

Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

“Análisis y mejoramiento de los procesos de abastecimiento de Primax en Ecuador”

Christian Gavilánez Vásquez

Año 2010

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

Christian Gavilánez Vásquez

21 de septiembre de 2010

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

“Análisis y mejoramiento de los procesos de abastecimiento de Primax en Ecuador”

Christian Gavilánez Vásconez

Año 2010

Ing. Patricio López

Quito – Ecuador

RESUMEN

La comercialización de combustibles en el Ecuador se desarrolla en un mercado regulado por el Gobierno, debido a las subvenciones que se aplican a los mismos. Este estudio comprende el análisis de los procesos de abastecimiento de la comercializadora Primax en el Ecuador, específicamente las actividades de compras, en un entorno donde existe un solo proveedor que es el Estado, y con precios de combustibles regulados. La tesis tiene el propósito de plantear mejoras en términos de productividad en el área de adquisiciones.

En el marco teórico se explica el concepto de cadena de abastecimiento, productividad y la función de compras, y adicionalmente, se exponen algunos criterios o metodologías para facilitar el mejoramiento de los procesos, como base para la revisión de las actividades de compra en la compañía.

El estudio comprende un período de 2 años y medio, desde el 2008 al 2010, mismo que coincide con la integración de Primax con Repsol, luego del proceso de compra venta de esta última compañía. En la investigación se revisa información de la empresa, y se analiza, como línea base, el proceso de compra usado al inicio del período, la estructura del departamento de adquisiciones, y los resultados. Finalmente, se plantean algunas medidas de mejoramiento de los procesos, y se observan los resultados luego de las acciones tomadas.

La evaluación de las medidas ejecutadas y resultados deriva en la exposición de varias conclusiones que pueden ser aplicadas en las actividades de compras de cualquier compañía de tamaño mediano o grande, con el fin de aportar a los resultados del negocio. Adicionalmente, se ponen de manifiesto algunas recomendaciones, también con el propósito de aportar en la mejora continua de los procesos de compra.

El estudio excluye las compras de combustibles a Petrocomercial, en razón de que los precios son regulados por esta entidad gubernamental.

Dedico este trabajo a mis padres, Maricela y Napoleón,
a mi esposa, María Belén,
y a mis hijos Christian David y Julián
por su amor y paciencia.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	4
TABLA DE CONTENIDOS.....	6
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....	10
1.1. Cadena de abastecimiento y productividad	10
1.2. La función de compras	14
1.3. Administración de procesos y mejoramiento	17
1.3.1. Gestión o administración por procesos.....	17
1.3.2. Mejora continua y reingeniería de procesos	20
CAPÍTULO 2: EVALUACIÓN DE LA COMPAÑÍA Y SUS PROCESOS DE ABASTECIMIENTO.....	29
2.1. Los subsidios de los combustibles, mercado e información general de la compañía	29
2.1.1. Los subsidios de los combustibles en el Ecuador	29
2.1.2. Información general de Primax y mercado	32
2.2. Análisis situacional de los procesos de compra en la compañía	43
2.2.1. Planificación de las adquisiciones.....	44
2.2.2. Proceso de compras usado al inicio de la integración Primax - Repsol.....	44
2.2.3. Organización y estructura del área de Compras.....	46
2.2.4. Perspectiva gerencial del proceso de compras	48
2.3. Evaluación de los costos relacionados a las operaciones de abastecimiento	52
2.3.1. Costos Proyecto Cambio de Imagen Shell a Primax – Año 2008.....	57
2.3.2. Situación y costos transporte Primax - Pascuales	58
CAPÍTULO 3: DISEÑO DEL PLAN DE MEJORA DE ABASTECIMIENTO.....	65
3.1. Propuesta de procesos de compras de Primax.....	65

3.1.1.	Objetivos Generales → Planificación → Enfoque (estratégico).....	65
3.1.2.	Procesos, análisis carga de trabajo, revisión de tareas, eliminación de actividades que no agregan valor (desperdicio).....	68
3.2.	Evaluación del impacto en los costos y eficiencia con las mejoras implementadas ..	75
3.2.1.	Costos Proyecto Cambio de Imagen Repsol	75
3.2.2.	Resultados Implementación Plan de Compra (Licitaciones)	81
3.2.3.	Resultados Negociación Transporte Pascuales	87
3.2.4.	Resultados generales del área de Compras	92
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	93
	BIBLIOGRAFÍA.....	98

ANEXOS:

Anexo 1:	Proceso General Compras Anterior
Anexo 2:	Proceso General Compras Actual
Anexo 2a):	FMT-CCI- 001 Plan de Compras
Anexo 2b):	FMT-CCI-002 Bases de Licitación
Anexo 2c):	FMT-CCI-003 Análisis de Ofertas
Anexo 2d):	FMT-CCI-004 Formato Comité Compras
Anexo 2e):	FMT-CCI-005 Evolución Ofertas Comité Compras
Anexo 2f):	Autorizaciones Compras OR's OW's – JDE
Anexo 2g):	Descripción Cargo Coordinador de Compras
Anexo 3:	Proceso Abastecimiento Uniformes Anterior
Anexo 4:	Proceso Abastecimiento Uniformes Actual
Anexo 5:	Planilla Precios Obra Civil Rebranding Inicial
Anexo 6:	Planilla Precios Obra Civil Rebranding Revisada

INTRODUCCIÓN

La venta de combustibles en el Ecuador comprende una actividad que demanda un importante egreso del presupuesto del Estado debido a las subvenciones que se aplican a los mismos. En este contexto, las comercializadoras de combustibles operan en el país en un mercado regulado, que incluye la fijación de los precios de compra de los derivados a Petrocomercial, y también los precios de venta a los distribuidores y clientes finales. Por otro lado, el volumen para cada comercializadora se asigna bajo una política de cupos que se aplica en función de algunas variables, también definidas por las entidades de control gubernamental. La administración de las comercializadoras de combustibles, en un negocio donde las restricciones son importantes, debería por tanto prestar especial atención al manejo eficiente de los recursos y la productividad, lo que incluye como elemento de alta relevancia a los procesos de abastecimiento.

Esta investigación busca demostrar que la mejora de los procesos de adquisiciones en las compañías del grupo Primax en Ecuador constituye una actividad importante para el incremento de la productividad. El estudio abarca el análisis y mejora de los procesos de compras y, bajo un contexto más general, revisará el abastecimiento de combustibles desde los terminales de Petrocomercial hacia las estaciones de servicio, en razón de que el transporte comprende un rubro importante de compra. Por otro lado, esta investigación procura contribuir al entendimiento de la problemática en la comercialización de combustibles en el país y proponer, al menos en el entorno de una compañía privada, una operación de abastecimiento eficiente con un enfoque dirigido a la mejora de la productividad, a través del análisis y mejora de los procesos de adquisiciones. Se anota que en la investigación se excluye la compra de combustibles a Petrocomercial, en razón de que los precios son regulados por esta entidad gubernamental.

El estudio considera principalmente a la información de Primax y los resultados

obtenidos en los años 2008, 2009 y 2010, como fuente para el enfoque cuantitativo, y adicionalmente, se ponen de manifiesto diferentes criterios cualitativos en el manejo de los procesos de compras, obtenidos por medio de la observación del autor en el manejo del área de Compras y Logística en el mismo período, con el sustento de entrevistas con los niveles gerenciales de la compañía.

La información de Primax se fundamenta en datos de costos, comparando los procesos de compra anteriores y nuevos, con el propósito de responder a la pregunta central de la investigación de cómo mejorar la productividad para Primax en Ecuador, a través de un manejo eficiente de los procesos de abastecimiento.

Finalmente, la evaluación de los resultados de la línea base y los logros luego de las acciones tomadas, concluyen en la hipótesis planteada de que la mejora de los procesos críticos de abastecimiento derivan en el incremento del desempeño de la compañía y valor para el cliente final.

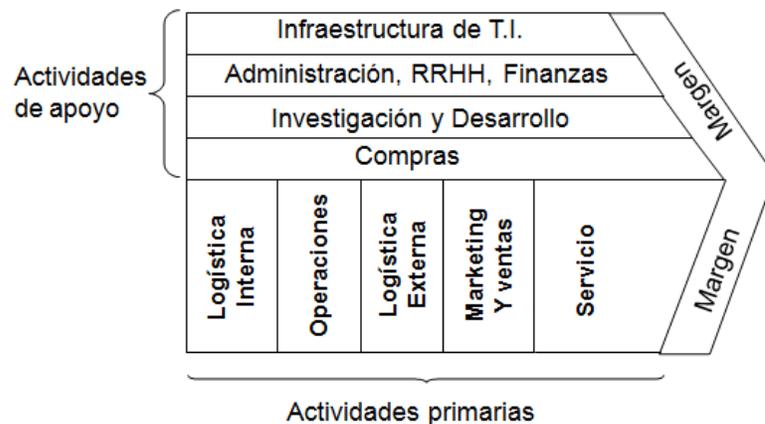
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1. Cadena de abastecimiento y productividad

El éxito o fracaso de una empresa depende de manera fundamental en el grado de competitividad que esta desarrolle frente al entorno de compañías que ofertan similares bienes y/o servicios en el mercado. Los desafíos de las gerencias pueden cubrir varios aspectos dirigidos a mejorar su competitividad, como la reducción de los costos, incrementar los niveles de calidad, la innovación tecnológica, y en este aspecto, la “cadena de valor de Michael Porter”¹, representa un modelo sistemático de presentar las actividades de una compañía, y cuya función e integración, puede concluir en la generación de valor para el cliente y utilidades para el negocio, frente a otras alternativas del mercado.

Cuadro 1 La cadena de valor de Porter, M. Porter

La cadena de valor Porter



En la cadena de valor de Porter se observan actividades genéricas y que se agrupan en primarias, debido a su aporte en la creación física del bien o el servicio, y secundarias o de apoyo, mismas que proporcionan input o la infraestructura para la operación continua del

¹ Michael Porter, *Estrategia y ventaja competitiva*, Barcelona, Ediciones Deutso, 2006, 40

negocio. “La empresa puede poseer dos tipos de ventaja competitiva: una por costos relativamente más bajos y otra por diferenciación – su capacidad para realizar las actividades de su cadena de valor a un costo menor que sus competidores o de un modo original frente a ellos. El valor último que crea una empresa es el importe que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la empresa les proporcione.”. (M. Porter, 2006: 41)

En el contexto del enfoque de competitividad que una organización esté dispuesta a desarrollar, “la administración de la cadena de abastecimiento tiene el propósito de sincronizar las funciones de una empresa con la de sus proveedores, a fin de acoplar el flujo de materiales, servicios e información con la demanda del cliente”², con la atención de las siguientes *prioridades competitivas* (L. Krajewski, L. Ritzman, 2000: 33) :

Cuadro 2 Prioridades competitivas de la cadena de abastecimiento

Costo	Operaciones de bajo costo
Calidad	Diseño de alto rendimiento Calidad consistente
Tiempo	Entrega rápida Entrega a tiempo Velocidad de desarrollo
Flexibilidad	Personalización Flexibilidad en volumen

Podemos indicar entonces, que las compañías pueden alcanzar una ventaja competitiva, cuando su sistema de operaciones logra un rendimiento superior a la competencia, para satisfacer la demanda de los clientes. Para este propósito, la *estrategia de operaciones*³ se refiere a la definición de políticas y el diseño de planes con el objetivo de aprovechar de mejor manera los recursos de la empresa, manteniendo alineamiento con la estrategia

² Lee Krajewski y Larry Ritzman, *Administración de Operaciones*, Massachusetts, Prentice Hall, 2000, 454

³ Chase, Aquilano, Jacobs, *Administración de Producción y Operaciones*, Bogotá, Mc Graw Hill, 2000,29

competitiva de la compañía a largo plazo. Fundamentalmente, la estrategia de operaciones comprende la toma de decisiones relacionadas al diseño de los procesos y los recursos e infraestructura necesarios para su operación

Las prioridades competitivas indicadas anteriormente, pueden ser alcanzadas con el diseño de procesos que se adapten a las necesidades de los clientes, y con el uso eficiente de los recursos; es así que “el objetivo de la cadena de suministro es reducir la incertidumbre y los riesgos de la misma, afectando así positivamente los niveles de inventarios, los tiempos de los ciclos, los procesos y, en últimas, los niveles de servicio al cliente final. El foco se encuentra en la optimización del sistema.” (Chase, Aquilano, Jacobs, 2000:466)

El manejo eficiente de los recursos para obtener mejores resultados es un objetivo principal en el manejo de la cadena de abastecimiento de una organización, lo que significa “hacer mejor las cosas, producir lo mismo, más o mejor usando menos recursos – tiempo, electricidad, insumos, maquinaria, crédito -, o producir más y mejor, utilizando los mismos recursos”.⁴ Si trasladamos este concepto a una razón de productividad, podemos referir dos indicadores principales de productividad: eficiencia y eficacia.

La eficiencia se refiere principalmente al uso óptimo de los recursos, por tanto, la relación se mide en función de las salidas y las entradas o insumos de un proceso, así:

$$\text{Eficiencia} = \text{Salidas} / \text{Insumos}$$

Donde,

Salidas comprenden los productos de un proceso (bienes o servicios), e

Insumo es equivalente a los recursos requeridos para la ejecución de un proceso

La eficacia, por otro lado, se refiere a la capacidad de obtener resultados de un proceso con respecto a los objetivos esperados, los mismos que pueden ser medidos en función de la

⁴ Pablo Lucio Paredes, *La dolarización ¿Un amor eterno?*, Quito, Taurus, 2004, 12

calidad, menor tiempo de respuesta, etc., sin que necesariamente el costo o el uso de insumos sea una variable crítica. Podemos concluir entonces, que una condición de productividad óptima se da cuando los costos de un proceso son bajos, y además, los resultados, es decir las salidas, son mejores.

La cadena de abastecimiento, por otro lado, debe considerar además el alcance en la integración de las operaciones. “En general, una integración vertical extensiva es atractiva cuando los volúmenes de insumos son altos, porque los volúmenes elevados permiten la especialización en las tareas y mayor eficiencia. También resulta atractiva cuando la compañía posee las habilidades pertinentes y considera que los procesos que está integrando son particularmente importantes para su éxito futuro.” (L. Krajewski, L. Ritzman, 2000: 95) La organización debe tomar la decisión de fabricar o comprar, lo que se traduce en menor o mayor *outsourcing*, y que concluirá en el grado de integración vertical en sus operaciones. La tendencia en las últimas dos décadas ha sido el desarrollo de mayores actividades de *outsourcing*, lo cual puede ser atractivo en operaciones de volúmenes bajos y/o cuando la organización decide enfocarse en las actividades de su giro de negocio, contratando tareas que pueden ser manejadas por un tercero y con mejores condiciones para la compañía.

La competencia mundial y la tecnología de la información también son variables que facilitan el uso de mayores opciones de suministro, lo que representa una alternativa interesante en un entorno de incertidumbre, con la adaptación de la compra a las siguientes consideraciones: ⁵

- Nuevas realidades en el mercado
- Rápidos avances en la tecnología

⁵ Hamid Noori, Rusell Radford, *Administración de Operaciones y Producción*, Bogotá, Mc Graw Hill, 1997, 27

- Introducción masiva de nuevos productos
- Competencia global
- Mercados fragmentándose
- Legislación más severa

La elección de comprar o hacer, corresponde a una decisión estratégica, en un marco de mayor competencia y que atiende el objetivo fundamental de mejorar la productividad, con la contratación de bienes o servicios que hasta hace algunos años se proveían dentro de la compañía, “tales como la seguridad, los servicios de alimentación y el mantenimiento, sino también la programación de computadores, la capacitación , la ingeniería, la contabilidad, los servicios jurídicos, la investigación, el personal e incluso la logística de los contratos y las compras. De esta manera ha considerado una nueva clase de compras que involucra los servicios”. (Chase, Aquilano, Jacobs, 2000: 468)

El concepto de ventaja competitiva puede referirse a un entorno global o local, y de manera específica en una compañía, se puede suscribir a las diferentes actividades genéricas que forman parte de la cadena de valor, y de cómo el flujo de bienes y servicios generados logran satisfacer las demandas de los consumidores, lo cual puede ser alcanzado con un nivel de productividad superior, donde las operaciones y la cadena de abastecimiento representan un rol muy importante para lograr óptimos resultados.

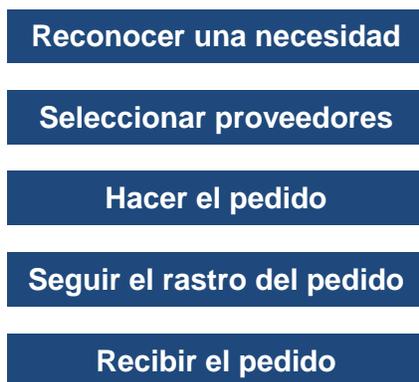
1.2. La función de compras

La función de compras tiene en su responsabilidad la administración del proceso de adquisiciones, actividad que incluye la selección de proveedores en cumplimiento de los requisitos solicitados y atendiendo los siguientes objetivos principales: precio, calidad y entrega. “Esta tarea reviste importancia crucial para cualquier organización, ya se trate de ventas al detalle, de un proveedor de servicios o de un fabricante. El rendimiento de las cadenas de suministro internas y externas depende del grado que se realice con eficiencia la

tarea descrita.” (L. Krajewski, L. Ritzman, 2000: 462)

El proceso de adquisición comprende los siguientes cinco pasos básicos (L. Krajewski, L. Ritzman, 2000: 463):

Cuadro 3 Pasos básicos del proceso de adquisiciones



Reconocer una necesidad: la actividad se inicia con la solicitud de un requerimiento por parte del área usuaria, y que debe incluir información que permita una correcta selección del proveedor (especificaciones, cantidad, calidad, tiempo de entrega, etc.)

Seleccionar proveedores: esta tarea comprende la búsqueda de la mejor oferta, para cumplir los requisitos solicitados

Hacer el pedido: este proceso comprende la emisión de una orden de compra al proveedor, y que puede tener variantes en función del costo o frecuencia de la adquisición

Seguir el rastro del pedido: esta actividad tiene mayor relevancia en compras de valor alto y/o que podrían concluir en insatisfacción del cliente o pérdidas para la compañía, si no se cumple en los términos requeridos

Recibir el pedido: asegurar la entrega – recepción del bien o servicio comprado, para facilitar el proceso de pago en coordinación con el área contable de la organización

Si consideramos que la mayor parte del costo de los bienes corresponde a artículos comprados, se entenderá que el área de compras tiene un rol importante en el control de los

costos, con la consecución de mejores alternativas de suministro. En este sentido, las compras centralizadas ofrecen una ventaja al concentrar mayor demanda (volumen), con lo que el poder de compra se incrementa, y esto se traduce en ahorros importantes (mayores al 10%), y mejores condiciones en la calidad, servicio, entrega, garantía, etc. (L. Krajewski, L. Ritzman, 2000: 469)

La selección de las mejores opciones de abastecimiento, es uno de los principales objetivos del área de compras. Para tomar la mejor decisión, se deben considerar otras variables adicionales al precio, tales como el desempeño de los proveedores y su capacidad de suplir las prioridades competitivas de la organización. Una alternativa para un manejo más estricto en la selección de proveedores, es la certificación de los mismos, actividad que se sustenta en el cumplimiento de alguna norma de calidad por parte del proveedor, y que puede ser incluso realizada por compañías especializadas en procesos de calificación.

La selección de los proveedores, define algunos tipos de relaciones en las negociaciones cliente – proveedor, entre las cuales se pueden citar las siguientes (L. Krajewski, L. Ritzman, 2000: 466):

Orientación competitiva: visualizada por lo general como una relación de suma cero, donde lo que una parte gana, la otra pierde. Este tipo de enfoque hace prevalecer el corto plazo vs el largo plazo en la relaciones, y el objetivo principal del comprador es lograr el mejor precio y ahorros, por lo que el poder de compra (volumen), define el grado de impacto en la negociación.

Orientación cooperativa: en esta estrategia, el comprador y el vendedor son socios y se ayudan mutuamente, procurando un compromiso a largo plazo, compartiendo información, lo que se traduce en mejores pronósticos de la demanda.

No obstante lo indicado anteriormente, la relaciones cliente – proveedor y las negociaciones pueden también tener movilidad en el espectro competitivo – colaborativo, en

razón de que el proceso es dinámico.

La función de compras juega un papel importante en la cadena de abastecimiento de una empresa, debido a que su objetivo se dirige a facilitar los procesos de transformación que realiza una compañía, con el aprovisionamiento de insumos que deben cubrir los dos términos de productividad relevantes: eficiencia, con la consecución de bienes o servicios con mejores costos, y además, atendiendo los parámetros de tiempo y calidad, complementado la variable de eficacia del proceso de adquisiciones.

1.3. Administración de procesos y mejoramiento

1.3.1. Gestión o administración por procesos

La excelencia organizacional, de acuerdo a James Harrington se fundamenta en cinco pilares⁶:

Cuadro 4 Pilares de la Excelencia Organizacional, J. Harrington



El concepto de administración de procesos es la base de la mayoría de metodologías de mejoramiento del desempeño de una organización. Un proceso se puede definir como una serie de actividades interconectadas, que toman algunas entradas, las agregan valor, y producen unas salidas determinadas. En términos operativos a nivel empresarial, es la manera

⁶ James Harrington, *The Process Management Excellence*, Chico, Paton Press LLC, 2006, xx

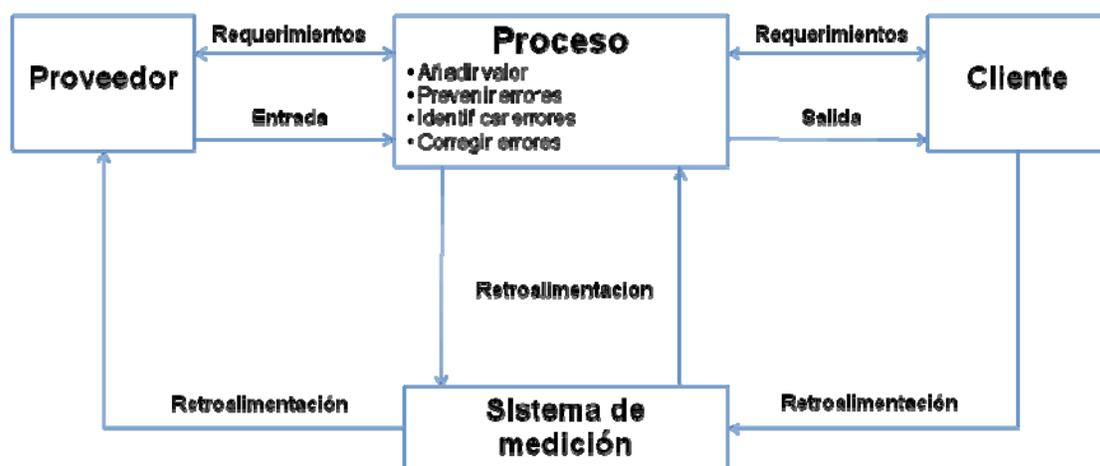
como la organización trabaja en sus rutinas del día a día. Existen algunos puntos a considerar en el manejo de los procesos:

- La definición de los requerimientos de salida entre los dueños del proceso y los clientes,
- La definición de los requerimientos de entrada entre los dueños del procesos y los proveedores,
- Un proceso que pueda transformar las entradas de los proveedores en salidas que satisfagan el desempeño y calidad requeridos por el cliente,
- Sistemas de medición y retroalimentación entre los procesos y clientes, y entre procesos y proveedores,
- El método con el cual la gente se debe entrenar para la comprensión del proceso,
- Un sistema de medición del proceso como tal.

El siguiente cuadro resume los elementos del modelo de proceso:

Cuadro 5 Modelo de proceso, J. Harrington

Modelo de Proceso

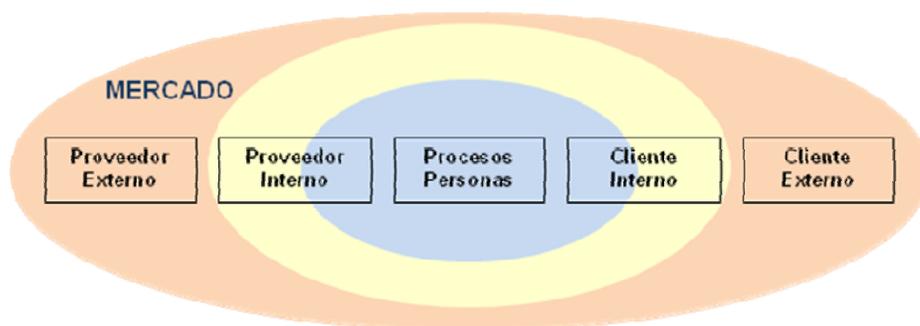


Se puede indicar que la administración en una empresa bajo un marco de Gestión de Calidad Total posee una concepción orientada a los procesos en lugar de las funciones, con

enfoque a la mejora y a la innovación para concluir directamente en la mejora de la eficiencia, al establecer una estructura de procesos creadores de valor para el cliente y asegurar su satisfacción. En el contexto de las relaciones cliente – proveedor, la organización se muestra como una red inmensa dentro de una cadena proveedor – cliente, como se muestra en el Cuadro 6, donde la gestión de procesos incluye algunas prácticas orientadas a los siguientes puntos:⁷

- Identificar los procesos relevantes o críticos del negocio.
- Levantar las secuencias de tareas.
- Definir un manejo esquemático de cada proceso, estableciendo un dueño y midiendo los resultados de manera continua.
- Satisfacer las expectativas y necesidades del cliente interno del proceso procurando el trabajo en equipo y cooperación.
- Revisar de manera proactiva los procesos y establecer objetivos de mejora.
- Implementar los cambios requeridos en el proceso y verificar los resultados.
- Evaluar la implementación de sistemas de aseguramiento de calidad, para formalizar y estandarizar los procesos.

