la herramienta mas utilizada para vigilar las actividades de las empresas; en su aplicación se consideran procedimientos genéricos a cada área, con el propósito de proveer información oportuna y suficiente a la administración para una adecuada toma de ediciones.

Los elementos del Control Interno son: Organización, Procedimientos, Personal y Supervisión; la coordinación de ambos elementos en las actividades de la empresa, traerá un aprovechamiento óptimo de los recursos, logrando una estructura organizativa, aplicando políticas, sistemas y procedimientos que sirven de base para un funcionamiento eficaz en las actividades.

El Control Interno en la administración de compras es un factor importante para el suministro de insumos y servicios hacia la empresa ya que la función de compras, constituye un reto para quienes tienen esa actividad; los cambios económicos, políticos

y sociales, han creado problemas así como oportunidades en esta área, al enfrentarse con estrategia, conocimiento y control, se apoyará a la empresa enfocando las operaciones a conseguir mejores plazos, reducción de inventarios y dando un servicio de calidad a cada área de la empresa.

Normalmente en los almacenes se tienen elevados inventarios de mercancías que tienen poco movimiento y apenas un reducido número de artículos son los que generan el ciclo de rotación, es aquí donde la administración de las empresas debe enfocarse a tomar medidas de control para que las existencias estén equilibradas en los distintos almacenes y no tener una carga financiera que afecte severamente los resultados de la empresa, aplicando los fases del Control Interno en el área de almacenamiento, los inventarios estarán manejados de una manera apropiada, contribuyendo con ello en alcanzar los objetivos de la empresa.

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- ADMINISTRACION DE ALMACENES Y CONTROL DE INVENTARIOS  
C.P. VICTOR E. MOLINA AZNAR.  
EDICIONES FISCALES ISEF, S.A.  
MEXICO, 1996.  
153 PAGINAS.
  
- 2.- TEMAS PRACTICOS DE AUDITORIA INVENTARIOS Y COSTOS DE  
VENTAS.  
JAIME DEL VALLE NORIEGA.  
DOFISCAL EDITORES.  
MEXICO, D.F. 1983.  
124 PAGINAS.
  
- 3.- PRINCIPIOS GENERALES DE COMPRAS.  
LIC. LEONEL CRUZ MECINAS.  
EDITORIAL CONTINENTAL, S.A. DE C.V.  
MEXICO, D.F. 1995.  
102 PAGINAS.

4.- AUDITORIA INTERNA MODERNA.

EVALUACION DE OPERACIONES Y CONTROLES.

V.BRINK.

H.WITT.

EDITORIAL ECASA.

MEXICO, D.F. 1992.

801 PAGINAS.

5.- FUNDAMENTOS DE CONTROL INTERNO.

ABRAHAM PERDOMO MORENO.

MEXICO, D.F. 1993.

262 PAGINAS.

6.- CONTROL INTERNO.

JOSE ALBERTO SCHUSTER.

EDICIONES MACCHI.

BUENOS AIRES. ARGENTINA 1993.

139 PAGINAS.

7.- LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.

EDITORIAL DIANA.

MEXICO, D.F. 1994.

204 PAGINAS.

8.- PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C.

MEXICO, D.F. 1991.

508 PAGINAS.

9.- ALMACENES

PLANEACION, ORGANIZACION Y CONTROL.

ALFONSO GARCIA CANTU.

EDITORIAL TRILLAS.

MEXICO, D.F. 1995.

203 PAGINAS.

10.- ADMINISTRACION DE COMPRAS Y MATERIALES.

MICHEL LEENDERS.

HAROLD E. FEARN.

WILBUR B. ENGLAND.

COMPANIA EDITORIAL CONTINENTAL, S.A. DE C.V.

MEXICO, D.F. 1995.

734 PAGINAS.

- 11.- MANUAL DEL CONTADOR DE COSTOS.  
THEODORE LANG.  
UNION TIPOGRAFICA EDITORIAL HISPANO-AMERICANA (UTEHA).  
MEXICO, D.F. 1973.  
1558 PAGINAS.
- 12.- MANUAL DEL CONTADOR I. CUENTAS DE ACTIVO. TOMO I.  
W.A. PATON  
UNION TIPOGRAFICA EDITORIAL HISPANO-AMERICANA (UTEHA).  
MEXICO, D.F. 1979.  
896 PAGINAS.
- 13.- NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA.  
INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C.  
EDICION 1993.  
MEXICO, D.F.  
6070 PAGINAS.