Cuadro 6 Cadena proveedor - cliente en la gestión por procesos



⁷ César Camison, Sonia Cruz, Tomás González, *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, Madrid, Pearson Prentice Hall, 2007, 307-309

Por otro lado, la visión de la Gestión de la Calidad Total postula una visión de sistemas, lo cual no es sinónimo de un proceso, ya que éste último concepto se refiere a un conjunto de partes entrelazadas, lo que no necesariamente comprende sinergia entre todo el conjunto. La importancia de la gestión de procesos es vital para una organización, sin embargo, también es oportuno anotar sus limitaciones (C. Camison, S. Cruz, T. González, 2007: 310):

- El modelo de procesos considera una *perspectiva simple*, lo que deja a un lado la contextualización del proceso dentro de la visión sistémica de la organización, omitiendo variables de conflictos, por ejemplo, entre los objetivos e integrantes del proceso.
- No facilita el manejo de secuencias de *eventos no lineales o paralelos*, lo cual implica la omisión de la complejidad de las actividades y relaciones previas y posteriores del proceso (aguas arriba o aguas abajo).
- Limitación en el manejo de *sinergias*, ya que el enfoque en procesos se concentra por lo general en la concatenación de actividades de una parte del sistema, pero no de su totalidad.

No obstante lo indicado anteriormente, la gestión de procesos es fundamento relevante para la administración de una compañía enfocada en la mejora de la eficiencia y la atención del cliente en términos de valor, donde una visión sistémica complementa el concepto para una aplicación con mejores resultados.

1.3.2. Mejora continua y reingeniería de procesos

El diseño de procesos refiere dos enfoques diferentes, pero complementarios: la reingeniería y el mejoramiento (L. Krajewski, L. Ritzman, 2000: 109):

La *reingeniería* es la revisión radical en el diseño de un proceso con el objetivo de mejorar de manera drástica el rendimiento, por lo que se asemeja más a una reinención

antes que a un mejoramiento gradual, y que tiene el potencial de producir grandes réditos económicos.

El *mejoramiento de los procesos* es el análisis de las actividades y los flujos de cada proceso con el propósito de mejorar la calidad, el tiempo de ciclo, los costos, los errores, la seguridad, la entrega, etc. Para ello se utilizan varias técnicas, donde los diagramas de flujo y gráficas de procesos son dos de las más importantes.

“El principio de orientación al aprendizaje y a la innovación postula que la dirección debe liderar la organización abriendo las puertas al *aprendizaje adaptativo* y *generativo*, así como a la innovación incremental y radical” (C. Camison, S. Cruz, T. González, 2007: 314). En este aspecto, los procesos de mejora relacionados a los esquemas de aprendizaje se resumen así:

- Mejora continua → aprendizaje adaptativo: cuando las organizaciones aprenden como efecto de las consecuencias de sus experiencias pasadas, y donde el foco de atención es atacar los focos de la no calidad.
- Mejora radical o reingeniería → aprendizaje generativo: cuando los cambios comprenden el cuestionamiento del paradigma de la acción organizativa y esto conlleva a una revisión de innovación a gran escala.

En ambos casos, tanto en la mejora continua y radical, el liderazgo de la dirección es vital para dirigir y asignar recursos a este propósito, y por otro lado, el involucramiento del personal en procesos de aprendizaje es sostenible con el compromiso y participación, trabajo en equipo y cooperación (C. Camison, S. Cruz, T. González, 2007: 315).

En el análisis de los procesos y para aplicar la metodología adecuada, se deberían plantear los siguientes cuestionamientos:

- “Qué se está haciendo?”
- Cuándo se hace?

- Quién lo está haciendo?
- Dónde se está haciendo?
- Cuánto tiempo requiere?
- Cómo se está haciendo?" (L. Krajewski, L. Ritzman, 2000: 110)

“La mejora debe ser una tarea de administración proactiva y se debe considerar como una oportunidad y no simplemente como una reacción ante los problemas y las amenazas de la competencia”⁸. Las oportunidades de mejora son muy amplias en las organizaciones y esto incluye, entre otros temas, la reducción de los defectos, costos, tiempos de ciclo de un producto o servicio, el incremento de la satisfacción del cliente, de los empleados, el diseño de los productos, las prácticas administrativas, los inventarios, etc.

a) **Mejoramiento continuo de procesos**

❖ Mejoramiento o rediseño de procesos (J.Harrington)

El mejoramiento o rediseño de los procesos (L. Harrington, 2006: 64), toma un proceso existente y elimina el desperdicio, reduciendo el tiempo de ciclo y mejorando la efectividad del mismo. Esta herramienta tiene bajo riesgo y costo y puede ser la alternativa correcta para el 75 % de los procesos de negocio, con el logro de los siguientes objetivos:

- Eliminación de burocracia
- Mayor valor agregado
- Eliminación de la duplicación
- Simplificación
- Reducción del tiempo de ciclo
- Procesos a prueba de error
- Actualización del proceso

⁸ James R. Evans, William M. Linsay, *Administración y Control de la Calidad*, México D.F., Cengage Learning, 2008, 307-309

- Simplificación en la comunicación
- Estandarización
- Alianzas con proveedores
- Automatización

La metodología planteada por J. Harrington (J. Harrington, 2006: 45-61), para el rediseño o mejoramiento de procesos funcionales en una organización incluye las siguientes fases y elementos:

Fase 1: definir (redefinir) el proceso

Identificar el proceso

Identificar los dueños del proceso

Identificar el equipo de mejoramiento del proceso

Preparar una misión del proceso

Definir el alcance del proceso

Definir las medidas de procesos relacionadas al cliente

Definir las medidas de proceso relacionadas a los proveedores

Definir las métricas de eficiencia del proceso

Fase 2: delimitar el proceso

Preparar diagramas de flujo de proceso

Desarrollar el camino que debería seguir el proceso

Evaluar el papeleo administrativo del proceso

Caracterizar las actividades del proceso

Instalar los sistemas de control y métricas del proceso

Calificar el proceso

Fase 3: refinar el proceso

Pulir el proceso, en una constante de mejoramiento continuo

❖ El ciclo de Deming (PDSA o PDCA)

“El *ciclo Deming* es una metodología sencilla para mejorar lo que promovió W. Edwards Deming. En un principio se llamó ciclo Shewhart por su fundador original, Walter Shewhart, pero en 1950 los japoneses cambiaron su nombre por el de ciclo Deming. El ciclo Deming fue integrado en cuatro etapas: planear, hacer, estudiar y actuar” (J. Evans, W. Linsay, 2008: 657). La tercera etapa fue denominada por Deming en 1990 como “estudiar” (study en inglés), en lugar de “revisar” (check en inglés), por la connotación más amplia de la palabra “estudiar”, sin embargo, se reconocen ambos términos.

Cuadro 7 El ciclo Deming



Las etapas detalladas del ciclo Deming son las siguientes (J. Evans, W. Linsay, 2008: 658 - 659):

- ➔ *Planear*: consiste en evaluar la situación actual y describir el proceso, insumos, resultados, clientes, requerimientos del cliente, recopilar datos, información, identificar problemas, causas y plantear planes de acción para solucionarlos.
- ➔ *Hacer*: comprende la implementación del plan a manera de prueba para evaluar la solución propuesta y levantar datos objetivos.
- ➔ *Estudiar*: en esta etapa se determina si el plan definido cumple las expectativas en

función de los resultados.

- ➔ *Actuar*: en la última etapa del ciclo, se incorporan las mejoras como estándares en el caso de que se cumplieron los objetivos esperados, o caso contrario, se retoma la evaluación desde la primera etapa de planificación.

El ciclo Deming se enfoca en la acción recurrente de estas etapas hacia la mejora continua a corto plazo, así como también el aprendizaje de la organización a largo plazo, considerando como premisa fundamental, el hecho de que la mejora proviene de la práctica del conocimiento.

Para la aplicación del ciclo de Deming, se pueden utilizar diferentes herramientas de calidad, entre las cuales se pueden anotar como más importantes las siguientes (J. Evans, W. Linsay, 2008: 663):

- Diagramas de flujo
- Hojas de verificación
- Histogramas
- Diagramas de causa – efecto
- Diagramas de Pareto
- Diagramas de dispersión
- Gráficas de control

“Ishikawa, uno de los máximos expertos japoneses en calidad, afirmó que la esencia de la Calidad Total reside en la aplicación repetida del proceso PDCA hasta la consecución del objetivo...” (C. Camison, S. Cruz, T. González, 2007: 877), y planteó el siguiente ciclo PDCA resumido a continuación:

- ➔ Planificar (Plan)

- i) Definir los objetivos
- ii) Decidir los métodos a utilizar para alcanzar el objetivo

➔ Hacer (Do)

iii) Llevar a cabo la educación y la formación

iv) Hacer el trabajo

➔ Comprobar (Check)

v) Comprobar los resultados

➔ Actuar (Act)

vi) Aplicar una acción

❖ Kaizen

Kaizen es una filosofía japonesa que comprende un proceso de mejora gradual y continua a través de toda la organización. “Kaizen se enfoca hacia las mejoras pequeñas, graduales y frecuentes a largo plazo, con una inversión financiera mínima y la participación de todos en la organización” (J. Evans, W. Linsay, 2008: 364). El campo de acción del Kaizen es totalmente amplio en su aplicación práctica en una organización, y para la implementación de la filosofía se sugieren eliminar los paradigmas o ideas fijas convencionales, pensar cómo hacer algo y no la justificación de por qué no se puede hacer, no centrarse en la perfección, y cuestionar las prácticas actuales, con la participación de todo equipo de trabajo, con lo que se fomenta la comunicación entre los empleados y los directivos.

El Kaizen puede tener resultados muy positivos para una organización, sin embargo, se requiere un cambio cultural para lograr el involucramiento total de directivos y empleados, lo cual no es fácil de alcanzar. Por otro lado, si los objetivos se centran en el corto plazo, esta solución no necesariamente se implementará de manera adecuada (J. Evans, W. Linsay, 2008: 365).

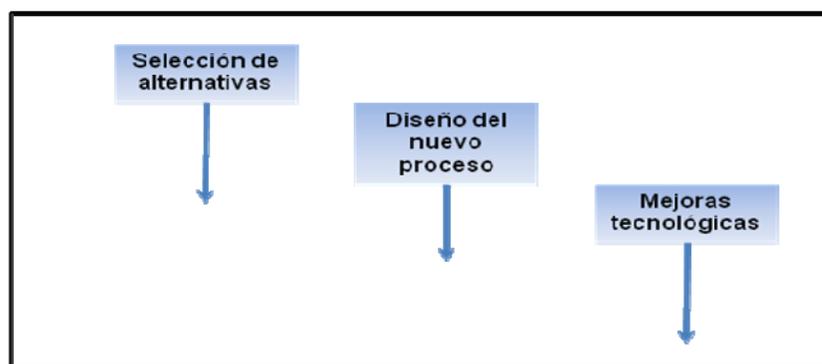
b) Reingeniería de procesos

La reingeniería de procesos se expandió principalmente en los años 90's y se define

como la “revisión fundamental y diseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como coste, calidad, servicio y rapidez”⁹. Los objetivos de la aplicación de la reingeniería se centran en la mejora de la competitividad y rentabilidad de una compañía mediante innovaciones radicales con el soporte y/o aplicación de herramientas tecnológicas. Las características o propósitos de este proceso son las siguientes (C. Camison, S. Cruz, T. González, 2007: 881-884):

- Adaptar varios puestos en uno
- Unificar los roles del decisor y ejecutor
- Cambiar el orden secuencial de los procesos por el natural
- Adaptar los procesos a varias versiones
- Realizar el trabajo donde tiene lógica que se haga
- Reducir controles y aprobaciones
- Minimizar la conciliación
- Definir directivos de contacto (con el cliente)
- Establecer organizaciones centralizadas en las actividades iniciales de la cadena de valor y descentralizadas en las que tienen contacto con el cliente

Cuadro 8 Esquema de un programa de Reingeniería de procesos



⁹ J. Champy, M. Hammer, *Reingeniería*, Bogotá, Editorial Norma, 1994, 42

“Se estima que entre el 50 y el 70% de los programas de reingeniería no consiguen sus objetivos... El proceso debe comenzar con el compromiso y liderazgo de la dirección de la organización. Tampoco hay que escatimar recursos en su implementación ni abandonar el esfuerzo demasiado pronto. Otro error puede centrarse exclusivamente en la reducción de costes, ... ya que ello puede llevar a la destrucción de valor” (C. Camison, S. Cruz, T. González, 2007:884).

La administración de procesos constituye un enfoque decisorio en la optimización de las actividades que realiza una compañía. Las metodologías indicadas exponen diferentes criterios para el mejoramiento de los procesos: la reingeniería, limitada a la innovación y/o inversión, y el mejoramiento, que corresponde a una actividad que por sus costos, puede ser aplicada de manera más extensiva por todos los miembros de una organización, y que constituye una herramienta atractiva por el potencial de generar aumento de la productividad con menos recursos requeridos para su ejecución. Las metodologías de mejoramiento continuo de procesos pueden referir varios esquemas, pero en general, podemos resumir las siguientes etapas principales incluidas en el ciclo Deming: *planear, hacer, verificar, actuar*, esto en un círculo de constante de evolución.

En este estudio se aplicó como técnica de mejoramiento de procesos el ciclo Deming, en razón de que el proyecto de mejora evaluado se suscribe al análisis de un proceso en particular dentro de la organización (proceso de compras en Primax), y por otro lado, las condiciones de limitación de recursos para su implementación con respecto a las expectativas en la obtención de resultados, sugieren la aplicación de esta metodología, como se observará más adelante.

CAPÍTULO 2: EVALUACIÓN DE LA COMPAÑÍA Y SUS PROCESOS DE ABASTECIMIENTO

2.1. Los subsidios de los combustibles, mercado e información general de la compañía

2.1.1. Los subsidios de los combustibles en el Ecuador

En el Ecuador los subsidios representan uno de los egresos más importantes del presupuesto del Estado. Esta herramienta, que tiene como propósito original el favorecer el consumo o la economía de sectores en desventaja, se originó en los años 70, y desde esa época, su manejo ha representado una dificultad importante para los distintos gobiernos que han planteado su revisión. En el País, adicional al subsidio de los combustibles, se aplican otras subvenciones por parte del Estado a sectores como la seguridad social, desarrollo humano, electricidad y otros, sin embargo, el más significativo es el egreso que se paga por los derivados del petróleo, debido a que los precios de estos productos localmente son inferiores a los costos en mercados internacionales. Esta subvención alcanzó un valor de 4.522 Millones Usd en el 2009, de acuerdo al Cuadro 7, mismo que se incluye información de los subsidios desde el 2003 hasta el 2010.

Cuadro 7 Subsidios Estado ecuatoriano, 2003 al 2010

Subsidios y transferencias de los últimos 7 años	En Usd Millones							*Estimado
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010*
less, Issfa, Isspol	231,3	325,2	432,3	448,9	508,0	497,0	452,0	662,0
Bono de Desarrollo Humano	197,0	200,0	192,0	192,0	438,0	430,0	383,0	646,0
Subsidio a los Combustibles	500,0	962,0	1868,0	2602,0	2489,0	3036,0	4522,2	3000,0
Subsidio Eléctrico	0,0	15,0	80,0	80,0	0,0	214,0	136,0	256,0
Empresas de Agua Potable	61,4	71,3	79,5	97,5	0,0	123,0	0,0	0,0
Universidades	246,0	259,3	276,3	326,0	0,0	334,0	0,0	0,0

Fuente: Líderes #657 14 jun 10, El Comercio, tomado del Observatorio de la Política Fiscal, Banco Central del Ecuador, Ministerio de Finanzas, Petroecuador, Cordes

De acuerdo a información levantada en un estudio de la Cordes (Corporación de Estudios para el Desarrollo”¹⁰, el año anterior, entre los años de 1979 y 2008, la política de

¹⁰ Observatorio de la Política Fiscal, Banco Central del Ecuador, Ministerio de Finanzas, Petroecuador Cordes, en Revisa Líderes N°657 El Comercio, 14 de junio de 2010, 12, 13

subsidios le ha costado al Estado más de 23.000 Millones Usd, los mismos que se han repartido de esta manera:

- 30% para subsidio al diesel
- 33% para gas licuado de petróleo (GLP)
- 26% para gasolina extra
- 3% para gasolina súper

Por otro lado paradójicamente, y haciendo referencia al mismo estudio indicado, el Ecuador recibió créditos externos por un valor de 26.600 Millones Usd en el mismo período, lo que refleja el manejo fiscal deficiente al destinar recursos a este subsidio y en contraparte incrementar el endeudamiento externo para financiamiento de las cuentas pública, con un alto impacto económico en las 3 últimas décadas, como se puede apreciar en el Cuadro 8.

Cuadro 8 Subsidios a los combustibles en el Ecuador en los últimos 30 años

Subsidios a los combustibles en 30 años

En Usd Millones

	Super	Extra	Diesel	GLP	Total	PIB (en %)
1979	0	252	112	12	375	3,5
1980	3	457	184	26	669	5,0
1981	18	342	200	25	584	3,7
1982	26	331	211	37	605	4,0
1983	9	244	169	56	479	3,8
1984	11	250	168	65	494	3,9
1985	10	219	135	70	434	3,4
1986	11	150	80	78	319	2,8
1987	9	123	107	77	315	3,2
1988	16	170	124	96	406	4,1
1989	16	175	117	98	406	4,0
1990	14	228	143	159	544	4,9
1991	12	199	135	144	491	4,0
1992	5	137	85	144	372	2,9
1993	-1	47	-3	151	198	1,3
1994	-5	-103	-27	169	169	0,9
1995	-4	-71	-203	198	198	1,0
1996	-3	-46	6	257	263	1,2
1997	0	-28	27	254	281	1,2
1998	-20	-95	115	193	193	0,8
1999	-9	-17	30	188	218	1,3
2000	20	233	356	339	948	5,9
2001	12	97	174	366	650	3,1
2002	3	19	52	314	387	1,6
2003	-18	-16	102	398	500	1,7
2004	11	103	352	497	962	2,9
2005	62	291	879	637	1868	5,0
2006	115	455	1278	755	2602	6,2
2007	Información no disponible				2489	ND
2008	165	597	1412	863	3036	6,6
2009	254	891	2326	1052	4522	8,3

Fuente: Líderes #657 14 jun 10, El Comercio, tomado del Petroecuador, Banco Central del Ecuador, Depart. Estadísticas Energéticas de EUA, Cordes

Existen diferentes criterios con respecto a la aplicación de los subsidios, debido a que en última instancia, los mismos deberían promover la competitividad de una economía, a través del incremento de la producción y por otro lado favorecer a los sectores menos apoyados, sin embargo, en el caso de los combustibles, no se hace ninguna distinción en su subvención, por lo cual los beneficiarios no son necesariamente lo que deberían, generando incluso recursos para actividades ilícitas como el contrabando.

La aplicación del subsidio a los combustibles, representa en el escenario empresarial los siguientes problemas para los actores que operan en el negocio de comercialización:

- Disponer como única opción a un proveedor que es el Estado (Petrocomercial), y eliminar así la posibilidad de competencia en la selección de fuentes de provisión. Esto implica que las empresas deben ajustarse a los horarios de despachos de combustibles de Petrocomercial, a su organización e infraestructura, lo cual, representa la absorción de ineficiencias operativas del proveedor para las comercializadoras.
- Comercialmente limitarse a márgenes impuestos por el Gobierno, lo que dificulta el desarrollo de estrategias de diferenciación en la oferta para los clientes.
- La aplicación de cupos o asignaciones de volumen a cada comercializadora representan un importante limitante para alcanzar incrementos en ventas, como resultado de esfuerzos planeados por las compañías.

No obstante lo indicado anteriormente, las opciones de mejorar los procesos internos de una compañía comercializadora en el Ecuador y en general, empresas que operan en mercados regulados, es una actividad factible. Sin dejar de reconocer el impacto que puede tener el entorno para la operación de una empresa, todos los procesos son susceptibles de mejora, lo cual se puede traducir en incrementos en los resultados que pueden dirigirse a los costos, tiempos de respuesta, calidad y otras variables críticas de la cadena de abastecimiento. En el

caso de Primax y en general todas las comercializadoras del País, la mejora de los procesos representa un reto para superar las condiciones externas impuestas en un mercado regulado, a través de medidas que se orienten a incrementar la productividad.

2.1.2. Información general de Primax y mercado

a) Primax y Mercado

Primax es una compañía de origen peruano – chilena presente en el negocio de comercialización de derivados de hidrocarburos, y que inició sus operaciones con la compra de la red de estaciones de servicio Shell en Perú en el año 2005. Sus accionistas son el Grupo Romero de Perú y la empresa estatal de petróleos de Chile, ENAP. Posteriormente, la compañía continuó su proceso de crecimiento en Ecuador con la compra de la red de estaciones de servicio Shell en el año 2006, y la de Repsol YPF en el año 2008, última adquisición que tuvo un valor de 50 Millones Usd, lo que refiere la inversión de la compañía en el negocio de combustibles en los últimos años. Algunos factores externos importantes en relación a este crecimiento de Primax han sido los siguientes:

- Menor interés de las compañías multinacionales en invertir en países de alto riesgo (incertidumbre), frente a otras alternativas que facilitan mayor rentabilidad de sus negocios.
- Crecimiento de compañías locales o regionales privadas con menores costos en la Región con respecto a compañías transnacionales, como el caso de Primax o Terpel por ejemplo (esta última compró la red de estaciones de servicio Texaco en Ecuador en el año 2006, y la red de Repsol en Perú en el año 2010).

Primax maneja en el Ecuador los siguientes tipos de negocios:

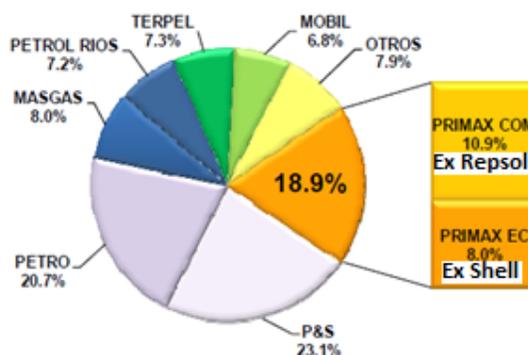
- Comercialización de combustibles para el sector automotriz, a través de su red de estaciones de servicio
- Comercialización de combustibles para el sector industrial, incluido el petrolero.

- Comercialización de lubricantes marca Repsol
- Tiendas, mismas que están ubicadas en las principales estaciones de servicio

La compañía también se dedicó a la comercialización de combustibles del sector aéreo, sin embargo, la estatal Petrocomercial tomó en ese este negocio en el 100% de las operaciones de aerocombustible en el País a inicios del año 2010.

Primax se convirtió en un período de dos años en la mayor comercializadora de combustibles privada extranjera en el Ecuador, esto debido principalmente a la compra de las redes de estaciones de servicio Shell (64 estaciones) y Repsol (124 estaciones), y que ha concluido en una participación de mercado en el segmento automotriz (en volumen de gal), del 18,9% a mayo de 2010. Las compañías extranjeras que le siguen en participación de mercado, a mayo 2010, son Mobil (6,8%) y Terpel (7,3%), cuyo volumen de ventas conjunto es inferior al de Primax (13,1% vs 18,9%).

Gráfico 1 Market Share Comercializadoras Combustibles Sector Automotriz Ecuador Mayo 2010 (volumen de venta en galones)¹¹



Por otro lado, Primax también compete en el segmento industrial de comercialización de combustibles, con la razón social Oiltrader de propiedad de la compañía, con una

¹¹ Información Primax, 2010

participación de mercado, al mes de mayo de 2010, del 11% y del 32% en el abastecimiento al sector industrial y petrolero respectivamente.

Primax ha desarrollado su posicionamiento en el mercado ecuatoriano basado principalmente en los pilares de excelencia de servicio, conveniencia de sus estaciones de servicio y calidad de sus productos, fundamentos que se incluyen en la visión de la compañía:

Visión: Ser la mejor compañía de retail del Ecuador, reconocida por la excelencia del servicio, la conveniencia de sus estaciones y la calidad de sus productos: realizando sus operaciones de manera sustentable con la sociedad y el medio ambiente.

A su vez, la misión se orienta a satisfacer las necesidades de los clientes con el siguiente criterio:

Misión: Convertir nuestras estaciones de servicio en centros de conveniencia que le hagan la vida más fácil al consumidor a través de una experiencia de compra de bienes y servicios rápida y agradable.

En el enunciado de misión, se observa que Primax tiene en sus perspectivas de negocio, el no limitarse a la comercialización de combustibles, sino ampliar su oferta al consumidor, con el suministro de otro tipo de bienes y servicios a través de su red de estaciones de servicio.

Los negocios de Primax, en orden de aporte de margen bruto a la compañía son los siguientes, de acuerdo a información de ventas acumuladas de enero a mayo de 2010: 1) Estaciones de servicio (84,04%, con LPG); 2) Lubricantes (9,73%); 3) Industrias (2,99%) y 4) Tiendas (2,01%). (Aerocombustible con 1,89% hasta enero 2010, se omite por ser negocio cancelado debido a cambios por disposiciones gubernamentales). En el Cuadro 9, se expone esta información con mayor detalle con referencias de volúmenes de venta en miles de galones y margen bruto de cada negocio en miles de Usd.

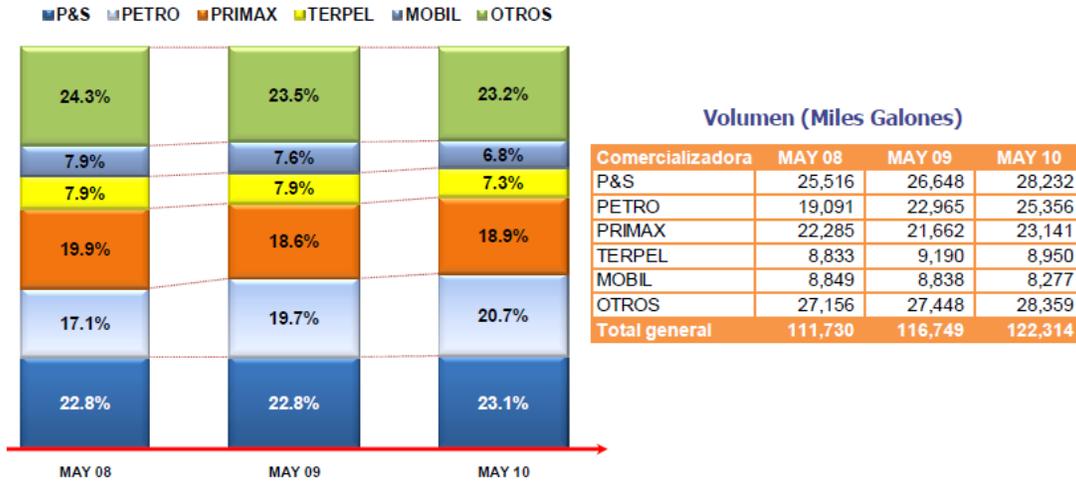
Cuadro 9 Volumen y Margen Bruto Ventas Primax Ecuador - Mayo 2009, 2010
 Volumen en miles de galones y margen bruto en miles de Usd (Primax, 2010)

	MAYO 2010			
	VOLUMEN		MARGEN	
	MES	ACUMULADO	MES	ACUMULADO
RED	23,170	110,604	2,008	9,492
LPG			11	48
TIENDAS			61	228
INDUSTRIA	5,249	23,758	83	339
LUBES	76	447	179	1,030
AERO		9,784	0	214
TOTAL	28,495	144,592	2,342	11,352

	MAYO 2009			
	VOLUMEN		MARGEN	
	MES	ACUMULADO	MES	ACUMULADO
RED	21,704	105,663	1,881	9,079
LPG			7	30
TIENDAS			20	89
INDUSTRIA	4,832	25,390	59	335
LUBES	78	438	135	701
AERO	4,807	22,240	91	443
TOTAL	31,421	153,731	2,193	10,677

La participación de mercado históricamente ha sido estable en la comercialización de combustibles en el Ecuador en los últimos años, esto debido a que las ventas responden a la política de asignación de cupos a cada comercializadora por parte del Estado, por lo que de mes a mes no se observan diferencias significativas en la posición de cada compañía. En el Gráfico 2 se observa la evolución de los últimos 3 años al mes de mayo en la participación de mercado de combustibles del sector automotriz, donde se anota el crecimiento sostenido en los últimos períodos de la estatal Petrocomercial, esto debido a nuevas estaciones de servicio o distribuidores que han migrado a la red de abastecimiento de esta empresa del Gobierno.

Gráfico 2 Evolución Market Share Comercializadoras Combustibles Automotriz Ecuador – Mayo 2008, 2009 y 2010 (volumen de venta en galones) (Primax, 2010)



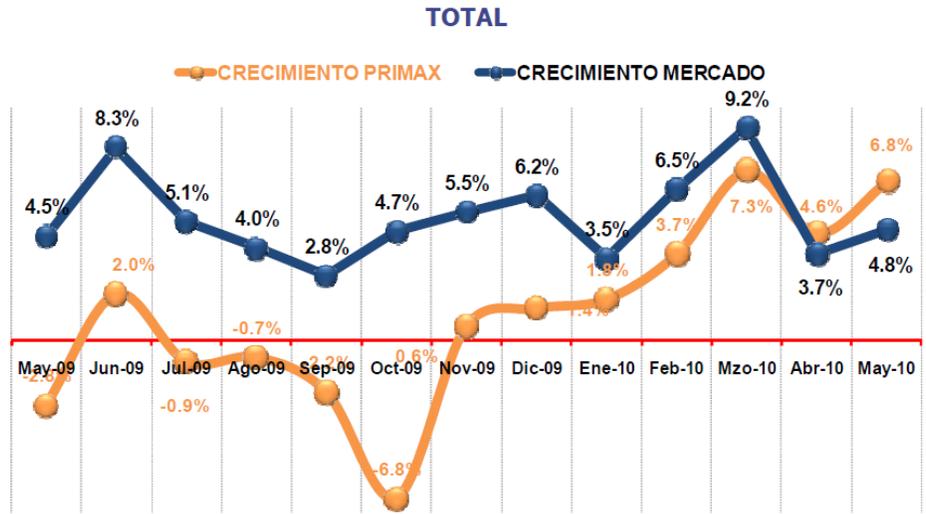
El mix de productos expendidos en las estaciones de servicio a nivel de mercado señalan al diesel y la gasolina extra como los principales productos de venta, con un 44,06% y 43,12% respectivamente, seguidos de la gasolina super con un 12,81% de acuerdo al Cuadro 10, con los datos a mayo de 2010. El mix de productos de Primax refiere mayores porcentajes de venta de gasolinas super y extra con respecto al mercado (14,44% y 46,30% respectivamente), vs una menor venta de diesel (39,35%).

Cuadro 10 Mix Productos Comercialización Combustibles Automotriz – Mayo 2010 (Primax, 2010)

	Mix Productos	
	Mercado	Primax
Super	12,81%	14,44%
Extra	43,12%	46,30%
Diesel	44,06%	39,35%

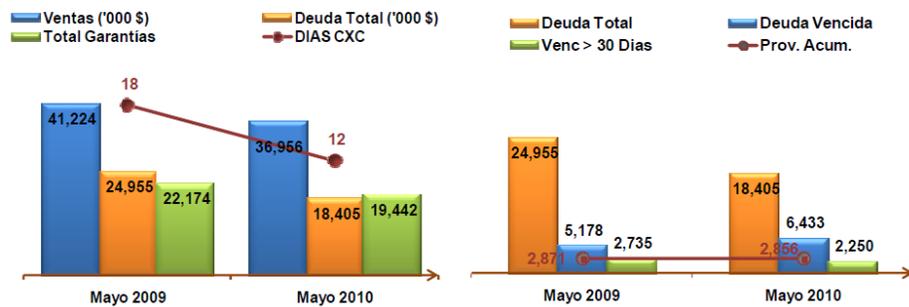
El mercado de comercialización de combustibles por otro lado, tiene un crecimiento de entre el 7% al 10% año tras año, lo que puede apreciarse en el Gráfico 3.

Gráfico 3 Evolución Crecimiento Mercado Comercialización Combustibles Automotriz – Todos los productos (Primax 2010)



El negocio de comercialización de combustibles exige por otro lado, un manejo cuidadoso de las cuentas por pagar, debido a los volúmenes de venta importantes y el crédito a otorgar a los clientes. La atención a las cuentas por cobrar ha sido uno de los objetivos de control principales de la dirección, y se han realizado esfuerzos importantes para mejorar los días de cobro de 18 a 12 días de mayo de 2009 a mayo de 2010 respectivamente, con una reducción de la deuda en este período de 24,95 a 18,41 Millones de Usd, con los consecuentes beneficios en el costo financiero y aumento del capital de trabajo para la compañía, tal y como se puede apreciar en el Gráfico 4.

Gráfico 4 Cuentas x Cobrar Primax – Total (Primax, 2010)



b) Estaciones de Servicio Primax

Primax dispone de una red de estaciones de servicio ubicadas en la mayoría de provincias del Ecuador, y que suman un total de 188 a mayo 2010. Los modelos de administración de estaciones de servicio refieren en la industria los siguientes tipos de manejos:

- COCO: company owned, company operated, activos y operación de la compañía
- CODO: company owned, dealer operated, activos de la compañía operados por un tercero
- DODO: dealer owned, dealer operated, activos y operación de un tercero

A mayo de 2010, Primax disponía de 8,51% de estaciones de servicio COCO, 32,98% CODO y 58,51% DODO. En todos estos casos, la imagen de la estación de servicio corresponde a la de la comercializadora, y en el caso de operaciones con “dealers” o terceros, el contrato de abastecimiento se negocia en función de un margen para cada parte.

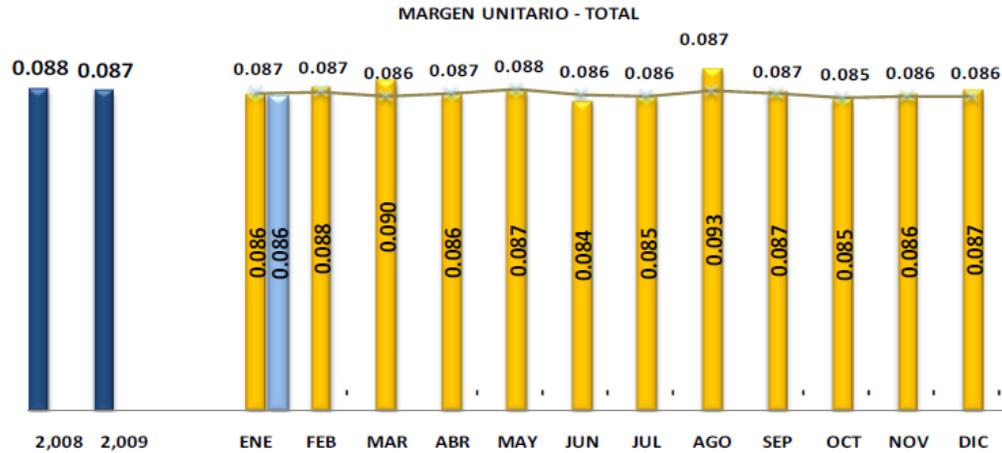
En general se puede comentar que el negocio de comercialización de combustibles en estaciones de servicio, concluye en un margen bruto mensual aproximado de 2.000.000 Usd (referencia mayo 2010), donde la gasolina super tienen el mayor aporte con el 42,92%, seguida de la gasolina extra con el 31,61% y 20,47% para el diesel. Esta situación se debe al mayor margen de la gasolina super¹² vs la gasolina extra y diesel por regulación de los precios de mercado.

El resultado de las ventas de todos los tres productos, super, extra y diesel, concluye en un margen unitario global de 0,08 Usd por galón, el mismo que se ha mantenido constante al

¹² En el Ecuador los precios de venta de los combustibles a los consumidores finales están regulados por el Gobierno, excepto la gasolina súper. Sin embargo, la comercializadora Petrocomercial de alguna manera regula el mercado debido a que expende este producto a un costo de 2,00 Usd / gal en la mayoría de gasolineras, marcando el precio de referencia para el público.

menos en los últimos tres años en razón de la política de precios definidos por el Gobierno, tal y como se muestra en el Gráfico 5.

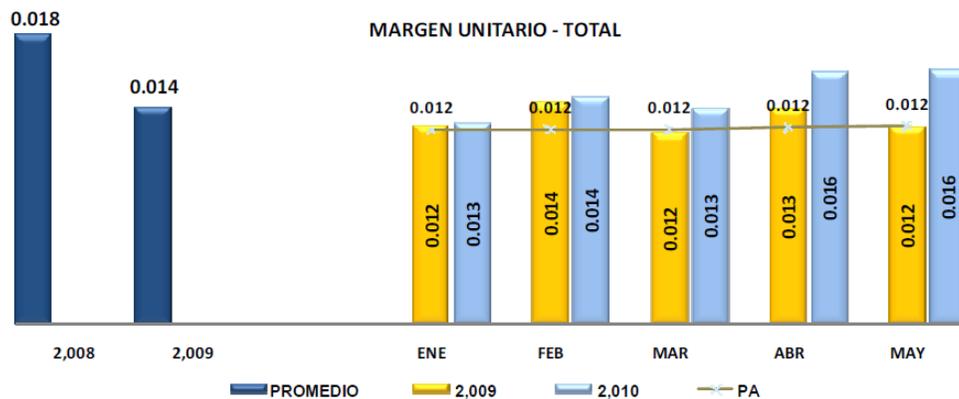
Gráfico 5 Margen unitario global Estaciones de Servicio Primax, Año 2009
(Primax, 2010)



c) Ventas Directas Primax

Las ventas directas es otro negocio de Primax, donde se comercializan diesel y bunker, productos que son usados para generación eléctrica de las industrias. Este negocio mueve cerca de 5 Millones de gal al mes aproximadamente, sin embargo, su aporte en margen bruto es de 60.000 Usd al mes debido a los bajos márgenes unitarios que se manejan en el mercado, de acuerdo a lo mostrado en los Gráficos 6.

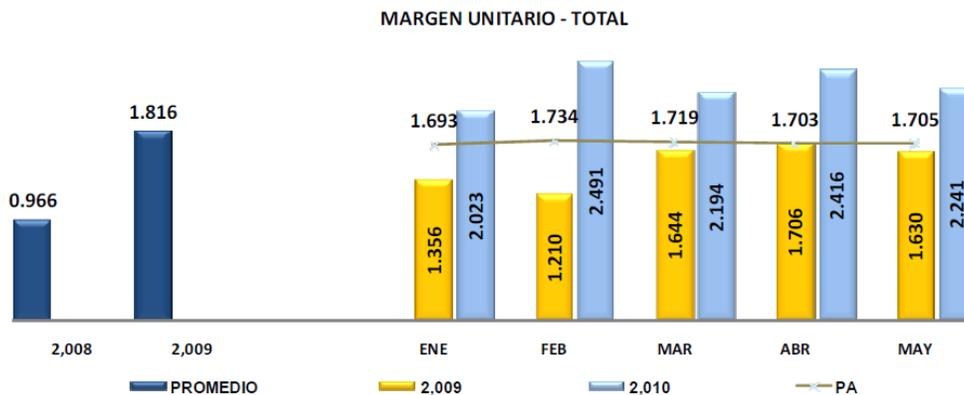
Gráfico 6 Ventas Directas Primax – Margen Bruto Unitario en Usd
(Primax, 2010)



d) Ventas Lubricantes Primax

La adquisición realizada por Primax en el año 2008 de la red de estaciones de servicio Repsol, también incluyó la representación de los lubricantes de esta marca, mismos que son abastecidos para el Ecuador desde la planta de YPF en La Plata, Argentina. Este negocio tiene una participación en el mercado del 5% aproximadamente en los últimos años, frente a otras marcas de lubricantes mejor posicionadas en el mercado ecuatoriano como lo son Mobil, Texaco y Shell. La venta de lubricantes tiene como objetivo alcanzar un volumen mayor a 100.000 galones al mes, y representa un negocio interesante por los márgenes unitarios mayores que la comercialización de combustibles, lo cual se puede apreciar en el Gráfico 7. Se anota que la importación de lubricantes exige mayores requerimientos desde fines del año 2008, debido a los requisitos de certificados INEN implementados por el Gobierno para frenar las importaciones por el riesgo de problemas en la balanza comercial.

Gráfico 7 Lubricantes Primax – Margen Bruto Unitario en Usd
(Primax, 2010)



e) Tiendas en Estaciones de Servicio Primax

Primax dispone de tiendas en sus principales estaciones de servicio bajo las marcas Pits de gama media, y Listo! con estándar más alto. Este negocio representa un potencial importante para la compañía con el propósito de diversificar la oferta de valor entregado al cliente (margen bruto de ventas proyectado para el año 2010 es de 2.140.000 Usd).

f) Estados de resultados Primax

En el Cuadro 11 se puede encontrar el estado de resultados de Primax a diciembre 2009, enero 2010 y el presupuesto de este último año. El presupuesto del 2010 considera un valor de ventas de 401 Millones de Usd sobre un volumen de 341 Millones de galones, lo que arroja un margen bruto unitario de 0,0816 Usd / galón, y un resultado operacional de 12,12 Millones de Usd, con una utilidad neta 4,31 Millones de Usd y un EBITDA de 15,91 Millones de Usd.

Cuadro 11 Estado de Resultados Primax a Enero 2010, 2009 y Presupuesto 2010
(Primax, 2010)

Descripción	TOTAL PRIMAX YTD 2009M01	TOTAL COMPAÑÍA AÑO 2009	TOTAL COMPAÑÍA Enero/10	TOTAL COMPAÑÍA 2010	TOTAL PRESUPUESTO 2010YTD	TOTAL PRESUPUESTO AÑO 2010
Volumen Venta Miles de Galones	31,309	381,424	31,750	31,750	30,307	341,048
Ventas Netas	36,199	461,021	40,852	40,852	36,138	401,534
Costo de Ventas	-34,070	-434,211	-38,579	-38,579	-33,861	-373,717
Margen Bruto	2,129	26,810	2,273	2,273	2,277	27,817
MBU (USD cent/Gln)	6.80	7.03	7.16	7.16	7.51	8.16
Gastos de Distribución (Fletes)	-158	-1,924	-160	-160	-182	-2,251
Margen Neto	1,970	24,886	2,113	2,113	2,095	25,566
% Margen Neto/ Ventas Netas	5.4%	5.4%	5.2%	0	5.80%	6.37%
Comisiones de Lubricantes	-102	-82	-14	-14	-10	-40
Otros Ingresos por Tiendas	126	1,701	114	114	146	2,140
Alquiler de Estaciones de Servicio	-116	-1,637	-162	-162	-157	-1,884
Total Otros Ingresos/Egresos por E/S	-93	-18	-62	-62	-21	216
Otros Ingresos/Egresos Operacionales	13	86	-6	-6	17	200
CONTRIBUCIÓN	1,891	24,955	2,045	2,045	2,091	25,982
Gastos de Terminales	-50	-573	-31	-31	-40	-504
Provisión Mala Deuda	-144	-827	40	40	33	400
Gastos Ingeniería - Mantenimiento	-62	-889	-89	-89	-80	-840
Gastos Ingeniería - Rebranding	-31	-110	-	-	-9	0
Gastos Marketing	-73	-712	-60	-60	-142	-700
Gastos Marketing - Rebranding	-6	-11	-	-	-	-
Gastos de viajes	-14	-204	-5	-5	-19	-200
Asesorías de PRIMAX PERU	-19	-202	-25	-25	-20	-241
Otros Gastos de Ventas	-246	-4,441	-390	-390	-397	-4,800
Otros Gastos de Ventas - Atimasa	-73	-1,210	-134	-134	-67	-800
Gastos de Ventas	-668	-8,606	-664	-664	-701	-7,181
Gastos Administrativos	-174	-2,565	-228	-228	-199	-2,360
Gastos Operativos	-892	-11,743	-923	-923	-940	-10,045
Depreciación y Amortización	-325	-4,267	-363	-363	-318	-3,816
RESULTADO OPERACIONAL	674	8,945	759	759	833	12,121
Ingresos / Cargos Financieros Netos	-347	-4,578	-394	-394	-400	-4,222
Otros Ing / Egresos Operac.Indirectos	-	-291	-	-	-	-
Ingresos/Gastos no Operacionales	-83	2,241	-1	-1	-	750
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	244	6,317	328	328	433	8,649
Participación Utilidad Trabajadores	-116	-1,784	-162	-162	-155	-2,252
Impuesto a la Renta	-165	-2,603	-134	-134	-146	-2,083
UTILIDAD NETA	-36	1,929	33	33	132	4,314
EBITDA	998	13,212	1,122	1,122	1,151	15,937

En el Cuadro 12, se puede encontrar el balance general de la compañía a enero de 2010, donde se anotan un valor de activos de 170 Millones de Usd, compuestos por activos corrientes de 49 Millones de Usd, activos fijos de 41 Millones de Usd y cuentas por cobrar e

inversiones a largo plazo de 80 Millones de Usd. Por otro lado, el pasivo es de 93 Millones de Usd, mientras que el patrimonio es de 77 Millones de usd.

Cuadro 15 Balance de Situación Primax a Enero 2010 (Primax, 2010)

Descripción	Enero 2010
ACTIVOS	
Caja Bancos	4,879
Existencias	3,722
Cuentas por Cobrar	25,440
Otras Cuentas por Cobrar	6,566
Impuestos	5,947
Cuentas por Cobrar al SRI	2,550
Cuentas por Cobrar al Grupo	
Activos Corrientes	49,105
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo	
Inversiones y Otros a Largo Plazo	80,543
Inmuebles, Maquinaria y Equipo, neto	34,585
Activos Intangibles, neto	6,723
Total Activo Fijo	41,308
TOTAL ACTIVOS	170,956
PASIVOS	
Sobregiro Bancario	
Pagaré	-14,331
Cuentas por Pagar	-37,894
Otras cuentas por Pagar	-1,006
Impuestos	-4,173
Pasivos Corrientes	-57,403
Cuentas por Pagar a Primax Perú	-18,067
Préstamos Bancarios LP	-17,703
Pasivos Diferidos	-509
TOTAL PASIVOS	-93,682
PATRIMONIO	
Saldo Inicial Resultados Acumulados	1,588
Resultado del Ejercicio Acumulado	-33
Saldo Final Resultados Acumulados	1,556
Capital Contribuido	-78,012
Reserva Legal	-817
TOTAL PATRIMONIO	-77,274
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	-170,956

La información indicada expone el desempeño de una comercializadora privada en el Ecuador, donde en general se identifican las siguientes condiciones y oportunidades de mejora en sus resultados:

- Escasa posibilidad de incrementos significativos de venta en volumen por encima del nivel de la industria, debido a las restricciones de cupos asignados por el Gobierno, por lo que la evolución de las ventas podría mejorar principalmente en función del crecimiento del mercado (parque automotor, vías de acceso, crecimiento económico) y/o nuevas estaciones de servicio.
- Limitaciones en el desarrollo de una estrategia de diferenciación en la comercialización de combustibles, debido a que se dispone de un solo proveedor (Petrocomercial) para todas las comercializadoras con productos con las mismas

características, y por otro lado, las alternativas de mejora a través del uso de aditivos no modifican especificaciones críticas de los combustibles como el octanaje en las gasolinas y el punto de inflamación en el diesel.

- Oportunidades en el desarrollo de otros negocios relacionados, como las tiendas en estaciones de servicio y la comercialización de lubricantes, debido a menores restricciones por parte del Gobierno y a mayores márgenes y perspectivas de crecimiento.
- Oportunidades en el desarrollo de una estrategia de costos, con mayor atención en la optimización de los recursos y enfoque en la productividad.

La función de compras en la cadena de abastecimiento de una comercializadora de combustibles es un elemento importante de mejora de la productividad, debido a las oportunidades de obtener mejores precios en los insumos adquiridos para la operación del negocio, y en el caso de Primax, esto representa un mayor potencial en el contexto de una compañía que ha incorporado dos redes de estaciones de servicio (Shell y Repsol) y que está decidida a incursionar en nuevos negocios en el País. A esto se debe añadir el significativo aporte que se puede lograr con el desarrollo de una mejor base de proveedores con mayor desempeño en la entrega de bienes y/o servicio en términos calidad, lo que se traduce finalmente en la entrega de mayor valor para el cliente.

2.2. Análisis situacional de los procesos de compra en la compañía

La función de compras de Primax al inicio de la integración con Repsol en septiembre de 2008 presentaba algunas características principales que se estudiarán a continuación y que representaban un esquema habitual de trabajo en las operaciones de abastecimiento de la compañía. En este punto, no se incluyen las compras de combustibles a Petrocomercial, en razón a la nula intervención de Primax en las condiciones o acuerdos de negociación de

precios con esta compañía. En este capítulo se revisará la aplicación de la etapa “*planear*”, referida en el ciclo Deming.

2.2.1. Planificación de las adquisiciones

Las adquisiciones, al inicio del estudio en el 2008, se manejaban con poca anticipación, con lo cual la atención principal correspondía a cubrir los requerimientos de compra, y que en la mayoría de los casos se enmarcaba en urgencias a ser resueltas en términos de 1 semana, o incluso menos de 3 días. Por otro lado, el enfoque de la compañía se dirigió al inicio de sus operaciones en el Ecuador a cubrir las exigencias de las entidades gubernamentales en el cambio de imagen, lo cual representó una carga de trabajo importante para la empresa, adicional a las negociaciones con los distribuidores con la salida de la red de estaciones de servicio Shell del País, por lo que la planificación y visión de procesos fue relegada a un segundo plano, luego de la priorización en el cumplimiento de los requerimientos del Estado y los resultados financieros esperados.

2.2.2. Proceso de compras usado al inicio de la integración Primax - Repsol

Las actividades del departamento de Compras principalmente se concentraban en la regularización de las compras en el sistema ERP de la compañía (JDE Edwards), con la generación extemporánea de las órdenes de compra, luego de que el área usuaria realizaba la negociación con el proveedor y recibía el bien o el servicio, como se observa en el Cuadro 13. Esta situación se veía motivada por una visión tipo silo funcional, donde cada unidad de negocio al ser responsable de su presupuesto, contactaba directamente a los proveedores omitiendo la participación del área de adquisiciones y limitando su participación al registro de la transacción en el sistema ERP para la entrada contable. Esta situación también se daba por la poca planificación en las adquisiciones, con lo cual los recursos para la atención de urgencias era mayor; sin embargo, algunas compras sí consideraban el desarrollo de licitaciones, en los casos donde se identificaba una necesidad puntual de monto

representativo, por lo general mayor de 20.000 Usd. En el Anexo 1 se puede encontrar mayor información del proceso de compra usado al inicio de la integración Primax – Repsol.

Cuadro 13 Proceso de compra usualmente usado en la compañía al inicio de la integración Primax Repsol Sep 2008 (Primax, 2008)



El proceso descrito incluía los siguientes problemas potenciales:

- **Planificación:** debido a una concentración de requerimientos urgentes con limitado tiempo para el desarrollo del proceso de compras, la selección de proveedores no necesariamente se daba en las mejores condiciones de calidad, servicio y precio para la compañía.
- **Especificaciones:** los requerimientos no se describían en la mayoría de los casos con especificaciones suficientemente claras, lo que en ocasiones concluía en problemas de calidad, diferencias en los criterios cliente - proveedor, y posteriormente costos en alcances, trabajos adicionales, etc.
- **Entrega de bien o servicio:** el proceso no incluía la confirmación de la entrega conforme del bien o servicio adquirido, con lo cual no existía trazabilidad en el pago

ni la entrega – recepción conforme del área usuaria; a esto se debe sumar el alto riesgo de descontrol en la recepción de facturas y problemas posteriores en las cuentas por pagar a los proveedores al no provisionar los trabajos pendientes de cancelación.

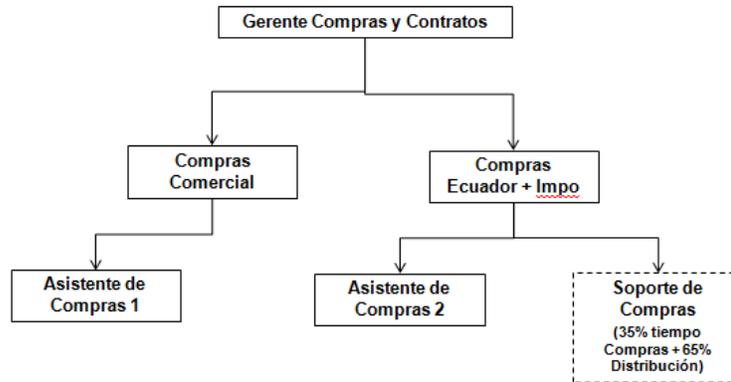
- Presupuesto: poca atención al definir el presupuesto para un proyecto a trabajo, con lo cual las desviaciones son toleradas a falta de una línea base.

Los problemas indicados muestran los efectos más relevantes en una poca intervención del área de Compras en una compañía de tamaño grande, y que concluyen en mayores costos para la compañía, y por consiguiente, en menor desempeño de productividad en las operaciones.

2.2.3. Organización y estructura del área de Compras

La estructura y organización del área de Compras en noviembre de 2008 se muestra en el Cuadro 14, donde se observa la disposición de 5,35 personas, con la aclaración de que uno de los recursos brindaba apoyo en el 35% de su tiempo a las adquisiciones de la empresa. Esta organización respondía a la reciente integración Primax Ecuador (ex Shell) con Primax Comercial (ex Repsol), donde se tenían dos ambientes o compañías en el sistema ERP, JDE Edwards.

Cuadro 14 Estructura y funciones departamento de Compras Primax desde Nov 08 a Nov 09 (Primax, 2009)



Headcount: 5,35

Funciones Generales:

Gerente: planificación y control general, licitaciones RB y control presupuesto, coordinación licitaciones y negociación

Compras Comercial: compras generales PCSA, licitaciones varias

Asistente de Compras 1: consolidación OP's (JDE) PCSA, recepción facturas, licitaciones Medio Ambiente

Compras Ecuador + Impo: importaciones, compras generales PESA, licitaciones varias

Asistente de Compras 2: soporte importaciones, consolidación OP's (JDE) PESA, recepción facturas, compras puntuales

Soporte de Compras: logística compras urgentes, uniformes, soporte

En la estructura indicada, se observaba que el área de Compras realizaba algunas actividades que demandaban una importante parte de su tiempo en algunas tareas que tenían potencial de revisión, como las siguientes:

- La compra de uniformes se hacía al proveedor en pedidos por lotes, que luego eran armados y embalados para ser enviados a las estaciones de servicio por una persona que destinaba un 35% de su tiempo a este trabajo (Soporte de Compras).
- Las ventas de combustibles a clientes corporativos a través de estaciones de servicio DODO se contabilizaba como una orden de compra, con lo cual se asignaba el 50% del tiempo de una persona aproximadamente al ingreso de órdenes y facturas por este concepto en el sistema ERP JDE de la compañía. Esquema similar al citado se realizaba para los servicios básicos y compras de inventario de tiendas.

Lo explicado refiere una estructura piramidal con una marcada división de las compras, asignando recursos para Primax Ecuador (ex Shell) o Primax Comercial (ex Repsol), con el manejo escaso de sinergias entre los departamentos de Compras de ambas compañías ahora en integración.

2.2.4. Perspectiva gerencial del proceso de compras

El proceso de compras tenía algunas expectativas desde el punto de vista gerencial al inicio de la integración Primax – Repsol, mismas que se resumen a continuación:

- La mayor prioridad era atender el cambio de imagen de Repsol a Primax proyectado para 124 estaciones de servicio, con mejores costos respecto a los del proyecto en el cambio de imagen Shell.
- Se requería atender los procesos de compra estratégicos, es decir de mayor importe económico o criticidad para la compañía.
- Se identificó una necesidad de organizar el área a través de un proceso de compras transparente.
- Mayor agilidad en el abastecimiento.

No obstante las observaciones citadas, la planificación en el levantamiento de requerimientos por parte del área usuaria no era una prioridad, sino principalmente obtener resultados económicos mejores en las adquisiciones y atenderlos en el menor tiempo posible. Con el propósito de ampliar los criterios en el manejo del área de Compras, en octubre de 2008 la Gerencia de Compras presentó al equipo ejecutivo los siguientes puntos como enfoque gerencial en el contexto de un plan de mejora de las adquisiciones (PDCA – plan + do):

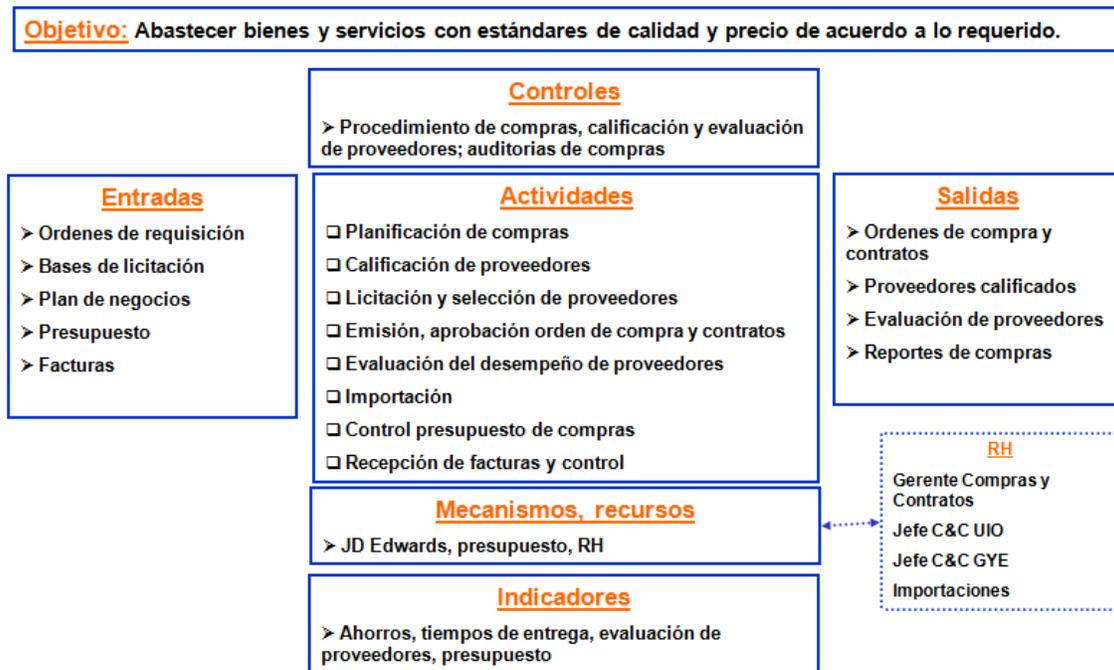
Objetivos planteados:

- ✓ Precios más competitivos y mejor calidad

- Agregar demanda → mejores condiciones comerciales (precios, calidad, entrega, etc)
- Mejorar definición de usuarios para requerimientos y plazos → satisfacción
- ✓ Menores costos administrativos
 - Menos órdenes de compra, menos papeleo, menos coordinaciones → mayor enfoque en mejoramiento del sistema de compras
- ✓ Compras oportunas
 - Tener lo que necesitamos, cuando lo necesitamos → rapidez
 - Estar preparado para situaciones realmente emergentes → administración recursos
- ✓ Adecuada distribución de la carga de trabajo
 - Programar y distribuir tiempo de los procesos → eficiencia
 - Carga de trabajo balanceada → clima laboral
- ✓ Mejora del sistema de abastecimiento
 - Liberar recursos → enfoque en compras estratégicas para la organización
 - Integrar las mejoras prácticas abastecimiento de ambas compañías

Adicionalmente, se presentó el modelo ICOM (inputs, controls, outputs, mechanisms), con el propósito de mostrar las actividades del departamento de Compras y las oportunidades, y proporcionar una visión de procesos, en conformidad a lo indicado en el Cuadro 15.

Cuadro 15 Modelo ICOM, Compras Primax (Primax, 2008)



En el modelo ICOM, se detallaban algunas actividades, donde se identificaron las siguientes oportunidades de mejora:

Planificación de Compras

- Desarrollar Plan de Compras
- Cambiar el enfoque de “emergencias” a compras planificadas y estratégicas

Calificación de proveedores

- Calificación de proveedores previa la selección

Licitación y selección de proveedores

- Planificar actividades de licitación con la participación activa de los usuarios, en razón de que la información de requerimientos es requisito fundamental en el proceso de compras

Emisión, aprobación orden de compras y contratos

- Estandarizar procesos de emisión, aprobación órdenes de compra y contratos

- Disponer de mayor cantidad de órdenes de compra abiertas que reemplacen las adquisiciones puntuales

Evaluación del desempeño de proveedores

- Desarrollar e implementar proceso de evaluación del desempeño de proveedores

Importaciones

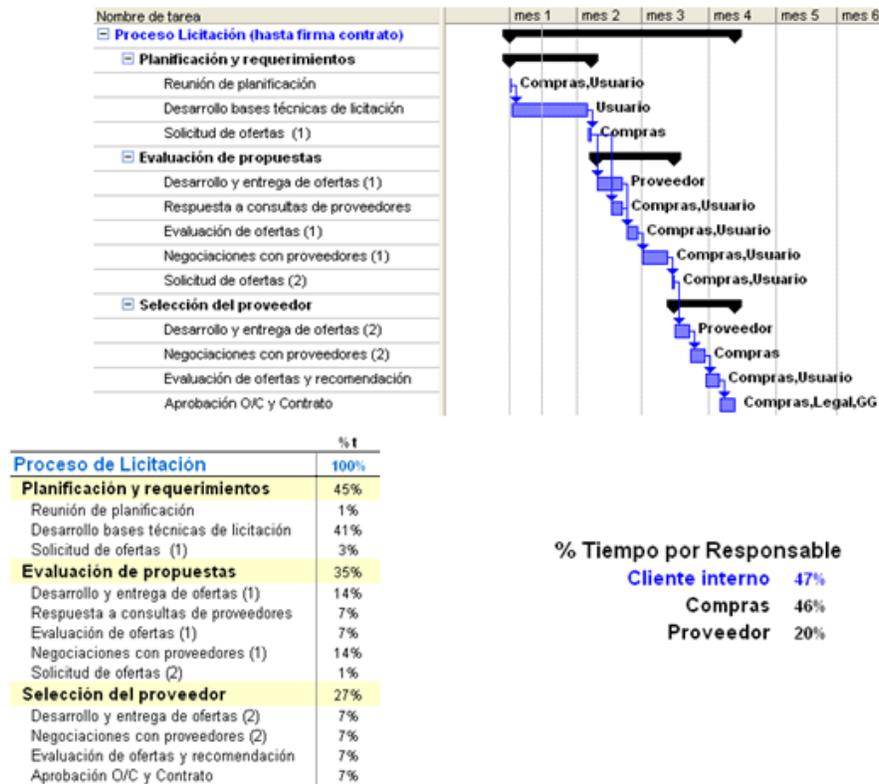
- Integrar procesos para las operaciones de importación de todo el negocio

Control del presupuesto de compras

- Facilitar el control y seguimiento del plan de compras y el presupuesto
- Desarrollar sistema de control de facturas y pagos a proveedores

Uno de los puntos más críticos en el desarrollo de un proceso de compras fluido era la falta de planificación general como se ha explicado, y la falta de involucramiento de las áreas usuarias en la definición de requerimientos claros que permitan una adquisición acorde a las necesidades. Por esta razón, en la reunión indicada se resaltó la importancia de cambiar a un esquema de compras planificado, donde las adquisiciones se realicen a través de licitaciones, y donde la participación del área usuaria o cliente interno era representativamente alta (> 40%), tal y como se muestra en el Cuadro 16, mismo que indica la programación de una licitación.

Cuadro 16 Programación Gantt de Licitación Tipo y Recursos (Primax, 2008)



La integración de los procesos de compras de Primax mostraba varias oportunidades con el propósito de mejorar los resultados con mejores costos para la compañía y adicionalmente, con un esquema planificado que facilite el desarrollo de las actividades de abastecimiento con mayor eficiencia y eficacia, y lograr así un desempeño con mayor productividad en la cadena de abastecimiento.

2.3. Evaluación de los costos relacionados a las operaciones de abastecimiento

La situación de Primax en la integración con Repsol en los últimos cuatro meses del año 2008, mostraba algunas consideraciones en la ejecución de sus actividades de abastecimiento que concluían en la información económica que se mostrará a continuación, y que se exponen en el estudio dentro de la etapa de “*planear*” del ciclo Deming.

2.3.1. Composición de las compras en Primax

Con el propósito de facilitar la revisión de los montos de compras, se ha tomado como referencia la información de las adquisiciones en el año 2009 para exponer la información de un año. Es así, que si sumamos la información de las compras de Primax Ecuador (compuesto por el negocio de estaciones de servicio ex Shell), Primax Comercial (que incluye estaciones de servicio Ex Repsol y lubricante), y Oiltrader (que comprende el negocio de ventas directas), observamos que el monto total de compras asciende a cerca de 14,3 Millones Usd, conforme lo expuesto en los Cuadros 17, 18 y 19.

Cuadro 17 Compras Primax Ecuador Año 2009 (Primax, 2010)

Pagos 2009 Proveedores Primax Ecuador

	Área	Proveedor	Valor Usd	%	% Acumulado
1	Lubricantes	DIST.DE PRODUCTOS JUCREMO JCC CIA. LTDA.	975.362,03	20,63%	20,63%
2	Distribución	RIVERA CEDEÑO WALTER ORLINDO	443.170,67	9,37%	30,00%
3	Aditivos	BASF SE	258.568,67	5,47%	35,46%
4	Distribución	MARZAM CIA. LTDA.	146.030,91	3,09%	38,55%
5	Mercadeo	TECNIPRINT	141.260,75	2,99%	41,54%
6	Seguros	AIG METROPOLITANA	135.789,88	2,87%	44,41%
7	Lubricantes	SHELL CIA. DE PETROLEO DEL ECUADOR S.A.	108.494,23	2,29%	46,71%
8	Ingeniería	BILDASY S.A.	101.547,59	2,15%	48,85%
9	Celulares	OTECEL	95.751,52	2,02%	50,88%
10	Mercadeo	NORLOP THOMPSON ASOCIADOS	81.400,19	1,72%	52,60%
11	Distribución	MENDEZ ALVARADO DAVID	78.870,54	1,67%	54,27%
12	Distribución	RUIZ GUERRON MILTON IVAN	77.487,22	1,64%	55,91%
13	Ingeniería	LA LLAVE S.A. DE COMERCIO	76.105,43	1,61%	57,52%
14	Auditores	BDO STERN CIA. LTDA.	60.661,19	1,28%	58,80%
15	Arriendos	PDVSA ECUADOR S.A.	58.896,40	1,25%	60,04%
16	Seguros	SALUD S. A.	54.826,34	1,16%	61,20%
17	Distribución	LARA MONTALVO JUAN CARLOS	53.537,20	1,13%	62,33%
18	Seguridad	LAAR C.LTDA	52.806,68	1,12%	63,45%
19	Ingeniería	MOSQUERA BURGOS ANGEL ARNULFO	51.935,83	1,10%	64,55%
20	Ingeniería	FEBRES CORDERO COMPANIA DE COMERCIO S.A.	49.691,70	1,05%	65,60%
41	Distribución	ESPINAR ANGEL	22.272,77	0,47%	80,24%
68	Aditivos	COMEXPORT S.A.	12.863,14	0,27%	90,18%
96	Sistemas	ABDELIVERY CIA LTDA	5.146,60	0,11%	95,09%
258	Corporativo	BEDON PADILLA JOSE ROBERTO	22,35	0,00%	100,00%
		Total General	4.728.921,39	100,00%	

Cuadro 18 Compras Primax Comercial Año 2009 (Primax, 2010)

Pagos 2009

Proveedores Primax Comercial

#	Área	Proveedor	Valor Usd	%	% Acumulado
1	Ingeniería	AGUINAGA VILLAC	818.651,14	10,92%	10,92%
2	Ingeniería	RUBIO & ASOCIAD	499.558,04	6,66%	17,59%
3	Ingeniería	BILDASY	479.529,27	6,40%	23,98%
4	Ingeniería	ROTULOS Y CONST	450.754,91	6,01%	30,00%
5	Importaciones	INTERCOMEX C.LT	408.973,22	5,46%	35,45%
6	Ingeniería	HARD CONSTRUCTO	312.560,08	4,17%	39,62%
7	Distribución	LIGER CALVOPINA	183.657,71	2,45%	42,07%
8	Ingeniería	SANCHEZ CABRITO	155.067,99	2,07%	44,14%
9	Servicios Generales	INMOBILIARIA PL	129.559,67	1,73%	45,87%
10	Ingeniería	GALAPDIESEL S.A	112.438,13	1,50%	47,37%
11	Ingeniería	LA LLAVE S.A. D	112.091,36	1,50%	48,86%
12	Servicios Generales	COMPUTADORES Y	111.817,58	1,49%	50,36%
13	Ingeniería	JAVIER DIEZ COM	107.218,78	1,43%	51,79%
14	Ingeniería	YANEZ CABRERA E	98.660,61	1,32%	53,10%
15	Ingeniería	INPRODEL C.A.	81.769,40	1,09%	54,19%
57	Ingeniería	LARREA HUERTA J	23.466,72	0,31%	80,01%
88	Lubricantes	COOP.TRANS.PES	10.593,77	0,14%	87,03%
491		ALOBAMBA CIA. L	5,00	0,00%	100,00%
Total general			7.495.918,89	100,00%	

Cuadro 19 Compras Oiltrader Año 2009 (Primax, 2010)

Pagos 2009

Proveedores Oil Trader

#	Área	Proveedor	Valor	%	% Acumulado
1	Distribución	TRANSCOIV CIA.	1.815.058,88	85,36%	85,36%
2	Distribución	AUTOSERVICIOS I	74.218,57	3,49%	88,85%
3	Distribución	OJEDA VILELA GA	52.272,00	2,46%	91,31%
4	Legal	TOBAR & BUSTAMA	22.362,09	1,05%	92,36%
5	Finanzas	ADDVALUE ASESOR	20.453,20	0,96%	93,32%
6	Distribución	AREVALO CORDOVA	17.845,82	0,84%	94,16%
7	Distribución	Marco ArÁ@valo C	17.818,67	0,84%	95,00%
8	Distribución	GASOMAXI S. A.	16.069,58	0,76%	95,76%
9	Finanzas	AIG METROPOLITA	14.188,80	0,67%	96,42%
10	Finanzas	BDO Stern Cia.L	12.641,95	0,59%	97,02%
11	Servicios Generales	ROBERTO CARCHI	11.176,00	0,53%	97,54%
12	Legal	PEREZ BUSTAMANT	6.440,02	0,30%	97,85%
13	Distribución	TRAIMCOBSA TRAN	5.958,41	0,28%	98,13%
14	Distribución	CAIZA COLLAGUAZ	5.197,21	0,24%	98,37%
15	Medio Ambiente	CAMSLOG LOG.SE	4.328,16	0,20%	98,57%
16	Distribución	LIGER CALVOPINA	3.702,69	0,17%	98,75%
25	Servicios Generales	TAPIA ZAPATA GU	1.139,74	0,05%	99,75%
43	Servicios Generales	PACO COMERCIAL	26,85	0,00%	100,00%
Total general			2.126.332,06	100,00%	

En la revisión de la información de las adquisiciones del año 2009 observamos que en el caso de Primax Ecuador, los principales importes de compras corresponden al área de Distribución, es decir a la contratación de transporte en estaciones de servicio. Seguidamente, se ubican las compras de lubricantes para venta en estaciones de servicio a un distribuidor

Shell en el Ecuador, y los siguientes valores corresponden a las áreas de Ingeniería, Mercadeo y la compra de aditivos, tal y como se muestra en el Cuadro 20.

Cuadro 20 Composición de las compras de Primax Ecuador Año 2009
(Primax, 2010)

Pagos 2009
Primax Ecuador - Por Área

Área	Valor Usd	%	% Acum.
Distribución	1270311,33	26,86%	26,86%
Lubricantes	1086062,74	22,97%	49,83%
Ingeniería	652688,8	13,80%	63,63%
Mercadeo	367891,12	7,78%	71,41%
Aditivos	317044,21	6,70%	78,12%
Seguros	201539,35	4,26%	82,38%
Corporativo	193061,43	4,08%	86,46%
Audidores	97008,89	2,05%	88,51%
Celulares	95751,52	2,02%	90,54%
Sistemas	95051,3	2,01%	92,55%
Legal	62059,12	1,31%	93,86%
Arriendos	58896,4	1,25%	95,10%
Comercial	55201,14	1,17%	96,27%
Seguridad	52806,68	1,12%	97,39%
Equipos Tiendas	48737,75	1,03%	98,42%
Ambiental	36399,3	0,77%	99,19%
Servicios	33614,82	0,71%	99,90%
Tiendas	4795,49	0,10%	100,00%
	4728921,39	100,00%	

Por otro lado, si se analiza la información de las adquisiciones más relevantes (87%) del año 2009 notamos que en el caso de Primax Comercial, los principales importes de compras corresponden al área de Ingeniería, en lo que se incluyen trabajos de mantenimiento y proyectos o construcciones, importaciones en la contratación de transporte de carga o freight forwarders, y al área de Distribución con el transporte a estaciones de servicio, según se muestra a continuación.

Cuadro 21 Composición 87% de las compras de Primax Comercial Año 2009
(Primax, 2010)

Pagos 2009 (87%)
Proveedores Primax Comercial

Área	Valor Usd	%	% Acum.
Ingeniería	3.630.572,69	55,47%	55,47%
Importaciones	823.188,51	12,58%	68,04%
Servicios Generales	608.538,34	9,30%	77,34%
Distribucion	411.571,43	6,29%	83,63%
Lubricantes	170.930,33	2,61%	86,24%
RRHH	168.359,07	2,57%	88,81%
Uniformes	149.131,63	2,28%	91,09%
Finanzas	133.095,57	2,03%	93,12%
Legal	100.126,04	1,53%	94,65%
Calidad	89.066,30	1,36%	96,01%
Marketing	76.569,47	1,17%	97,18%
Hoteles	72.962,21	1,11%	98,30%
Medio Ambiente	71.890,03	1,10%	99,40%
Tiendas	39.571,48	0,60%	100,00%
TOTAL	6.545.573,10	100,00%	

En la compañía Oiltrader, responsable del negocio industrial o de ventas directas, las compras se concentran principalmente en el transporte a los clientes, de acuerdo a lo mostrado en el Cuadro 22, con la información de las adquisiciones más relevantes (99,75%) del año 2009 en este caso.

Cuadro 22 Composición 99,75% de las compras de Oiltrader Año 2009

Pagos 2009 (99,75%)
Proveedores Oil Trader

Área	Valores	%	% Acum.
Distribución	2.019.880,64	95,2%	95,2%
Legal	28.802,11	1,4%	96,6%
Finanzas	50.450,24	2,4%	99,0%
Servicios Generales	13.455,75	0,6%	99,6%
Medio Ambiente	6.651,75	0,3%	99,9%
Ingeniería	1.881,65	0,1%	100,0%
TOTAL	2.121.122,14	100,0%	

De acuerdo a lo indicado, las compras del grupo Primax de responsabilidad del área de Compras de la compañía, representan un potencial de ahorro sobre la base de un monto anual de adquisiciones mayor a 14 Millones de Usd. En este monto, no se consideran las compras a la estatal Petrocomercial como se ha indicado anteriormente, ni tampoco las compras de productos expendidos en las tiendas en estaciones de servicio, actividad que es coordinada por el área de Tiendas directamente. Rubros importantes en las adquisiciones de Primax son: transporte, ingeniería (mantenimiento o proyectos) y servicios generales.

2.3.1. Costos Proyecto Cambio de Imagen Shell a Primax – Año 2008

El principal foco de atención en lo que respecta a las compras de Primax y las expectativas de la Gerencia General y accionistas al inicio de la integración Primax – Repsol, correspondía al proyecto de cambio de imagen de 124 estaciones de servicio con la marca Repsol a Primax, de acuerdo a lo explicado anteriormente. Este tema tenía las siguientes consideraciones en cuanto a su relevancia:

- Requisito obligatorio de las entidades de control (DNH)
- Acuerdos contractuales con Repsol para realizar el cambio de imagen en tiempos definidos y con la aplicación de multas en el caso de incumplimientos
- Importancia en el aspecto comercial de cambiar la imagen en el tiempo previsto para desarrollar el posicionamiento de la marca y negociar con los distribuidores (estaciones de servicio dodo) los contratos de abastecimiento de combustibles con Primax.

La experiencia del cambio de imagen de las estaciones de servicio Shell a considerar como línea base en el estudio, refería un costo total de 3.548.227 Usd para 63 estaciones de servicio, con un costo promedio de 56.321Usd por estación de servicio, de acuerdo a la información del Cuadro 23. Por otro lado la construcción de 4 tiendas tuvo un monto total de 901.241 Usd, con un valor promedio por tienda de 225.310 Usd. Los trabajos incluidos en el cambio de imagen de las estaciones de servicio incluían el cambio de la señalética corporativa, obra civil y eléctrica, luminarias y mantenimiento de generadores.

Cuadro 23 Resumen Costos Cambio de Imagen Shell a Primax
Años 2007 y 2008 (Primax, 2008)

Rebranding Shell

	Total	Media x ES
TOTAL COSTO REBRANDING	3.548.222,7	56.321,0
TIENDA LISTO! E/S LA PUNTILLA	169.836,9	
TIENDA LISTO! E/S PLAZA DAÑIN	271.894,3	
TIENDA LISTO! E/S ALBORADA	218.277,8	
TIENDA LISTO! E/S CARLOS JULIO AROSEMENA	241.231,8	
TOTAL COSTO TIENDAS	901.240,8	225.310,2
TOTAL COSTO REBRANDING	4.449.463,5	

El cambio de imagen de las estaciones Shell fue a juicio de los gerentes de Primax costoso, por lo que las expectativas de ahorros en este tema eran importantes. Por otro lado, la percepción de las gerencias como causa principal de los costos fue la falta de orden en el desarrollo del proyecto por el escaso tiempo del cambio de imagen requerido por las entidades de control gubernamental, sumado a la selección no planificada de los contratistas. Es por esta razón, que el proyecto a desarrollar desde octubre de 2008 a febrero de 2010 era de gran importancia para la compañía por todas las consideraciones indicadas.

2.3.2. Situación y costos transporte Primax - Pascuales

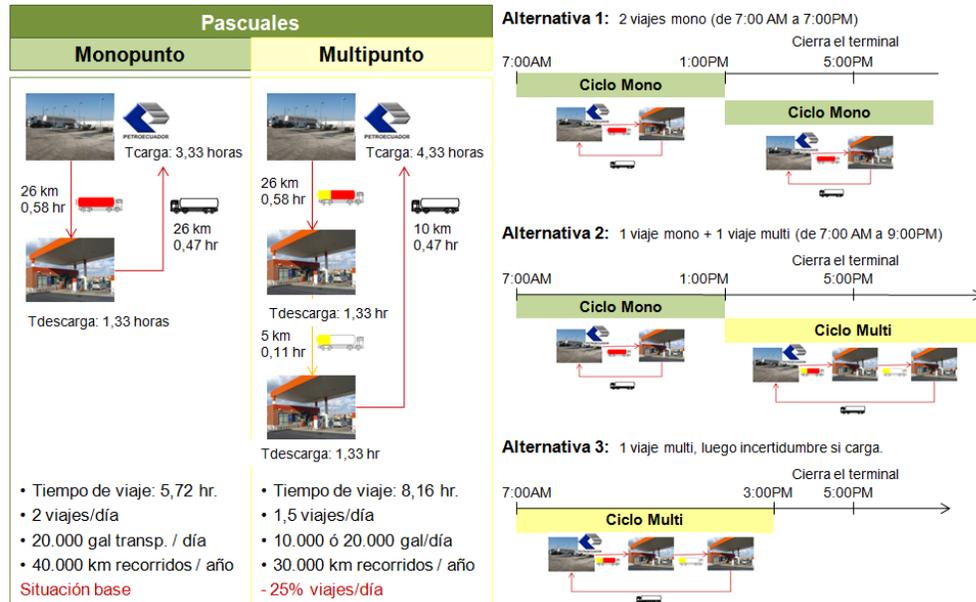
La contratación del transporte para la distribución de los combustibles a las estaciones de servicio y clientes industriales es uno de los rubros con mayor monto de compra anual de acuerdo a lo revisado anteriormente. Con el propósito de analizar este tema y considerar una línea referencial en el estudio, se tomará en cuenta la contratación del transporte en el terminal de Pascuales en la ciudad de Guayaquil, debido a que este representa el mayor punto de abastecimiento en volumen de combustibles para las estaciones de servicio Primax.

El abastecimiento de combustibles de todas las comercializadoras se realiza a través de Petrocomercial, y por tanto, estas se deben adaptar a la programación de despachos de esta compañía, en lo que respecta a la capacidad instalada de los terminales y los horarios de atención. En función de los pedidos de los clientes, que dependen de las ventas e inventarios y su situación de cartera, y por otro lado, la disponibilidad de combustible en el terminal de Petrocomercial, en general, la programación del transporte puede referir 2 tipos de despachos,

monopunto y multipunto, mismos que se exponen de manera resumida en el Cuadro 24. El monopunto corresponde a la entrega a un solo cliente, vs el multipunto que puede incluir varios despachos.

Cuadro 24 Esquema de transporte monopunto y multipunto estaciones de servicio Primax (Primax, 2009)

Rutas Cortas – Impacto en segunda vuelta – Flota óptima



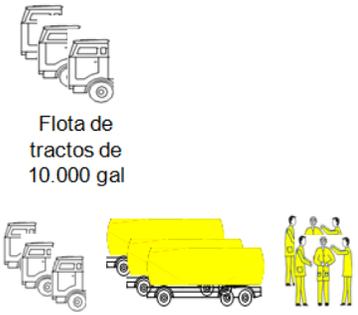
En la evaluación de las 2 alternativas en términos de eficiencia, se puede indicar que el transporte monopunto requiere menos tiempo en su ejecución ya que se realiza una sola descarga, pero las restricciones tanto en los pedidos de los clientes como en el abastecimiento de Petrocomercial, constituyen las principales limitantes para el manejo de una logística óptima, por lo que se debe en algunas ocasiones recurrir a despachos multipunto.

Primax Ecuador coordinaba el transporte con el uso de recursos de la compañía para el caso de las estaciones ex Shell y también apoyado en la contratación de transportistas, para el caso de los terminales de Pascuales y Beaterio en Quito, como se muestra en el Cuadro 25. Para el resto de terminales el transporte es contratado, y en el caso de Pascuales, se disponían de 1 tracto camión y 6 cisternas de 10.000 gal cada una, de propiedad de la compañía. En el caso de Primax Comercial (ex Repsol), no se disponían de recursos propios para el manejo del transporte, por lo cual el 100% del transporte es contratado.

Cuadro 25 Transporte Pascuales y Beaterio Primax – Recursos propios y contratados, situación línea base (Primax, 2009)

Situación Actual

Rutas Cortas – Terminales Pascuales y Beaterio

	Pascuales	Beaterio
PRIMAX	 <p>1 tracto propio 10.000 gal</p> <p>6 cisternas propias 10.000 gal</p>	 <p>2 tractos propio 10.000 gal</p> <p>5 cisternas propias 10.000 gal</p> <p>3 choferes para 2 tractos</p>
Transportista	 <p>Flota de tractos de 10.000 gal</p> <p>Tractos de 6.000 y 4.000 gal</p> <p>Cisternas de 6.000 y 4.000 galones</p> <p>Choferes</p>	 <p>Flota de tractos de 10.000 gal</p> <p>1 Cisterna de 10.000 gal</p> <p>Tractos de 6.000 y 4.000 gal</p> <p>Cisternas de 6.000 y 4.000 galones</p> <p>Choferes</p>

En Pascuales, el transporte incluía algunas consideraciones relevantes que se detallan a continuación:

- El transporte contratado se realizaba con 2 proveedores que operaban con modelos de pago diferentes por las metodologías utilizadas históricamente por Shell (Primax Ecuador) y Repsol (Primax Comercial):
 - Primax Ecuador: Rivera, pago fijo + variable
 - Primax Comercial: Liger, pago variable
- El sistema de *pago fijo + variable* comprende la cancelación de un valor de 2.370 Usd / mes por camión contratado, y el pago de 0,445 usd / km recorrido.

Estos valores fueron revisados en años anteriores entre Primax y los contratistas en función de sus costos fijos y variables y una utilidad negociada.

- El criterio de *pago variable* se cancela en función del volumen transportado, con la aplicación de una tarifa en Usd / gal transportado, dependiendo del destino.

En Primax Ecuador, se debe además considerar en el costo de transporte, los valores en los que incurría Primax para la operación de 1 tracto camión y 6 cisternas de propiedad de la compañía y que ascendían a un valor de 15.175 Usd / mes, es decir 182.100 Usd / año, con el detalle que se explica en el Cuadro 26.

Cuadro 26 Costos Operación Recursos Propios Transporte Primax Ecuador
Pascuales Abril 2010 (Primax, 2010)

Resumen Costos Anuales

Fijos y Variables (Base: 55.000 km recorrido anual)

	Costos Unitarios Ref.		Costos Primax Pascuales		
	Anual	Mensual	Anual	Mensual	
Gastos Mantenimiento					
Cabezal	14.226	1.186	14.226	1.186	1 cabezal
Cisterna	8.866	739	53.196	4.433	6 cisternas
Seguros y Permisos					
Cabezal	3.739	312	3.739	312	1 cabezal y 1 cisterna
Cisterna	2.575	215	12.875	1.073	5 cisternas
Otros Costos Fijos					
Cabezal	2.424	202	2.424	202	1 cabezal y 1 cisterna
Cisterna	2.424	202	12.120	1.010	5 cisternas
Combustible					
Cabezal	7.800	650	7.800	650	
Otros Costos Primax Pascuales					
Parqueadero			19.200	1.600	
Personal Alterno (4 x 700 Usd / mes cada uno)			33.600	2.800	
Personal Primax (70% tiempo W. Pesántez)			10.920	910	
Gastos Administrativos			6.000	500	Tareas Distribución, Compras, Finanzas
Costo Estructural, ocultos			6.000	500	Infraestructura, aprobaciones, etc.
Total Costos Primax Pascuales			182.100	15.175	

El costo de transporte de Primax Ecuador entonces era el resultado de los costos de operación de recursos propios de la compañía indicados, con la adición de los pagos cancelados a los transportistas con el sistema fijo + variable, y que en promedio representaron

un valor de 37.000 Usd aprox. el mes en el período comprendido entre enero 2009 y febrero 2010, como se puede apreciar en el Cuadro 27.

Cuadro 27 Costos Totales Transporte Primax Ecuador – Ene 09 a Feb 10
(Primax, 2010)

Costo de Transporte Primax Ecuador

	sep-09	oct-09	nov-09	dic-09	ene-10	feb-10	ene 09- feb 10
Costo Transporte Rivera	39.068	35.154	35.679	38.088	36.044	33.680	519.279
Pago Fijo (2.370 Usd / Autotanque)	18.960	18.960	18.960	18.960	18.960	18.960	265.440
Pago Variable (0,445 Usd / Km recorrido)	20.108	16.194	16.719	19.128	17.084	14.720	253.839
Km Recorridos	45.186	36.392	37.570	42.985	38.392	33.078	570.424
Costo Internos Primax	15.175	15.175	15.175	15.175	15.175	15.175	212.450
Costos Mantenimiento (1 cabezal + 6 cisternas)	5.619	5.619	5.619	5.619	5.619	5.619	78.659
Seguros y Permisos	1.385	1.385	1.385	1.385	1.385	1.385	19.383
Otros Costos Fijos	1.212	1.212	1.212	1.212	1.212	1.212	16.968
Combustible	650	650	650	650	650	650	9.100
Parqueadero	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	22.400
Personal Alterno	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	39.200
Personal Primax (70% tiempo W. Pesántez)	910	910	910	910	910	910	12.740
Gastos Administrativos	500	500	500	500	500	500	7.000
Costo Estructural, Costos Ocultos	500	500	500	500	500	500	7.000
Costo Total Primax	54.243	50.329	50.854	53.263	51.219	48.855	731.729
% Costo Interno Primax / Costo Rivera	39%	43%	43%	40%	42%	45%	41%

Si consideramos por otro lado el volumen transportado, el análisis descrito da como resultado un costo unitario de 0,01796 Usd / gal transportado promedio, de acuerdo a lo expuesto en el Cuadro 28, para el período comprendido entre enero 2009 y febrero 2010.

Cuadro 28 Costo unitario Usd / gal transportado Primax Ecuador
Ene 09 a Feb 10 (Primax, 2010)

	sep-09	oct-09	nov-09	dic-09	ene-10	feb-10	Total ene 09- feb 10
Costos Unitarios Ecuador (Total)	0,01692	0,01918	0,01704	0,01595	0,01716	0,01937	0,01796
Costos Unitarios Rivera	0,01218	0,01340	0,01195	0,01140	0,01208	0,01336	0,01275
Costos Unitarios Primax	0,00473	0,00578	0,00508	0,00454	0,00508	0,00602	0,00522

Por otro lado, el sistema de pago variable utilizado para la cancelación de los servicios de contratados para las estaciones de servicio de Primax Comercial, concluye en un costo unitario de 0,0135 Usd / gal transportado, como se puede observar en la información referente al período comprendido entre julio 09 y diciembre 2010.

Cuadro 29 Costos Unitarios Usd / gal Primax Comercial – II Semestre 2009
(Primax, 2010)

Costos Actuales Liger (CV)	jul-09	ago-09	sep-09	oct-09	nov-09	dic-09	Total
Total Volumen Transportado	1.391.069	1.364.852	1.378.182	1.365.318	1.400.949	1.652.398	8.552.768
Pago Liger Usd	19.117	18.360	18.841	19.035	18.608	21.715	115.676
Costo Usd / gal	0,01374	0,01345	0,01367	0,01394	0,01328	0,01314	0,0135

La integración de Primax con Repsol representa la oportunidad de observar las experiencias de dos compañías extranjeras y concluir en las mejores prácticas con el propósito de mejorar la productividad de los procesos de adquisiciones. El simple hecho de ampliar el volumen de compra predispone la obtención de mejores precios con la agregación de demanda, pero adicional a esto, existen otras variables de similar importancia en los resultados que podría generar la revisión de los procesos de la compañía, a través del desarrollo de un sistema de adquisiciones enfocado en la productividad. No obstante, no se puede dejar de lado el impacto que genera en el personal una fusión de dos compañías por la incertidumbre que esto representa, tema que va más allá del alcance del área de Compras y que es punto crítico en razón de que la entrada del proceso de adquisiciones son los requerimientos de los clientes internos para lo cual se deben definir las necesidades a través del levantamiento de los procesos de la compañía.

CAPÍTULO 3: DISEÑO DEL PLAN DE MEJORA DE ABASTECIMIENTO

3.1. Propuesta de procesos de compras de Primax

La situación de Primax al inicio de la integración con Repsol en los últimos meses del año 2008 permite observar algunas oportunidades en lo que respecta al enfoque del área de compras y la planificación, las mismas que son variables críticas en un sistema de abastecimiento. Por otro lado, los objetivos se deben complementar con procesos que faciliten la consecución de resultados, y si consideramos la limitación de recursos que existe en la mayoría de ámbitos empresariales, el planteamiento de diseño de mejora de abastecimiento debe dirigir los esfuerzos disponibles a los elementos que concluyan en los resultados más relevantes de acuerdo a las expectativas del negocio, mismas que se explicarán seguidamente, y que constituyen las etapas de “planear” y/o “hacer” del ciclo Deming.

3.1.1. Objetivos Generales → Planificación → Enfoque (estratégico)

La perspectiva de la función de compras productiva es factible con un proceso de compras planificado, con enfoque en las compras estratégicas o de mayor monto y/o importancia, en un proceso de mejora continua, considerando además la dinámica del mercado y de los negocios. Para esto, es necesaria la definición de un plan de compras que trascienda los requerimientos puntuales del día a día de una organización, y su ejecución con la adecuada organización de los recursos, en este caso principalmente el personal. La ejecución de un plan de compras no es estática, por lo que se deben identificar las desviaciones, analizar las causas y establecer las acciones correctivas necesarias para facilitar el proceso de mejora continua y lograr los resultados esperados que pueden incluir variables de productividad. El esquema objetivo descrito y presentado en la compañía al inicio de la integración de Primax y Repsol en octubre de 2008 se muestra en el Cuadro 30.

Cuadro 30 Presentación gerencial objetivos Compras Octubre 2008 (Primax, 2008)

Objetivos:

- ✓ Proceso de compras **planificado**
- ✓ Enfoque en **compras estratégicas** para la organización
- ✓ Generación de **mejora continua** en el sistema de abastecimiento

Proceso:

Planificación de Compras
 > Programación de actividades, licitaciones

Ejecución del Plan
 > Organización de los recursos



Ajuste del Plan de Compras
 > Mejoramiento continuo

Evaluación
 > Identificar desviaciones
 > Analizar causas (plan, ejecución)
 > Mejoras y/o acciones correctivas

Resultados esperados:

- ✓ Precios más competitivos y mejor calidad
- ✓ Menores costos administrativos
- ✓ Compras oportunas
- ✓ Adecuada distribución de la carga de trabajo
- ✓ Mejora del sistema de abastecimiento

Los objetivos y enfoque de compras por otro lado, pueden ser factibles con la planificación de procesos de licitación que se orienten en las prioridades del negocio, lo que corresponde al caso de Primax al proyecto de cambio de imagen de Repsol a Primax y adicionalmente, los demás procesos de abastecimiento que se exponen en el Cuadro 31.

Cuadro 31 Plan de Compras levantado en Octubre 2008, priorizado de acuerdo a relevancia de los procesos de adquisiciones (Primax, 2008)

Tipo	A Alta	M Media	B Baja	Inicio: Nov 08 - Ene 09 / Fin: Feb 09 - Abr 09	Inicio: Feb 09 - Abr 09 / Fin: May 09 - Jul 09	Inicio: May 09 a Jul 09 / Fin: Ago 09 - Oct 09
INGENIERIA	Tipo					
1. Rebranding - Elemento de imagen	A					
2. Rebranding - Pintura edificios	A					
3. Rebranding - Pintura islas	A					
4. Rebranding - Instalaciones eléctricas	A					
5. Rebranding - Mant. correctivo	A					
6. Rebranding - Reflectores	A					
7. Mantenimiento fuel system	A					
8. Mantenimiento sistemas A/C	A					
9. Mantenimiento otros equipos	A					
10. Mantenimiento imagen	A					
11. Partes y accesorios	A					
12. Levantamiento planos	A					
13. Proyectos de Ingeniería *	M					
MEDIO AMBIENTE Y SEGURIDAD	Tipo					
1. Informes y presupuestos ambientales anuales Dinapa	B					
2. Monitoreos ambientales	A					
3. Estudios ambientales	M					
4. Gestión de residuos	A					
5. Auditorias ambientales bianuales	B					
6. Trámites ambientales	M					
7. Simulacros, mapas de evacuación	B					
8. Mant. equipos contra incendios	M					
9. Remediación ambiental	M					
RECURSOS HUMANOS	Tipo					
1. Seguro médico	A					
2. Oficinas y parqueaderos	M					
3. Guardianía	M					
4. Limpieza	B					
5. Compra vehículos	M					
6. Exámenes ocupacionales	M					
7. Administración EESS	M					
8. Uniformes	B					
COMERCIAL (general)	Tipo					
1. Material promocional	A					
2. Impresión promociones	A					
3. Logística promociones	A					
4. Investigación de mercado	M					
5. Publicidad	A					
6. Modelos	M					
7. Incentivos (EESS)	M					
COMERCIAL (Lubes)	Tipo					
1. Almacenamiento (bodegas)	B					
2. Logística, distribución	B					
3. Lubricantes Shell	A					
4. Lubricantes Repsol	M					
LOGISTICA	Tipo					
1. Transporte EESS y VVDD	M					
2. Transporte Avgas	M					
3. Mantenimiento cisternas	M					
4. Mant. flota vehículos pesados	M					
5. Mant. flota vehículos livianos	A					
6. Telemática	M					
7. Aditivos	M					
8. Precintos autotanques	M					

La planificación es considerada elemento relevante, en razón de que el proceso de compras requiere un tiempo de ejecución, por lo cual los requerimientos deben ser comunicados con antelación dependiendo del tiempo que se tome la preparación de la información de bases de licitación y la selección de los proveedores, para lo cual el desarrollo de un plan de Compras fue necesario para enfocar las actividades del área, así como también el seguimiento a los contratos, tal y como se muestra en los Cuadros 32 y 33.

Cuadro 32 Esquema del Plan de Compras de Primax 2010 (Primax, 2010)

Plan de Compras 2010
Primax

N°	Trim	Proceso de Compra	Comprador	Plan	Status	Ahorro Usd	Resultado / Comentario
1	II	Hospedaje	V. Jiménez	Negociar	G	-	Simplificación en el envío de proformas de hoteles más usados (1 factura / mes)
2	II	Gestión de Residuos	V. Jiménez	Negociar	Y	-	Pendiente ejecución de piloto por Medio Ambiente en III Trim 2010, para definir cantidades
3	II	Transporte Terminal Pascuales	I. Palacios	Negociar	G	115.963,08	Negociación con Ligerca con tarifas a 3 años
4	II	Gestión Ambiental y Trámites Relacionados	V. Jiménez	Licitar	G	53.305,00	Selección de proveedores por zona (ES) para facilitar control del área de Medio Ambiente
5	II	Agencia de Viajes	V. Jiménez	Negociar	G	-	Simplificación en el envío de proformas y crédito (1 factura / mes)

Cuadro 33 Esquema resumen contratos proveedores Primax y seguimiento (Primax, 2010)

Resumen Contratos Proveedores
Compras & Contratos Primax

Información General							Plazo			Garantía Bancaria		Póliza Resp. Civil	
#	Área Usuaría	Proveedor	Descripción	Tipo	Status	Monto	Inicio	Fin	Status	Vence	Status	Vence	Status
68	Distribución	Transcoiv	Transporte Combustible AGIP	Contrato	Activo	1.200.000,00	30-nov-09	30-nov-10	G	30-nov-10	G	30-nov-10	###
69	Medio Ambiente	CESAQ	Monitoreos Ambientales	Contrato	Activo	70.000,00	30-dic-09	30-nov-10	G	NA	NA	NA	NA
50	Medio Ambiente	Hazwatt	Gestión de Residuos	Contrato	Concluido	65.000,00	01-oct-09	01-oct-10	G	01-oct-10	Y	01-oct-10	Y

La actividad de planificación también se acompañó con el seguimiento frecuente con las áreas usuarias, para facilitar el desarrollo de las bases de licitación y enfocar las prioridades de acuerdo a los requerimientos de los clientes internos, como se muestra en el Cuadro 34.

Cuadro 34 Resumen Reunión Compras Ingeniería Julio 2010 (Primax, 2010)

Alcance Trabajos Ingeniería y Próximos Pasos Licitaciones - Reunión Compras Ingeniería 28 Jul 10

Tipo de Trabajo (Proceso)	Donde										Próximos pasos
	Status	Coco	Codo	Dodo	erminal	Oficinas	Tiendas	Lubes	VVDD		
1. Fuel System											
Mantenimiento Preventivo, Correctivo y Repuestos	Y	x	x	x	na	na	na	na	z		Corregir bases, Ingeniería, ago 31
Pruebas hidrostáticas líneas de combustible	R										Levantar bases, Ingeniería, oct 10
Dispensadores	Y										Levantar bases, Ingeniería, nov 10
2. Obra eléctrica y mantenimiento	Y	x	x	y	x	x	z	z	z		Levantar bases, Ingeniería, dic 10
3. Obra civil y mantenimiento	Y	x	x	y	z	z	z	z	z		Levantar bases, Ingeniería, dic 10
4. Elementos de Imagen	Y	x	x	x	na	na	z	na	na		Levantar bases, Ingeniería, oct 10
5. Climatización y refrigeración											
Provisión y mantenimiento equipos climatización	Y	x	x	y	z	z	z	na	na		Licitar, Compras, oct 10
Provisión y mantenimiento equipos refrigeración	Y										Licitar, Compras, oct 10
6. Mantenimiento otros equipos											
Mantenimiento de generadores	G										
Provisión y mantenimiento equipos de tiendas	Y	x	x	na	na	na	z	z	z		Levantar bases, Ingeniería, ene 11
Mantenimiento equipos hidráulicos	Y										Levantar bases, Ingeniería, ene 11

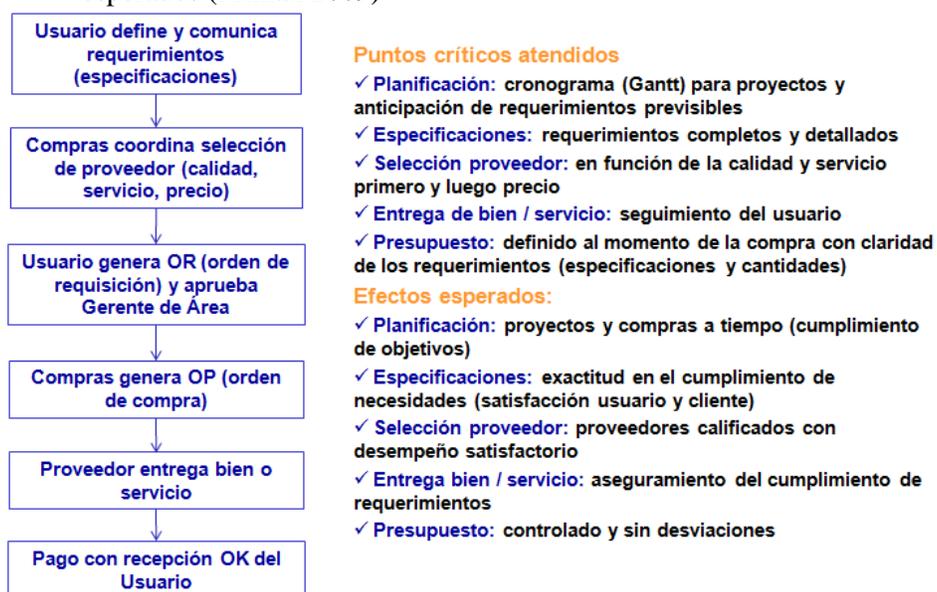
x Coordinación trabajo + Presupuesto, Ingeniería
y Coordinación trabajo y pago mano de obra, Ingeniería / Materiales, ES dodo
z Coordinación trabajo, Ingeniería / Presupuesto, área usuaria
na No aplica

La planificación fue considerada en la propuesta de mejoramiento de los procesos de compras de Primax un elemento importante para concentrar los esfuerzos con los recursos disponibles en las adquisiciones que podrían generar mayores ahorros y/o de mayor impacto para la organización, y de esta manera lograr resultados de mayor productividad en el desempeño del área.

3.1.2. Procesos, análisis carga de trabajo, revisión de tareas, eliminación de actividades que no agregan valor (desperdicio)

El proceso de compras debe partir de la identificación de las necesidades como entrada inicial para la selección de los proveedores. El proceso usualmente manejado en la compañía a falta de planificación de las áreas usuarias, recurría a la selección de proveedores para atender los requerimientos emergentes, lo que originaba desviaciones en el presupuesto y otras variables de insatisfacción de los clientes internos. En el Cuadro 35, se expone la esencia del proceso de compras implementado para atender los requerimientos de la compañía y hacer factible la adquisición de bienes y servicios con el mejor desempeño productivo. En el Anexo 1 se puede encontrar el diagrama de flujo del proceso anterior, y en el Anexo 2 el nuevo proceso levantado, con la estandarización de los formatos y aprobaciones (2a hasta 2f).

Cuadro 35 Proceso de compras implementado - Puntos Críticos atendidos y efectos esperados (Primax 2009)



Por otro lado, el proceso de compras debía evaluar la organización de los recursos con la identificación de los tiempos de ejecución de las actividades, tal y como se expone en el Cuadro 36.

Cuadro 36 Actividades y carga de trabajo Compras – Análisis Marzo 2010 (Primax, 2010)

Proceso	Actividad	HH / Día Requeridos	HH / Mes	H Personal requerido	Subtotal H Personal requerido
1. Planificación de Compras	1. Planificación de compras, reportes, análisis	1,33	29,26	0,17	0,17
2. Calificación de Proveedores	*Proceso pendiente por implementar o mejorar				
3. Licitaciones	3.1. Licitaciones (2 licitaciones / mes, al menos)	2,00	44,00	0,25	0,25
4. Emisión y aprobación Ordenes de Compra (OP) JDE	4.1. Consolidación Semana 1 y 2	6,00	102,00	0,58	0,81
	4.2. Consolidación Semana 3 y 4	8,00	40,00	0,23	
5. Evaluación Desempeño Proveedores	*Proceso pendiente por implementar o mejorar				
6. Importaciones	6.1. Seguimiento "día a día"	1,50	33,00	0,19	0,44
	6.2. Liquidación importaciones	2,00	44,00	0,25	
7. Control Presupuesto Compras	*Proceso pendiente por implementar o mejorar				
8. Recepción facturas y control	8.1. Recepción Semana 1 y 2	5,00	85,00	0,48	0,71
	8.2. Recepción Semana 3 y 4	8,00	40,00	0,23	
9. Comunicación y reuniones	9.1. Solicitud ofertas, reuniones proveedores	3,00	66,00	0,38	1,31
	9.2. Reuniones internas Primax	1,50	33,00	0,19	
	9.3. Correo electrónico Primax, otras actividades	6,00	132,00	0,75	
10. Compras y/o solución a requerimientos urgentes	10.1. Compras y/o solución a requerimientos urgentes	8,00	176,00	1,00	1,00
11. Mantenimiento JDE Compras	11.1. Mantenimiento JDE Compras	2,00	44,00	0,25	0,25
Total Personal Requerido					4,93
+ Tiempo adicional actividades "delegadas" a Compras???					
Personal Requerido Actividades Operativas (4 + 8 + 6 + 11)					2,20
Personal Requerido Actividades "Urgentes" (10)					1,00
Personal Requerido Actividades Planificadas (1 + 3)					0,42
Personal Requerido Actividades Comunicación (9)					1,31

Nota: No se consideran procesos 2 + 5 + 7 y otras actividades de mejora continua.

En el levantamiento de las actividades ejecutadas por el área de compras se identificaron algunas actividades realizadas por este departamento y que por su naturaleza debían ser realizadas por otras áreas, como se explica a continuación:

Actividades relacionadas a Recursos Humanos y Servicios Generales

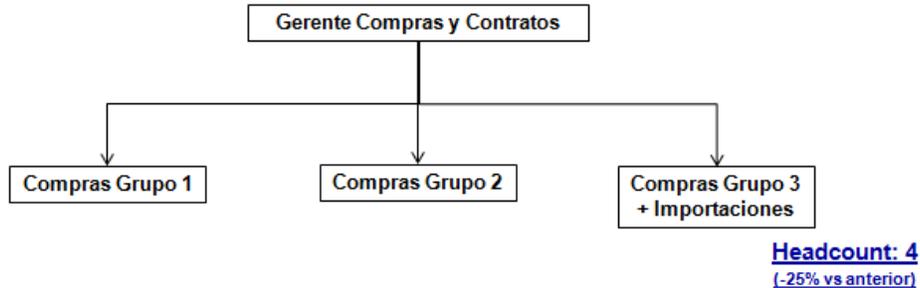
- Creación de empleados en sistemas ERP JDE
- Asignación de parqueaderos a empleados en Quito (comunicación empleados – RH)
- Seguimiento a servicio de limpieza de oficinas
- Actualización de tarjetas de ingreso a oficinas
- Servicios generales oficinas
- Matriculación de vehículos (tramitador – usuario – secretarias UIO y GYE)
- Mantenimiento vehículos (usuario – talleres comunicados por Compras)
- Comunicación de requerimientos de archivo (usuarios - Ransa)

Actividades relacionadas a Finanzas

- Liquidación costos importaciones sistema ERP JDE
- Cuadre de costos de importaciones a JDE

Por lo descrito anteriormente, las actividades mencionadas debían ser reasignadas al área responsable, y por otro lado si a esto sumamos la optimización en tareas realizadas por el área de Compras y que no agregan valor (desperdicio) como la asignación de responsabilidades que podían ser delegadas a proveedores y el replanteamiento del proceso de facturación de ventas a clientes corporativos a través de distribuidores como una cuenta por pagar en lugar de una orden de compra, la estructura del departamento fue reorganizada como se muestra en el Cuadro 37, donde los recursos pasaron de 5,35 personas a 4 personas, es decir 25% menos con respecto a las estructura inicial. Esta estructura se vio estandarizó con el levantamiento de “descripciones de cargo”, como se muestra en el Anexo 2g).

Cuadro 37 Estructura de Compra revisada en noviembre de 2009, formalizada en marzo de 2010 al interior de la Primax (Primax, 2010)



Funciones Generales:

Gerente: planificación y control general, coordinación y negociación licitaciones

Compras Grupo 1: procesos de compras asignados (complejidad alta y media)

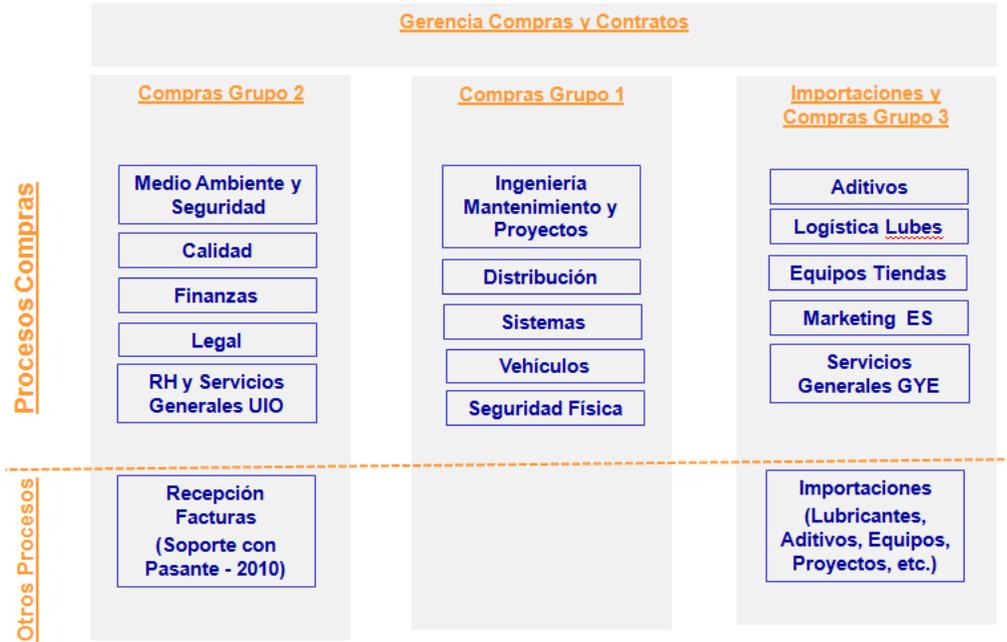
Compras Grupo 2: procesos de compra asignados (complejidad media y baja), recepción de facturas

Compras Grupo 3 + Impo: importaciones, procesos de compra asignados (complejidad alta, media y baja)

En las actividades delegadas a los proveedores se exponen en los Anexos 3 y 4, el proceso anterior y actual del abastecimiento de uniformes a las estaciones de servicio, como un ejemplo de la carga de trabajo que era asumida por el área de Compras, en este caso en la preparación de los pedidos y la coordinación de la logística de entrega, en lugar de asignar esta tarea al proveedor y así liberar recursos para la dedicación de temas que podrían generar beneficios para la compañía, como licitaciones para obtener ahorros.

La nueva estructura implementada respondía adicionalmente a una organización más plana, es decir menos piramidal, con la integración de las compañías bajo un enfoque de procesos en lugar de funciones de compras para atender requerimientos de una u otra compañía. Tal es así que en lugar de asignar un comprador y asistente para cada empresa, es decir para Primax Ecuador o Primax Comercial con respecto al esquema inicial de la integración de Primax con Repsol en los últimos meses del 2008, se dividieron los diferentes procesos de adquisiciones para cada comprador en función de su experiencia del recurso humano, como se expone en el Cuadro 38.

Cuadro 38 Grupos de Compras por responsable – Actualización Marzo 2010
(Primax, 2010)



La organización indicada respondía a los requerimientos de toda la compañía, lo que podría generar mejores resultados al evitar la duplicación de actividades de adquisiciones al asignar claramente un responsable a un proceso de compras independientemente al tipo de negocio, sea este estaciones de servicio, ventas directas o lubricantes, con la añadida promoción de integración de la empresa y visión de una sola compañía, como se puede observar en el Cuadro 39, donde se mencionan los procesos de abastecimiento asignados a unos de los compradores.

Cuadro 39 Grupos de Compra – Detalle de Procesos Asignados Comprador 2
(Primax, 2010)



Por otro lado, el sistema de abastecimiento es dinámico, por lo que las desviaciones deben ser identificadas para establecer acciones correctivas o de mejora, - etapa “*estudiar*” referida en el ciclo Deming -, lo cual puede ser viable a través de reuniones, entre otras alternativas, con el propósito de analizar los procesos, sus problemas y establecer medidas correctivas tal y como se expone en el Cuadro 40, con el resumen del plan de acción de una reunión del área de Compras realizada en marzo de 2009.

Cuadro 40: Plan de Acción Compras Reunión Marzo 2009 (Primax, 2009)

PLAN DE ACCIÓN PROBLEMAS CRÍTICOS Y/O RECURRENTE
COMPRAS & CONTRATOS

Problema	Impacto	Causa	Plan de acción	Responsable	Plazo
Negociación directa sin participación de Compras	A	Resistencia de usuarios a cambiar esquema de trabajo (Ingeniería).	Revisión de cada caso con M. Arze para cambiar esquema de trabajo.	C. Gavilánez	dic-09
OR 's mal generadas (información escasa) y falta de control	M	Resistencia de usuarios a cambiar esquema de trabajo.	Recalcar proceso en capacitación a usuarios.	I. Palacios (EA)	jun-09
Demora en aprobaciones	M	Demora de gerentes para la aprobación en JDE por cantidad de transacciones y pocos procesos licitados por grupos de compras.	Licitación de procesos y generar contrato marco en JDE para el presupuesto anual y su control a través del sistema. Capacitación a Compras generación contratos marco en JDE, recepción y control de presupuesto.	Compras	dic-09
		Dificultad en reunir a los gerentes para aprobación de procesos de licitación.	Implementación de Comité de Compras.	E. Argüello	jun-09
				C. Gavilánez	mar-09
Bases de licitación técnicas de usuarios incompletas	A	Usuarios tienen distintos criterios para la entrega de información de requerimientos técnicos.	Estandarización de desarrollo de bases a través de formato. Revisión de bases en reunión con Usuarios - Comprador - Gerente C&C	V. Jiménez Compras	may-09 dic-09
Falta de planificación de usuarios (todo es urgente)	M	No se había desarrollado un Plan de Compras.	Ejecución de Plan de Compras 2009 (grupos de compras por procesos y licitación)	C. Gavilánez	dic-09
		Demora en atención de compras puntuales.	Manejar compras puntuales con tarjeta de crédito. Atender requerimientos puntuales priorizando temas críticos y en comunicación constante con usuarios.	E. Argüello I. Palacios Compras	dic-09 mar-09
Facturas llegan a usuarios y no a Compras	M	Resistencia de usuarios a cambiar esquema de trabajo (GYE: Distribución, Ingeniería / UIO: Mkt. Lubes, Distribución).	Recalcar proceso en capacitación a usuarios. Reenvío de mail por A. Guerrero.	I. Palacios (EA) C. Gavilánez	jun-09 abr-09
		Proveedores no cumplen requerimiento exigido de entrega de facturas a Compras.	Comunicación con cada proveedor. Los proveedores deben: - proveedor debe enviar a usuario proforma para revisión, liquidación - proveedor debe aduntar proforma o liquidación aprobada por Ingeniería con factura a Compras	G. Arias V. Jiménez	may-09
Restrasos en pagos a proveedores	M	Falta de revisión de planificación de pagos a proveedores con Tesorería. (efectivo)	Solicitar a Tesorería envío de archivo de pagos semanales para revisión de Compras, en función de criticidad de pagos por proveedor.	E. Argüello I. Palacios	may-09
Falta información de presupuestos de cada área	A	Falta de información de presupuestos.	Solicitar a cada departamento presupuestos	C. Gavilánez (GA, VJ)	may-09
Dificultad en generación de reportes	B	No se han definido reportes estándar a ser generados	Definir reportes requeridos	E. Argüello I. Palacios	jul-09
			Solicitar reportes a Sistemas - JDE	E. Argüello	may-09
Procedimientos de Compras no formalizados	M	Procedimientos de Compras desarrollados pero no se ha realizado inducción general a los usuarios.	Desarrollar procedimiento formal para su presentación.	C. Gavilánez	jun-09
Fallas de comunicación con proveedores	B	Uso limitado de correo electrónico con proveedores.	Exigir a proveedores comunicación vía correo electrónico.	Compras	dic-09

Las acciones de mejora definidas explican en síntesis las siguientes medidas:

- Mejorar la planificación del área de Compras para facilitar un enfoque estratégico (“*planear*”).
- Asegurar el cumplimiento del proceso de compras, partiendo de la definición de los requerimientos del área usuaria (“*actuar*”).
- Eliminar las actividades que no agregan valor para estructurar un área de Compras plana y que opere con menos recursos respondiendo a un nuevo enfoque en procesos de adquisiciones, en lugar de compañías y segregaciones que son habituales en un proceso de fusión de compañías (“*estudiar*”).

- Revisar continuamente el sistema de abastecimiento con el propósito de identificar e implementar acciones correctivas y de esta manera, facilitar la mejora continua (“actuar”).

Las medidas tomadas indicadas anteriormente tenían como principal objetivo el mejorar el sistema de abastecimiento a través de acciones concretas y que aseguren la obtención de resultados en términos de productividad, al lograr ahorros para la compañía y optimizar los recursos disponibles.

3.2. Evaluación del impacto en los costos y eficiencia con las mejoras implementadas

En el inicio del proyecto de cambio de imagen de Repsol a Primax se habían planteado los siguientes objetivos principales: mejores costos (precios de compra) y cumplir con el tiempo requerido para el cambio de imagen. Los resultados de este propósito serán explicados a continuación, resaltando que el objetivo más relevante de la compañía en el año 2009 respondía al cambio de imagen de Repsol a Primax. En este capítulo se aplican las etapas de “hacer”, “estudiar” y/o “actuar” mencionadas en el ciclo Deming.

3.2.1. Costos Proyecto Cambio de Imagen Repsol

La línea base para el proyecto de cambio de imagen de Repsol a Primax corresponde a los costos del proceso de Shell. Con 63 estaciones de servicio, el valor total había sido de 3.548.222 Usd, lo que representaba un valor promedio de 56.321 Usd por estación de servicio. Por otro lado, en el análisis de los problemas en el cambio de imagen de Shell se observaron los siguientes problemas y/o causas:

- Falta de planificación del proyecto
- Levantamiento de requerimientos limitados, con lo que los trabajos adicionales fueron importantes con respecto a las necesidades iniciales
- Poco control en el presupuesto y su seguimiento

Con el propósito de resolver los problemas identificados, las acciones de la Gerencia

de Compras asignada en octubre de 2008, se concentró en las causas identificadas, con la siguiente atención:

- Planificación del proyecto: se identificaron las actividades y se levantó un proyecto con una carta Gantt para dar seguimiento a las tareas de compras y de otros departamentos, esto apoyado con la revisión frecuente de la gerencia y todas las áreas involucradas.
- Las bases de las licitaciones fueron revisadas de manera detallada a través de un equipo multidisciplinario que contó incluso con la participación de los proveedores a través de reuniones técnicas, coordinadas por el área de Compras y con la participación del departamento de Ingeniería. En los Anexos 5 y 6 se muestra el resumen de las planillas de precios de obra civil antes y después de las revisiones indicadas, con el propósito de incluir todas las actividades y evitar la ocurrencia posterior de trabajos adicionales que generen desviaciones en el presupuesto.
- Mayor atención en la calificación y selección de los proveedores.
- Reuniones frecuentes de avance del proyecto, retroalimentación y revisión gerencia.
- Seguimiento constante al cumplimiento del presupuesto.

El seguimiento constante de los avances de los procesos de licitaciones y negociación con los proveedores mostraba al 18 de diciembre de 2008, los resultados expuestos en el Cuadro 41, donde se tenía como resultado un costo promedio por estación de servicio de 36.638 Usd, considerando además mejoras y rubros adicionales con respecto al cambio de imagen de las estaciones de servicio Shell.

Cuadro 41 Presentación resumen avance cambio de imagen Repsol al 18 Dic 10 –
Departamento de Compras Primax (Primax, 2008)

Precios Negociados al 18 Dic 08					
Opex	Cambio de Imagen - Conceptos	Costos Rebranding x Tipo ES			Mejoras
		Tipo a) 10 ES	Tipo b) 85 ES	Tipo c) 28 ES	
	Pintura edificios, islas y movilización	4.541,7	4.541,7	4.541,7	1754,2
	Trámites legales, permisos construcción	700,0	700,0	700,0	
Capex					
	Elementos de imagen (con monolito nuevo)	18.000,0	18.000,0	18.000,0	
	Acometidas a elementos nuevos, subtablero adicional	4.500,0	4.500,0	4.500,0	
	Focos, luminarias y reflectores	1.804,2	1.804,2	1.804,2	
	Cenefa iluminada e instalación	29.400,0			
	Cenefa pintada con neón (adecuación cenefa + neón)		4.850,0		
	Paneles nuevos en cenefa (reemplazo logo Repsol)	1.350,0	1.350,0	1.350,0	
	Media x Tipo ES	60.295,9	35.745,9	30.895,9	
	Subtotal x Tipo ES	602.959,3	3.038.403,8	865.086,0	
			Total	4.506.449,1	
			Media x ES	36.637,8	

Rubros Adicionales (licitación en proceso)	Total Est.
Mantenimiento Grupo Electrónico	94.000,0
Adecuación tiendas Pits (47 ES)	484.000,0
Pistas, baños, canaletas	676.500,0
Tiendas Listo (5 ES)	809.500,0
Total	2.064.000,0
Opex	94.000,0
Capex	1.970.000,0

	Precios negociados al 4 dic 08		
	Tipo a)	Tipo b)	Tipo c)
Media x Tipo ES	69.241,1	37.691,1	32.841,1
Subtotal x Tipo ES	692.411,0	3.203.743,2	919.550,7
		Total	4.815.704,9
		Media x ES	39.152,1

Consideraciones:

→ Mejoras Pintura

- Canalón nuevo marquesina
- Impermeabilización techos y paredes

→ Rubros adicionales requeridos

- Subtablero nuevo, selector de mandos externos, parada de emergencia (2.000 Usd aprox.)

→ Evaluación alternativas Señalética

- Evaluación técnica (22 y 23 dic 08)

- Selección 23 dic 08

- Monolitos, flag signs, reconstrucción

→ Licitaciones pendientes (mejores precios): generadores, pistas, baños, canaletas, tiendas

La información mostrada al 18 de diciembre de 2008, indicaba una mejora en los costos del cambio de imagen de las estaciones de servicio Repsol de 35% con respecto al proyecto Shell, y del 29% en un escenario pesimista con la inclusión de trabajos adicionales, tal y como se muestra en el Cuadro 42.

Cuadro 42 Comparación de resultado de licitaciones al 18 dic 08 para el cambio de imagen Repsol vs costos Shell (Primax, 2008)

Rebranding Shell			Costos Promedio x Tipo de Cenefa			
	Total	Media x ES	RB Shell	RB Repsol	Dif. %	
TOTAL COSTO REBRANDING	3.548.222,7	56.321,0				
TIENDA LISTO/ES LA PUNTILLA	169.836,9					
TIENDA LISTO/ES PLAZA DAÑIN	271.894,3		ES Iluminadas	82.807,4	60.295,9	-27,2%
TIENDA LISTO/ES ALBORADA	218.277,8		ES ACM	52.653,7	No aplica	
TIENDA LISTO/ES CARLOS JULIO AROSEMENA	241.231,8		ES Pintadas sin Neón	42.274,3	30.895,9	-26,9%
TOTAL COSTO TIENDAS	901.240,8	225.310,2	ES Pintadas con Neón	No aplica	35.745,9	
TOTAL COSTO REBRANDING	4.449.463,5					

Fuente: Auditoria Rebranding Shell / Finanzas / 2008

→ Evaluación Costos Rebranding (señalética, pintura, instalaciones eléctricas)

Total RB Shell:	3.548.222 Usd	63 ES	→	Media x ES: 56.321
Total RB Repsol:	4.506.449 Usd	123 ES	→	Media x ES: 36.638 (- 35%)

→ Escenario considerando - 5.000 Usd en RB Shell (cenefas nuevas, techos, adicionales)

RB Shell	→	Media x ES: 51.321
RB Repsol	→	Media x ES: 36.638 (- 29%)

•Nota: en el presupuesto del RB Repsol se han considerado temas adicionales: nuevo subtablero de iluminación, cambio canalones, luminarias, impermeabilización de techos y paredes, cambio de paneles en cenefas.

El ahorro proyectado era factible, tal y como se ha indicado, con una mejor planificación de las compras y además con la ejecución de un proceso de calificación de proveedores más exigente para evitar problemas posteriores con respecto al cumplimiento de los tiempos y niveles de calidad esperados, como se puede observar en los Cuadro 43, donde se pueden apreciar los resultados de la calificación técnica de los proveedores de señalética, rubro más representativo en el proyecto, lo que incluyó visitas a las plantas y evaluación de muestras pilotos para la selección del proveedor más idóneo, conforme lo indicado en el Cuadro 44.

Cuadro 43 Resultados de la calificación técnica de para la selección técnica de los proveedores de señalética del proyecto de cambio de imagen de estaciones de servicio Repsol Dic 2008 (Primax, 2008)

Proveedores no calificados

- Cúbica: no presentó muestras
- Publinid: muestras deficientes, capacidad instalada e infraestructura limitada
- Visual Corp.: muestras deficientes, capacidad instalada e infraestructura limitada

Proveedores calificados

- Studio Aguinaga: locación en GYE, experiencia en imagen Primax
- Rubio & Asociados: locación en UIO, experiencia en imagen Terpel, Texaco
- Grana: locación en Argentina, experiencia en imagen YPF, Petrobras, etc.
- Perfect Signs: locación en Perú, experiencia en imagen Primax

Evaluación Proveedores Ingeniería - Compras / 23 dic 08

Proveedor	Experiencia	Planta	Cap. Instalada	Asistencia	Ingeniería	Calificación
Studio Aguinaga	4	3	4	5	4	20 80%
Rubio & Asociados	3	5	4	5	4	21 84%
Grana	4	5	5	3	5	22 88%
Perfect Signs	5	4	5	4	4	22 88%

Cuadro 44 Evaluación de muestras piloto de proveedores para selección de alternativas de señalética en Diciembre de 2008, Proyecto de cambio de imagen Repsol (Primax, 2008)

Grana

12 dic 08 / JR, CG



Perfect Signs

10 dic 08 / JR, CG



El cambio de imagen debía ser ejecutado en un plazo de un año aproximadamente, desde febrero de 2009 a febrero de 2010, razón por lo cual, la definición de un esquema de seguimiento era importante para asegurar el cumplimiento de los resultados. El proceso de control incluía las siguientes actividades:

- Creación cuentas para la correcta asignación contable de las inversiones y los gastos del proyecto.
- Implementación de formato estándar de orden de trabajo y proformas para asegurar que el presupuesto se levante previa la ejecución de los trabajos en los rubros donde las cantidades podrían variar, lo que corresponde a la obra civil principalmente.
- Constante comunicación y seguimiento del área de Ingeniería, con la revisión del área de Compras con respecto a los trabajos realizados y confirmación de entrega – recepción conforme como requisito para el pago.
- Retroalimentación del avance a través de reuniones periódicas, con la presentación de los resultados vs los valores presupuestos, lo que puede resumirse en el Cuadro 45.

Cuadro 45 Esquema de seguimiento resumen en el cumplimiento del proyecto de cambio de imagen Repsol a Primax – Año 2009 (Primax, 2009)

Control Presupuesto RB Primax		Promedio Presupuesto Aprobado (11mar09) Proformas Remitidas por Proveedores				
Item	Descripción	Presup. Ref. Promedio E/S Ing. 11mar09	1 Babahoyo	2 El Empalme	3 Domingo Comin92 Sucre (Cooperativa)
1.00	Mantenimiento Generadores	840,65	2.362,40	2.496,40	2.112,00	-
2.00	Instalaciones Eléctricas	4.617,89	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00
2.01	Acometidas, Inst. Nuevas (Capex)	4.617,89	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00
2.02	Mantenimiento instalaciones (Opex)	-	-	-	-	-
3.00	Pintura + Otra Obra Civil E/S	11.191,50	8.885,46	13.086,69	13.894,44	3.284,53
3.01	Pintura Islas	7.488,94	6.580,83	6.295,65	7.600,45	1.667,93
3.02	Pintura Edificios	2.502,56	1.410,23	4.135,41	6.293,99	1.296,61
3.03	Otra Obra Civil E/S - Capex	1.200,00	894,40	2.655,63	-	320,00
3.04	Otra Obra Civil E/S - Opex	-	-	-	-	-
4.00	Luminarias	1.558,22	376,03	927,54	566,10	354,00
4.01	Reflectores Columna	487,83	354,00	531,00	531,00	354,00
4.02	Mejora iluminación	1.070,39	22,03	396,54	35,10	-
5.00	Neón	989,18	1.562,40	1.942,92	1.300,00	989,18
6.00	Cenefa Iluminada	305,89	-	-	-	-
7.00	Elementos de Imagen	13.221,00	13.199,48	14.919,83	12.253,25	12.359,00
11.00	Mobilización y Viáticos	800,00	1.015,00	743,00	330,00	1.015,00
11.01	M&V Pintura + Otra Obra Civil E/S	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00
11.02	M&V Elementos de Imagen	470,00	685,00	413,00	-	685,00
12.00	Trámites Legales	-	700,00	700,00	700,00	700,00
	Inversión (Capex)	44.421,89	36.122,92	48.558,19	45.282,00	34.939,92
	Gasto (Opex)	840,65	2.362,40	2.496,40	2.112,00	-
Total Imagen RB		33.524,33	32.600,77	39.316,38	35.655,79	23.201,71
Pres. Ref. Ingeniería IMAGEN RB		33.802,38	33.634,10	41.820,70	34.895,10	27.758,70
Diferencia en Usd		-	-1.033,33	-2.504,32	760,69	-4.556,99
Diferencia %		0,0%	-3,1%	-6,0%	2,2%	-16,4%
						83.362,86
						2,6%

Las efectividades de las medidas explicadas podían ser confirmadas al final del proyecto, y para esto, se muestra en el Cuadro 46 los resultados del cumplimiento del presupuesto donde se exceden las expectativas referidas al 18 de diciembre de 2008 con un ahorro proyectado del 35% y que en efecto fue del 40% logrando un costo promedio por estación de servicio de 33.734 Usd, vs el valor del proyecto Shell de 56.321 Usd en las 101 estaciones de servicio negociadas por el área Comercial para el abastecimiento de combustibles a febrero 2010, lo que concluye en un valor de ahorro de 2.281.287 Usd.

Cuadro 46 Presentación avance proyecto cambio de imagen Repsol Primax al 27 Feb 2010 (Primax, 2010)

<u>Rebranding Shell</u>		
	Total	Media x ES
TOTAL COSTO REBRANDING	3.548.222,7	56.321,0
TIENDA LISTO/ES LA PUNTILLA	169.836,9	
TIENDA LISTO/ES PLAZA DAÑIN	271.894,3	
TIENDA LISTO/ES ALBORADA	218.277,8	
TIENDA LISTO/ES CARLOS JULIO AROSEMENA	241.231,8	
TOTAL COSTO TIENDAS	901.240,8	225.310,2
TOTAL COSTO REBRANDING	4.449.463,5	

Fuente: Auditoria Rebranding Shell / Finanzas / 2008

→ Evaluación Costos Rebranding Shell vs Presupuesto Rebranding Repsol

Total RB Shell:	3.548.222 Usd	63 ES	→	Media x ES: 56.321 Usd
Total RB Repsol:	4.506.449 Usd	123 ES	→	Media x ES: 36.638 Usd (- 35%)

→ Evaluación Costos Rebranding Shell vs Costos Reales Rebranding Repsol (101 ES)

RB Shell	→	Media x ES: 56.321 Usd
RB Repsol	→	Total 101 ES: 3.407.196 Usd
		Media x ES: 33.734 Usd (- 40%)

Lo expuesto permite concluir en el aporte del área de Compras de una compañía aplicando una metodología simple en su ejecución: planificación, levantamiento claro de requerimientos, selección de proveedores exigente y control en la ejecución de los proyectos.

3.2.2. Resultados Implementación Plan de Compra (Licitaciones)

El proyecto de mayor relevancia para la compañía en el año 2009, como se ha explicado

era el proyecto de cambio de imagen Repsol; sin embargo, el valor proyectado de inversión y gasto era de cerca de 3,5 Millones Usd con los precios licitados, lo que representa una participación el 25% de las compras con respecto al valor de 14 Millones Usd de monto de compras anual comentado para el año 2009. Por esta razón, el desarrollo de un plan de licitaciones debía incluir otras adquisiciones además del proyecto de cambio de imagen, para lo cual fue necesaria la ejecución del siguiente plan enmarcado en la propuesta de este estudio:

- Planificación y enfoque: identificar los procesos de compras relevantes y planificar las licitaciones en función de las prioridades.
- Levantamiento de requerimientos: identificar las necesidades en un marco de compras planificadas con una perspectiva anual, delegando responsabilidades a los proveedores.
- Negociación y selección: calificación de las mejores alternativas y negociar las mejores condiciones de la compañía, participando con el proveedor un negocio a mayor plazo, por lo general 2 años.

Los criterios citados de manera resumida, determinaron resultados importantes en los procesos de compras licitados, como por ejemplo las actividades de Ingeniería, uno de los rubros más relevantes en las adquisiciones, tal y como se muestra en el Cuadro 47, donde los resultados de ahorros de la licitación de mantenimiento de imagen, por ejemplo, fue del 38,8% vs los precios referenciales, generando un ahorro de 59.000 Usd, proceso que fue realizado en julio de 2009.

Cuadro 47 Resultados Licitación Mantenimiento Imagen

7 ago 09 – Resultados y Recomendación (Primax, 2009)

MANTENIMIENTO ZONA NORTE

	HARD	CUBICA	ROTUCONST	PROYDIMEC	SERVITELM	INELAM
Total por 1 Mantenimiento 100% ES	12.618	15.971	20.650	24.377	31.226	46.787
Valor Unitario / ES	421	532	688	813	1.041	1.560
coco + codo	11.356	14.374	18.585	21.939	28.104	42.108
dodo	17.665	22.359	28.910	34.127	43.717	65.502
PRESUPUESTO ANUAL	29.021	36.733	47.495	56.066	71.821	107.610

MANTENIMIENTO ZONA SUR

	HARD	BILDASY	ROTUCONST	PROYDIMEC	EDIPLARQ
Total por 1 Mantenimiento 100% ES	20.212	26.033	27.088	30.793	37.468
Valor Unitario / ES	612	789	821	933	1.135
coco + codo	40.423	52.065	54.176	61.586	74.936
dodo	13.474	17.355	18.059	20.529	24.979
PRESUPUESTO ANUAL	53.897	69.420	72.235	82.114	99.915

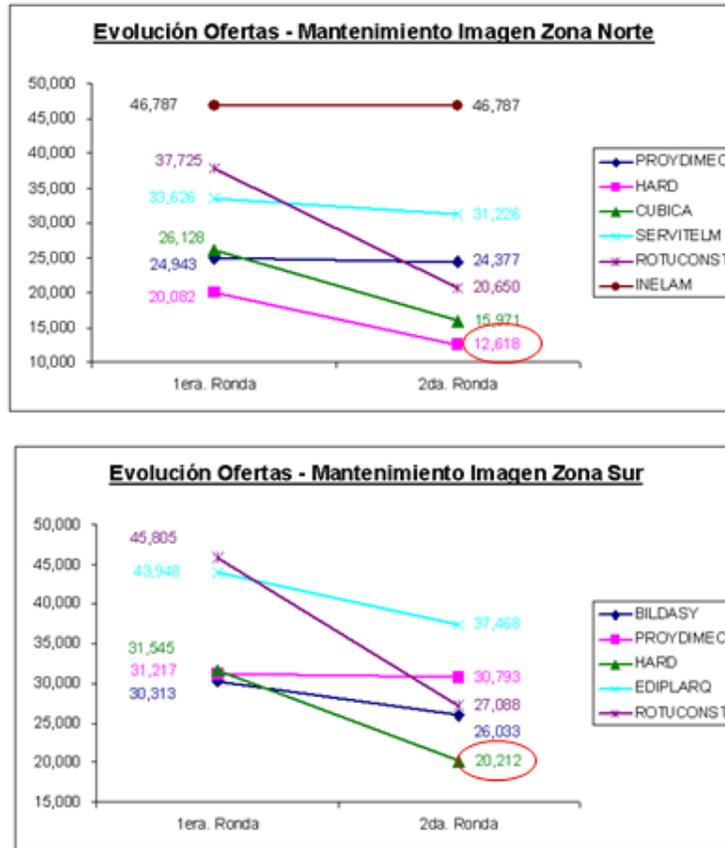
PRESUPUESTO ANUAL HARD C. 82.919

- **Recomendación:** Zona Norte: Hard Constructores
Zona Sur: Hard Constructores
- **Ahorro estimado anual:** 59.000 Usd aprox. (precios Hard vs. Ref. 1.000 Usd / ES)
- **Próximos Pasos:**
 - Reunión Adjudicación: 13 ago 09
 - Contrato: 27 ago 09
 - Inicio Operación: 24 ago 09

El desarrollo de las licitaciones depende, como se ha explicado en este estudio, de la entrada de información en lo que respecta a los requerimientos de las áreas usuarias. Por esta razón, y a falta de información dentro de la compañía, el input de los proveedores fue importante en estos procesos debido al aporte que ofrecieron a falta de claridad en las especificaciones en algunos casos, lo cual debería ser la condición óptima. Para obtener mayores resultados se desarrolló una estrategia de dos rondas de licitación, con el doble propósito de perfeccionar el alcance de los requerimientos de la licitación y por otro lado, facilitar la consecución de mejores condiciones en la contratación para Primax, tal y como se puede observar en el Gráfico 8.

Gráfico 8 Resultados Licitación Mantenimiento Imagen 7 ago 09

Evolución Ofertas 1era y 2da Ronda de Negociación (Primax, 2009)



No obstante lo indicado anteriormente, la selección de los mejores precios debe fundamentarse con la calificación técnica de los proveedores con el propósito de no sesgar la elección del proveedor a la perspectiva económica solamente, sino que en primera instancia cumpla los requerimientos técnicos y de esta manera asegurar el abastecimiento más económico, pero que fundamentalmente cubra las expectativas de técnicas. En este sentido, se pueden referir los resultados de la licitación del proceso de “Monitoreos Ambientales para Estaciones de Servicio”, donde la selección observó las variables económicas o de costos, y adicionalmente, el servicio prestado por la compañía seleccionada, tal y como se puede observar en los Cuadros 48, 49 y 50.

Cuadro 48 Resultados Económicos Licitación Monitoreos Ambientales

7 ago 09 – Recomendación CESAQ (Primax, 2009)

DESCRIPCIÓN - Parámetros	PSI			CESAQ			CAMSLOG		
	COSTO PRIMAX (coco + codo)	Facturación Primax a E/S dodo	Precio Unitario Anual Usd / ES	COSTO PRIMAX (coco + codo)	Facturación Primax a E/S dodo	Precio Unitario Anual Usd / ES	COSTO PRIMAX (coco + codo)	Facturación Primax a E/S dodo	Precio Unitario Anual Usd / ES
Parámetros Dinapa									
Total Anual Dinapa	7.040,00	18.700,00	220,00	7.468,80	19.839,00	233,40	6.080,00	16.150,00	190,00
Parámetros DMQ									
Total Anual DMQ	14.060,00	12.580,00	740,00	13.224,00	11.832,00	696,00	15.770,00	14.110,00	830,00
Parámetros MIMG									
Total Anual MIMG	19.895,40	3.195,00	679,13	17.086,80	2.946,00	589,20	26.818,00	29.852,00	1.666,76
Total Anual (DINAPA + DMQ + MIMG)	40.995,40	34.475,00		37.779,60	34.617,00		48.668,00	60.112,00	

	Compra Anual		Costo Primax
PSI	75.470,40	2do	40.995,40
CESAQ	72.396,60	1ero	37.779,60
CAMSLOG	108.780,00	3ero	48.668,00

→ **Recomendación:**

CESAQ, mejores precios, laboratorio certificado ISO 17025 (ENAC), aplicación web CRM, resultados on line, mejor infraestructura → www.cesaq.com.ec

Cuadro 49: Infraestructura CESAQ y Acreditaciones – Licitación Monitoreos Ambientales agosto 2009 (Primax, 2009)

Centro de Servicios Ambientales y Químicos Buscar

Menú Principal

- Home
- Quiénes Somos
- Servicios
- Capacidad Analítica
- ▶ **Personal Competente**
- ▶ **Infraestructura**
- ▶ Aseguramiento de la Calidad
- Acreditaciones
- Contactenos

CHAT EN VIVO

RESULTADOS en línea

Home ▶ Capacidad Analítica ▶ Infraestructura

Infraestructura

A través de sus:

- Instalaciones especializadas para servicio al cliente y recepción de muestras, laboratorio de aguas y suelos, laboratorio de ruido y emisiones, gestión técnica y gestión administrativa y financiera.
- Equipo y tecnología

El CESAQ- PUCE cuenta con tecnología del más alto nivel, para satisfacer las necesidades de sus clientes y dispone de un completo sistema de gestión de equipos que permite garantizar la disponibilidad y correcto funcionamiento de los mismos. Entre las técnicas instrumentales con las que cuenta se encuentran las siguientes:

- Cromatografía Líquida de Alta Eficiencia (HPLC)
- Cromatografía de Gases
- Espectrofotometría de Absorción Atómica de Llama, Horno de Grafito y Generación de Hidruros
- Espectrofotometría de Infrarojo
- Espectrofotometría UV-VIS
- Respirometría DBO5
- Analizadores automáticos de gases de combustión
- Muestreador isocinético automático de material particulado



ENAC
E N S A Y O S
N° 415 / LE 929



oae
Organismo de Acreditación Ecuatoriana

ENSAYO S
No OA E LE2 C 04-001



MINISTERIO DE
MINAS Y PETRÓLEOS
República del Ecuador

Cuadro 50: Valores agregados, soporte CESAQ en la retroalimentación en línea de los servicios – Licitación Monitoreos Ambientales (Primax, 2009)

Cesaq On Line

Consulta de Resultados en Línea

ACTUALIZADO AL: 2 DE JUNIO DEL 2009 14:00:00

IDENTIFICACIÓN DE LA MUESTRA: EST. 6 DE DICIEMBRE TRAMPA DE GRASAS - QUITO.

[<<< Regresar >>>](#)

Cve. Parámetro	Parámetro	Método	Unidades	Resultado
A011	Bario	CP-PEE-A010	mg/L	< 1,0
A026	Conductividad Eléctrica	CP-PEE-A033	uS/cm	244,00
A028	Cromo Total	CP-PEE-A010	mg/L	<0,3
A030	Demanda Química de Oxígeno	CP-PEE-A020	mg/L	380
A035	Fenoles	SM 5530 B-C	mg/L	0,064
A058	pH in situ	CP-PEE-A059	Und pH	7,2
A061	Plomo	CP-PEE-A010	mg/L	<0,25
A070	Sólidos Totales	CP-PEE-A063	mg/L	296
A078	Temperatura (in situ)	SM 2550 B	°C	17,6
A079	Hidrocarburos Totales de Petróleo	CP-PEE-A072	mg/L	6,7
A081	Vanadio	CP-PEE-A074	mg/L	0,0014

Si ud. requiere información adicional, contacte con servicio al cliente al Tel. (593) (2) (2991712) o ingresar al chat en vivo en la página Web

No obstante lo indicado anteriormente, la función de compras puede apoyarse en las actividades de calificación con compañías que brindan este tipo de soporte, como es el caso de Coface, conforme a lo indicado en el Cuadro 51, sin que esto genere un costo para la compañía, ya que normalmente estos valores son pagados por los proveedores que tengan el interés de participar en algún proceso de licitación o compra.

Cuadro 51: Certificados de Buen Proveedor emitidos por Coface¹³

 Certificados de Buen Proveedor - Emitidos						
No.	RUC	NOMBRE / RAZON SOCIAL	ACTIVIDAD	MES	FECHA DE EMISION DE CERTIFICADO	PUNTAJE
1	0990795665001	HIDROMECANICA ANDINA HIDROANDINA CIA. LTD	Venta al por mayor de aditivos para aceites lubricantes, bombas	JULIO	09/07/2009	<u>80,00</u>
2	0990032319001	ANTONIO PINO ICAZA & CIA.	Venta al por mayor y menor de accesorios, partes y piezas de vehículos	JULIO	13/07/2009	<u>80,00</u>
3	0992225572001	FLEXOPRINT CIA. LTDA.	EDICION DE PERIÓDICOS, REVISTAS, LIBROS Y SIMILARES, FABRICACIÓN DE ETIQUETAS ADHESIVAS	JULIO	13/07/2009	<u>83,00</u>
4	1791983092001	LAUMAYER ECUATORIANA S.A.	COMERCIO AL POR MAYOR DE MAQUINARIA Y EQUIPO PARA LA INDUSTRIA	JULIO	13/07/2009	<u>70,00</u>
5	0990725918001	PLASTIMET INDUSTRIAS METAL PLASTICAS S.A.	FABRICACIÓN DE ETIQUETAS ADHESIVAS, FABRICACIÓN DE ETIQUETAS ADHESIVAS	JULIO	15/07/2009	<u>80,50</u>
6	0990129185001	IMPORTADORA DE RULIMANES HIVIMAR CIA. LTDA.	Venta al por mayor de accesorios, partes y piezas para vehículos	JULIO	16/07/2009	<u>97,50</u>
7	0991291040001	CHEMICAL PHARM DEL ECUADOR C. LTDA.	Fabricación de productos farmacéuticos para uso veterinario, sean genéricos o de marca registrada, de venta al	JULIO	16/07/2009	<u>91,00</u>
8	1791942760001	INGENIERIA PARA EL DESARROLLO ACURIO & ASOCIADOS S.A.	Actividades de asesoramiento empresarial e industrial, actividades de avalúos y peritaje	JULIO	15/07/2009	<u>88,00</u>

¹³ Certificado de Buen Proveedor, Coface, 2010

Los resultados en los procesos de compras deben orientarse a cumplir los objetivos de productividad de la compañía, lo cual se puede resumirse en mejores costos en la selección de las opciones más convenientes observando la capacidad del proveedor para satisfacer las necesidades de especificaciones, calidad, tiempo de respuesta y servicio, como variables críticas de la cadena de abastecimiento, y que finalmente se traducen en una mejor oferta para el cliente final en términos de valor.

3.2.3. Resultados Negociación Transporte Pascuales

El transporte, de acuerdo a lo analizado, es uno de los rubros más importantes de compra para Primax, y en este sentido, el terminal de Pascuales en la ciudad de Guayaquil, al ser el principal punto de abastecimiento para las estaciones de servicio, representa la mayor oportunidad para obtener resultados en el manejo productivo de las compras y la logística en el abastecimiento de combustibles a las estaciones de servicio.

En la evaluación de las alternativas de contratación en el transporte, se habían descrito las opciones de pago fijo + variable y pago variable, esquemas que eran manejados por Primax Ecuador (ex Shell) y Primax Comercial (ex Repsol) respectivamente. Por otro lado, la determinación en cuanto a la conveniencia de la operación de recursos propios de la compañía planteaba la decisión de integración vertical en el transporte, lo cual puede ser contrastado de acuerdo a lo expuesto en el Cuadro 52, donde se realiza una simulación de los costos que se pagarían en Primax Ecuador, al cambiar al esquema de pago variable, considerando además la omisión de requerimiento alguno de activos de la compañía para la operación del transporte.

Cuadro 52 Simulación y evaluación de costos unitarios en Usd / gal transportado, costos de transporte Primax Ecuador (fijo + variable) vs Primax Comercial (variable) (Primax, 2010)

Estaciones de Servicio	Total ene 09- feb 10	Costos Actuales Liger	
		Usd / gal	Total Usd
AMAZONAS	947.557	0,0098	9.286
AUTOMOTORES MANABITAS	93.633	0,0500	4.682
BAHIA	31.540	0,0500	1.577
BELLAVISTA	35.487	0,0500	1.774
COECHAN	277.968	0,0350	9.729
DISTRIBUCIONES CAROFHER S.A.	93.639	0,0500	4.682
FICOCELLI	1.489.044	0,0098	14.593
GASOLINERA SAN CARLOS	105.618	0,0098	1.035
KENNEDY (ATIMASA)	2.960.897	0,0098	29.017
MALECON	71.948	0,0500	3.597
MONTECRISTI	77.872	0,0500	3.894
12 DE NOVIEMBRE - DURAN	2.231.959	0,0250	55.799
25 DE JULIO	1.676.851	0,0098	16.433
ALBORADA	1.609.288	0,0098	15.771
AMERICANA	1.683.707	0,0098	16.500
BABAHOYO	2.342.241	0,0300	70.267
BANANO DE ORO	1.059.016	0,0450	47.656
CARLOS JULIO AROSEMENA	1.831.663	0,0098	17.950
DOMINGO COMIN	1.183.754	0,0098	11.601
EL GUABO	1.026.374	0,0450	46.187
GUAYAS	1.886.326	0,0098	18.486
LA PUNTILLA	3.631.617	0,0098	35.590
LAS AGUAS	2.090.419	0,0098	20.486
MACANA	1.310.678	0,0098	12.845
MILAGRO	1.142.884	0,0300	34.287
PLAZADAÑIN	2.468.264	0,0098	24.189
REMBRANDT	1.243.921	0,0098	12.190
SALINAS1	304.035	0,0350	10.641
SALINAS2	37.059	0,0350	1.297
TANCAMARENGO	1.312.522	0,0098	12.863
VIAADAULE	2.715.211	0,0098	26.609
SALEGA1	20.009	0,0500	1.000
SALEGA2	21.391	0,0500	1.070
SAMBORONDON	328.182	0,0098	3.216
SHELLECUATORIANA	1.392.725	0,0098	13.649
Total Volumen Transportado	40.735.299		
Costo Estructural, Costos Ocultos	7.000		
Costo Total Primax	731.729		
% Costo Interno Primax / Costo Rivera		41%	
			Costos Actuales Liger
			610.447
		Dif. vs Rivera	-121.282 -16,57%
		Media Mensual	-8.663
		Costos Usd / gal	0,01499
Costos Unitarios Ecuador (Total)		Total	
		ene 09- feb 10	
		0,01796	
Costos Unitarios Rivera		0,01275	
Costos Unitarios Primax		0,00522	

En conclusión, se puede apreciar que el costo unitario del transporte de Primax Ecuador de 0,01796 Usd / gal transportado que opera bajo una modalidad de pago fijo + variable, sería menor si este se realizaría bajo el esquema de pago variable con un valor de 0,01499 Usd / gal transportado, de acuerdo a costos del año 2009. Por otro lado, se hizo el ejercicio inverso, trasladando los costos de Primax Comercial (pago variable) al esquema fijo

+ variable, obteniendo los resultados mostrados en el Cuadro 53, con un valor más favorable aplicando el sistema de pago variable con una diferencia del 16,29% vs la otra alternativa.

Cuadro 53 Simulación Transporte Primax Comercial: pago variable vs pago fijo + variable (Primax, 2010)

Costos Actuales Liger (CV)	jul-09	ago-09	sep-09	oct-09	nov-09	dic-09	Total
Total Volumen Transportado	1.391.069	1.364.852	1.378.182	1.365.318	1.400.949	1.652.398	8.552.768
Pago Liger Usd	19.117	18.360	18.841	19.035	18.608	21.715	115.676
Costo Usd / gal	0,01374	0,01345	0,01367	0,01394	0,01328	0,01314	0,0135

Conversión a Fijo y Variable	jul-09	ago-09	sep-09	oct-09	nov-09	dic-09	Total
Pago Fijo (2.370 Usd / Autotank)	16.918	16.918	16.918	16.918	16.918	16.918	101.508
Tarifa Pago Variable	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45
Km Recorridos	11.932	11.707	11.821	11.711	12.016	14.173	73.360
Pago Variable (0,445 Usd / Km recorrido)	5.369	5.268	5.319	5.270	5.407	6.378	33.012
Pago Total	22.287	22.186	22.237	22.188	22.325	23.296	134.520
Diferencia Esquema Actual (CV) vs	-3.170,40	-3.826,15	-3.396,45	-3.152,95	-3.717,20	-1.580,85	-18.844,00
							Promedio Mensual Esquema Actual (CV) vs. CF + CV
							-3.140,67
							-16,29%

Lo indicado anteriormente muestra como conclusión la conveniencia en el manejo del transporte a través de outsourcing, en lugar de manejar recursos propios de la compañía, y cambiando además el esquema de pagos a un valor variable en función de los destinos en Usd / gal transportado. Para esto, se realizó un proceso de negociación con los 2 proveedores del terminal de Pascuales, logrando un ahorro del 18,65% para Primax Ecuador de acuerdo a lo referido en el Cuadro 54, y con ningún impacto en la revisión de los valores cancelados en los costos de transporte para Primax Comercial de acuerdo a lo referido en el Cuadro 55.

Cuadro 54 Análisis Transporte Primax Ecuador, negociación y ahorros Abril 2010
(Primax, 2010)

Estaciones de Servicio	Total ene 09- feb 10	Costos Actuales Liger		Propuesta Acordada (Liger)		Simulación
		Usd / gal	Total Usd	Usd / gal	Total Usd	
AMAZONAS	947.557	0,0098	9.286	0,0100	9.476	868,03
AUTOMOTORES MANABITAS	93.633	0,0500	4.682	0,0500	4.682	49,30
BAHIA	31.540	0,0500	1.577	0,0500	1.577	-
BELLAVISTA	35.487	0,0500	1.774	0,0500	1.774	-
COECHAN	277.968	0,0350	9.729	0,0350	9.729	827,96
DISTRIBUCIONES CAROFHER S.A.	93.639	0,0500	4.682	0,0500	4.682	246,40
FICOCELLI	1.489.044	0,0098	14.593	0,0100	14.890	1.262,35
GASOLINERA SAN CARLOS	105.618	0,0098	1.035	0,0100	1.056	-
KENNEDY (ATIMASA)	2.960.897	0,0098	29.017	0,0100	29.609	2.346,02
MALECON	71.948	0,0500	3.597	0,0500	3.597	49,30
MONTECRISTI	77.872	0,0500	3.894	0,0500	3.894	49,30
12 DE NOVIEMBRE - DURAN	2.231.959	0,0250	55.799	0,0200	44.639	3.474,12
25 DE JULIO	1.676.851	0,0098	16.433	0,0100	16.769	1.104,85
ALBORADA	1.609.288	0,0098	15.771	0,0100	16.093	985,92
AMERICANA	1.683.707	0,0098	16.500	0,0100	16.837	1.223,82
BABAHOYO	2.342.241	0,0300	70.267	0,0280	65.583	4.836,38
BANANO DE ORO	1.059.016	0,0450	47.656	0,0450	47.656	3.467,48
CARLOS JULIO AROSEMENA	1.831.663	0,0098	17.950	0,0100	18.317	1.341,09
DOMINGO COMIN	1.183.754	0,0098	11.601	0,0100	11.838	749,11
EL GUABO	1.026.374	0,0450	46.187	0,0450	46.187	1.334,75
GUAYAS	1.886.326	0,0098	18.486	0,0100	18.863	1.420,98
LA PUNTILLA	3.631.617	0,0098	35.590	0,0100	36.316	3.117,67
LAS AGUAS	2.090.419	0,0098	20.486	0,0100	20.904	1.598,37
MACANA	1.310.678	0,0098	12.845	0,0100	13.107	1.085,13
MILAGRO	1.142.884	0,0300	34.287	0,0250	28.572	2.171,80
PLAZADAÑIN	2.468.264	0,0098	24.189	0,0100	24.683	1.421,22
REMBRANDT	1.243.921	0,0098	12.190	0,0100	12.439	986,66
SALINAS1	304.035	0,0350	10.641	0,0350	10.641	413,98
SALINAS2	37.059	0,0350	1.297	0,0350	1.297	103,50
TANCAMARENGO	1.312.522	0,0098	12.863	0,0100	13.125	1.006,83
VIAADAULE	2.715.211	0,0098	26.609	0,0100	27.152	2.033,13
SALEGA1	20.009	0,0500	1.000	0,0500	1.000	-
SALEGA2	21.391	0,0500	1.070	0,0500	1.070	246,50
SAMBORONDON	328.182	0,0098	3.216	0,0100	3.282	157,97
SHELLECUATORIANA	1.392.725	0,0098	13.649	0,0100	13.927	1.223,36
Total Volumen Transportado	40.735.299					41.203,27
Costo Estructural, Costos Ocultos	7.000					
Costo Total Primax	731.729		610.447		595.262	
% Costo Interno Primax / Costo Rivera	41%	Dif. vs Rivera	-121.282 -16,57%	Dif. vs Rivera	-136.467 -18,65%	
		Media Mensual	-8.663	Media Mensual	-9.748	
		Costos Usd / gal	0,01499	Costos Usd / gal	0,01461	
Costos Unitarios Ecuador (Total)	0,01796					
Costos Unitarios Rivera	0,01275					
Costos Unitarios Primax	0,00522					

Cuadro 55 Análisis Precios Comercial Transporte Pascuales – Precios Anteriores (2005) vs Nuevos (2010) (Primax, 2010)

Análisis Precios Actuales (2005)	Tarifas 2005 Usd / gal	jul-09		ago-09		sep-09		oct-09		nov-09		dic-09		Total	
		Volumen	Usd												
25 De Julio	0,0098	220.400	2.160	216.949	2.126	196.685	1.928	182.830	1.792	206.053	2.019	240.145	2.353	1.263.062	12.378
Babahoyo	0,03	130.351	3.911	108.625	3.259	124.406	3.732	148.598	4.458	127.378	3.821	139.728	4.192	779.086	23.373
Gasoter	0,0098	180.680	1.771	171.730	1.683	134.742	1.320	154.943	1.518	146.055	1.431	182.128	1.785	970.278	9.509
Gómez Rendón	0,0098		0		0		0		0		0	76.990	755	76.990	755
Huancavilca	0,0098	70.022	686	72.994	715	90.740	889	92.737	909	92.738	909	104.558	1.025	523.789	5.133
Orellana	0,0098	174.227	1.707	164.853	1.616	167.788	1.644	157.415	1.543	156.449	1.533	180.657	1.770	1.001.389	9.814
Perimetral	0,0098	245.584	2.407	258.468	2.533	269.816	2.644	270.341	2.649	285.620	2.799	292.094	2.863	1.621.923	15.895
Portete	0,0098	172.353	1.689	174.288	1.708	181.769	1.781	161.026	1.578	209.968	2.058	235.121	2.304	1.134.525	11.118
San Agustín	0,0098	116.435	1.141	117.907	1.155	127.293	1.247	122.349	1.199	111.485	1.093	123.334	1.209	718.803	7.044
Sind. Chof. Huaquillas	0,027		0		0	9.867	266		0		0	2.574	69	12.441	336
Yacht Club Machala	0,045	81.017	3.646	79.038	3.557	75.076	3.378	75.079	3.379	65.203	2.934	75.069	3.378	450.482	20.272
		1.391.069	19.117	1.364.852	18.352	1.378.182	18.832	1.365.318	19.025	1.400.949	18.597	1.652.398	21.703	8.552.768	115.626

Análisis Precios Propuesta Negociada	Tarifas 2010 Usd / gal	jul-09		ago-09		sep-09		oct-09		nov-09		dic-09		Total	
		Volumen	Usd												
25 De Julio	0,01	220.400	2.204	216.949	2.169	196.685	1.967	182.830	1.828	206.053	2.061	240.145	2.401	1.263.062	12.631
Babahoyo	0,028	130.351	3.650	108.625	3.042	124.406	3.483	148.598	4.161	127.378	3.567	139.728	3.912	779.086	21.814
Gasoter	0,01	180.680	1.807	171.730	1.717	134.742	1.347	154.943	1.549	146.055	1.461	182.128	1.821	970.278	9.703
Gómez Rendón	0,01		0		0		0		0		0	76.990	770	76.990	770
Huancavilca	0,01	70.022	700	72.994	730	90.740	907	92.737	927	92.738	927	104.558	1.046	523.789	5.238
Orellana	0,01	174.227	1.742	164.853	1.649	167.788	1.678	157.415	1.574	156.449	1.564	180.657	1.807	1.001.389	10.014
Perimetral	0,01	245.584	2.456	258.468	2.585	269.816	2.698	270.341	2.703	285.620	2.856	292.094	2.921	1.621.923	16.219
Portete	0,01	172.353	1.724	174.288	1.743	181.769	1.818	161.026	1.610	209.968	2.100	235.121	2.351	1.134.525	11.345
San Agustín	0,01	116.435	1.164	117.907	1.179	127.293	1.273	122.349	1.223	111.485	1.115	123.334	1.233	718.803	7.188
Sind. Chof. Huaquillas	0,027		0		0	9.867	266		0		0	2.574	69	12.441	336
Yacht Club Machala	0,045	81.017	3.646	79.038	3.557	75.076	3.378	75.079	3.379	65.203	2.934	75.069	3.378	450.482	20.272
		1.391.069	19.093	1.364.852	18.370	1.378.182	18.817	1.365.318	18.956	1.400.949	18.584	1.652.398	21.710	8.552.768	115.530

Diferencia Precios	Tarifas 2010	jul-09	ago-09	sep-09	oct-09	nov-09	dic-09	Total
		-25	18	-15	-69	-13	8	-96
		-0,13%	0,10%	-0,08%	-0,36%	-0,07%	0,03%	-0,08%

La negociación realizada incluía además la venta de los activos de la compañía, es decir 1 tracto camión y 6 cisternas al proveedor seleccionado aplicando una tasa del 10% de interés anual, y cuyos valores serían descontados de la facturación mensual del proveedor. Con esto, el ahorro al final del período negociado para 3 años, concluye en un valor de 347.889 Usd (9.663 Usd / mes) y el ingreso adicional por la venta de activos ya depreciados en el orden de 124.293 Usd al final del período (3.452 Usd / mes), conforme lo resumido en el Cuadro 56.

Cuadro 56: Resumen ahorros negociación transporte Pascuales Abril 2010 (Primax, 2010)

Resumen Ahorros Esquema Actual vs. Propuesta Negociada Liger
Transporte Terminal Pascuales Primax
 Mes de Referencia: Noviembre 2009

	Volumen (gal)	Costo Actual (Ref. Nov 09)	Costo Negociado (Ref. Nov 09)	Ahorros		
				Usd / mes	%	36 meses
Primax Ecuador (18,65%)	2.984.530	50.854	41.203	9.650,51	18,98%	347.418
Primax Comercial (0,08%)	1.400.949	18.597	18.584	13,08	0,07%	471
Total	4.385.479	69.451	59.788	9.663,59	13,91%	347.889,39

Ingresos Adicionales		
Pago 1 Cabezal y 6 Cisternas (36 meses)	3.452,59	124.293,21
Ahorro Transporte + Ingreso Venta	13.116,18	472.182,60
% vs. Costo Transporte Actual	18,89%	

3.2.4. Resultados generales del área de Compras

Las expectativas en la obtención de resultados del área de Compras fue cumplida de acuerdo a lo revisado en los puntos anteriores, en los puntos relevantes al proyecto de cambio imagen de las estaciones de servicio Repsol a Primax (ahorro mayor a 2 Millones Usd), la licitación de algunos procesos críticos de la compañía generando ahorros de más de 500.000 Usd en el año 2009 y la revisión mejoramiento de los procesos de la compañía, conforme lo referido en el Cuadro 57.

Cuadro 57 Scorecard Departamento de Compras – Resultados 2009 (Primax 2009)

Scorecard 2009 - Resultados					IV Trim 09		
Financiero (45%)	OBJETIVOS 2009	FUENTE	UNIDADES	PESO	LOGRO	POND.	PUNTAJE
Presupuesto Rebranding (Variación)	< 5%	Compras e Ingeniería	%	25%	< 4,0%	120%	30%
Ahorros proyectados anuales	400.000	Interno Compras	Usd	20%	> 500.000	125%	25%
Cientes	OBJETIVOS	FUENTE	UNIDADES	PESO			
Avance del Plan de Compras	90%	Interno Compras	%	15%	90%	100%	15%
Procesos Internos (40%)	OBJETIVOS	FUENTE	UNIDADES	PESO			
Avance del Plan de Acción de Problemas Críticos C&C	90%	Interno Compras	%	15%	90%	100%	15%
Avance del Plan de Mejora Continua C&C	90%	Interno Compras	%	10%	90%	100%	10%
Avance Implementación Procedimientos C&C	90%	Interno Compras	%	15%	90%	100%	15%
Resultado					110%		

El área de Compras de Primax tuvo en el período de estudio de esta tesis una evolución importante en la visión de la administración de sus actividades, pasando de un enfoque dirigido a suplir las necesidades emergentes, a la atención planificada de los procesos de adquisiciones críticos. La organización y estructura fue revisada haciéndola más esbelta, con la eliminación de actividades que no agregaban valor y/o delegación de tareas a proveedores, y así permitir la obtención de mejoras en el desempeño productivo de la compañía. Los efectos de tales acciones, adicional al beneficio directo en el estado de resultados de la empresa, se orienta también a la atención de los proyectos internos que finalmente tienen como objetivo satisfacer las necesidades del cliente con una propuesta de valor más atractiva para sus intereses.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los procesos son dinámicos y susceptibles de mejora, y a pesar de que las condiciones del entorno sean adversas en operaciones en mercados regulados, existe la factibilidad de incrementar los resultados de una compañía. La cadena de abastecimiento representa en síntesis la integración de las operaciones de una empresa y la función de compras juega un rol importante en la capacidad de obtener las mejores fuentes de provisión en términos de precio, calidad, servicio, tiempos de respuesta, flexibilidad, innovación, entre las prioridades competitivas más importantes. La productividad en un departamento de compras se puede traducir en resultados de eficiencia con la obtención de los mejores precios usando la menor cantidad de recursos (humanos, sistemas, etc.), y también actuando eficazmente con un sistema de abastecimiento capaz de satisfacer las necesidades de los clientes. El estudio desarrollado manifiesta el potencial de incrementar la productividad de una compañía a través de la mejora de los procesos de abastecimiento, específicamente los de compras, con la generación final de valor para el cliente.

CONCLUSIONES

a) Alto impacto de la planificación en los procesos de adquisiciones

La planificación en las adquisiciones es una variable crítica en un sistema de abastecimiento debido a que a partir de este punto se define el enfoque atendiendo los principales procesos de acuerdo a su relevancia para la compañía en términos de valor. La planificación permite que los proyectos se desarrollen en un marco de actividades programadas para asegurar el cumplimiento de los objetivos, que fundamentalmente se refieren a tiempo, calidad y costo. En la administración de las compras, las adquisiciones en una compañía pueden realizarse de manera fraccionada con lo que se requerirán mayores recursos, pero con la planificación los requerimientos de aprovisionamiento se pueden administrar en grupos de compras por procesos, con la consecución de mejores costes y la

opción de seleccionar fuentes de provisión con mejor calificación, determinando así un grado de productividad mayor para la compañía. En el proyecto de estudio, la planificación fue vital para alcanzar los logros expuestos, debido a que se delinearon los objetivos, enfoque y programación, con la asignación de recursos para los procesos de compras en función de las prioridades, logrando así agregar demanda y mejorando los precios y satisfacción de los clientes internos y externos, lo que concluyó en un ahorro mayor a los 500.000 Usd en el año 2009.

b) Relevancia de las especificaciones como input fundamental para las compras

El input del proceso de compras son los requerimientos o especificaciones para realizar la adquisición. La claridad y correcta definición de los requisitos es de vital importancia ya que su cumplimiento asegurará la satisfacción del cliente y los resultados de calidad esperados. Especificaciones levantadas adecuadamente y su comunicación a los proveedores para verificar su entendimiento y capacidad de cumplimiento, concluyen en resultados más productivos, al evitar retrabajos, duplicación de tareas, cancelación de contratos y otras variables de insatisfacción. En el proyecto analizado, una de las dificultades más grandes fue la falta de información para licitar los procesos de adquisiciones, por lo que se tuvieron que realizar levantamientos de información técnica con el soporte de proveedores, y en algunos casos se declararon desiertos algunos concursos debido a la necesidad de aclarar las especificaciones, lo que al final fue necesario para asegurar el cumplimiento de los requisitos de Primax por parte de los contratistas. Esta fue la aplicación más importante en el proyecto de cambio de imagen de las estaciones de servicio Repsol, donde se lograron ahorros del 40%, equivalente a un monto superior los 2 Millones Usd.

c) Importancia de evaluar integralmente la selección de proveedores

Los objetivos de compras deben ser evaluados en varios factores adicionales al precio. Previa la selección de la mejor oferta, el proveedor debe ser calificado técnicamente y se debe

tener la certeza de su capacidad de cumplir los requisitos de compra exigidos. Es indiscutible que el factor económico tiene un peso importante en la selección de un proveedor, sin embargo, los efectos de una elección que atienda únicamente el precio puede concluir en problemas de calidad e insatisfacción que finalmente generarán mayores costos para la compañía. El proyecto evaluado tuvo la oportunidad de poner en competencia a los mejores proveedores que venían de Shell y Repsol previa la fusión de las compañías en Primax, por lo que la experiencia concluyó en la selección de las alternativas de provisión con más alto desempeño técnico (calidad y servicio) y adicionalmente, con precios más convenientes por un mayor volumen de compra.

d) Repercusión de la conveniencia en la integración vertical o outsourcing

Las actividades susceptibles de outsourcing deben ser evaluadas en una compañía en un marco de objetividad con el propósito de definir la conveniencia de manejar procesos con recursos de la empresa o contratados. El grado de integración vertical en una compañía puede ser un determinante crítico para que la organización se enfoque en las actividades de su giro de negocio delegando actividades que resultan más convenientes manejarlas a través de outsourcing. El estudio presentado analizó uno de los procesos de compra de mayor impacto para la compañía como es el transporte, mismo que venía siendo manejados internamente por Primax en unos de los puntos de abastecimiento, concluyendo finalmente en la conveniencia de contratar este servicio, y logrando así un ahorro mensual cercano a los 10.000 Usd por 36 meses solamente en el caso de la distribución de combustibles desde el terminal de Pascuales (360.000 Usd al final del período sin incluir la venta de activos depreciados de la compañía).

e) Trascendencia de la retroalimentación y enfoque en la mejora continua

El flujo de información en la comunicación de los requisitos de compra y la retroalimentación del proceso son necesarios para asegurar la ejecución del aprovisionamiento en los parámetros planeados. En la retroalimentación está la base de la mejora continua, ya

que así se pueden identificar las oportunidades de mejora en la cadena de abastecimiento y facilitar la toma de acciones que permitan mayores resultados. El proceso de mejora continua a través del ciclo Deming aplicado en el estudio, requiere la constante observación de los puntos susceptibles de perfeccionamiento, metodología que se puede desarrollar con recursos limitados, pero con resultados de impacto importante para la productividad de una empresa. En todas las organizaciones el proceso de mejora continua requiere tiempo, esfuerzo, liderazgo y representa un giro en el cambio cultural de la organización, actividad que tiene alto potencial de desarrollo en Primax, tomando como base la experiencia de la aplicación en los procesos de adquisiciones.

RECOMENDACIONES

a) Mejorar el esquema de levantamiento de presupuestos como base para el plan de compras

La compañía actualmente desarrolla su presupuesto de manera lineal en base al crecimiento del mercado de año a año. Esto podría derivar en la potencial desviación en la programación ya que al definir presupuestos por áreas, departamentos o unidades de negocio, no necesariamente se consideran todas las actividades que se ejecutan para cada proceso o proyecto. Esto representa también una dificultad para el área de compras debido a que al no disponer de información del presupuesto de cada actividad o proceso, se debe levantar esta información previamente para disponer de una línea base de costos para realizar una licitación.

b) Ampliar el enfoque de levantamiento de objetivos del área de Compras

Actualmente el principal enfoque del área de Compras es la obtención de ahorros, lo cual representa una variable crítica, pero no la única en un sistema de abastecimiento. Si bien se han levantado los procesos a través de diagramas de flujo e implementado planes de acción para resolver problemas críticos, se recomienda la implementación de indicadores de gestión

que permitan evaluar la eficiencia del área, cómo cantidad de órdenes de compra emitidas o pendientes, y el cumplimiento de los tiempo de respuesta.

c) Evaluación y desarrollo de proveedores

La actividad de compra permite el acercamiento con diferentes tipos de proveedores con distintas capacidades en su desempeño. El establecer una herramienta de evaluación de proveedores y la retroalimentación de su desempeño puede aportar en el desarrollo de una base de contratistas que esté en línea con los objetivos de eficiencia y eficacia de la compañía.

d) Proyecto de mayor alcance en transporte de combustibles

El transporte representa una oportunidad en la optimización de la logística y los costos de la organización. Si bien el estudio presentó una revisión práctica comparando los modelos de pagos fijo + variable vs variable, donde se obtuvo la opción más conveniente con la segunda alternativa citada, el esquema de pago fijo + variable podría resultar atractivo con la aplicación de un esquema logístico más eficiente. Por esta razón, es importante la mejora continua del transporte para mejorar el índice de viajes por camión al día, ya que con esto se asegura el uso de menos recursos (camiones, cisternas, choferes) y por ende menores costos de transporte.

e) Gestión del cambio

Los procesos de fusión pueden resultar en la mayoría de los casos, incómodos para el personal por la incertidumbre que de por sí representan los cambios. La mejora de los procesos también generan cambios y no necesariamente todo el personal está abierto a revisar abiertamente los procesos y a mejorar. La dirección y las gerencias deben promover con liderazgo una cultura organizacional abierta al cambio y con predisposición a revisar los procesos y mejorar. La gestión del cambio debe ser revisada con prudencia, pero a la vez de manera asertiva para facilitar la mejora continua de la productividad de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

César Camison, Sonia Cruz, Tomás González, *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, Madrid, Pearson Prentice Hall, 2007

J. Champy, M. Hammer, *Reingeniería*, Bogotá, Editorial Norma, 1994

Chase, Aquilano, Jacobs, *Administración de Producción y Operaciones*, Bogotá, Mc Graw Hill, 2000

James R. Evans, William M. Linsay, *Administración y Control de la Calidad*, México D.F., Cengage Learning, 2008

James Harrington, *The Process Management Excellence*, Chico, Paton Press LLC, 2006

Lee Krajewki y Larry Ritzman, *Administración de Operaciones*, Massachusetts, Prentice Hall, 2000

Hamid Noori, Rusell Radford, *Administración de Operaciones y Producción*, Bogotá, Mc Graw Hill, 1997

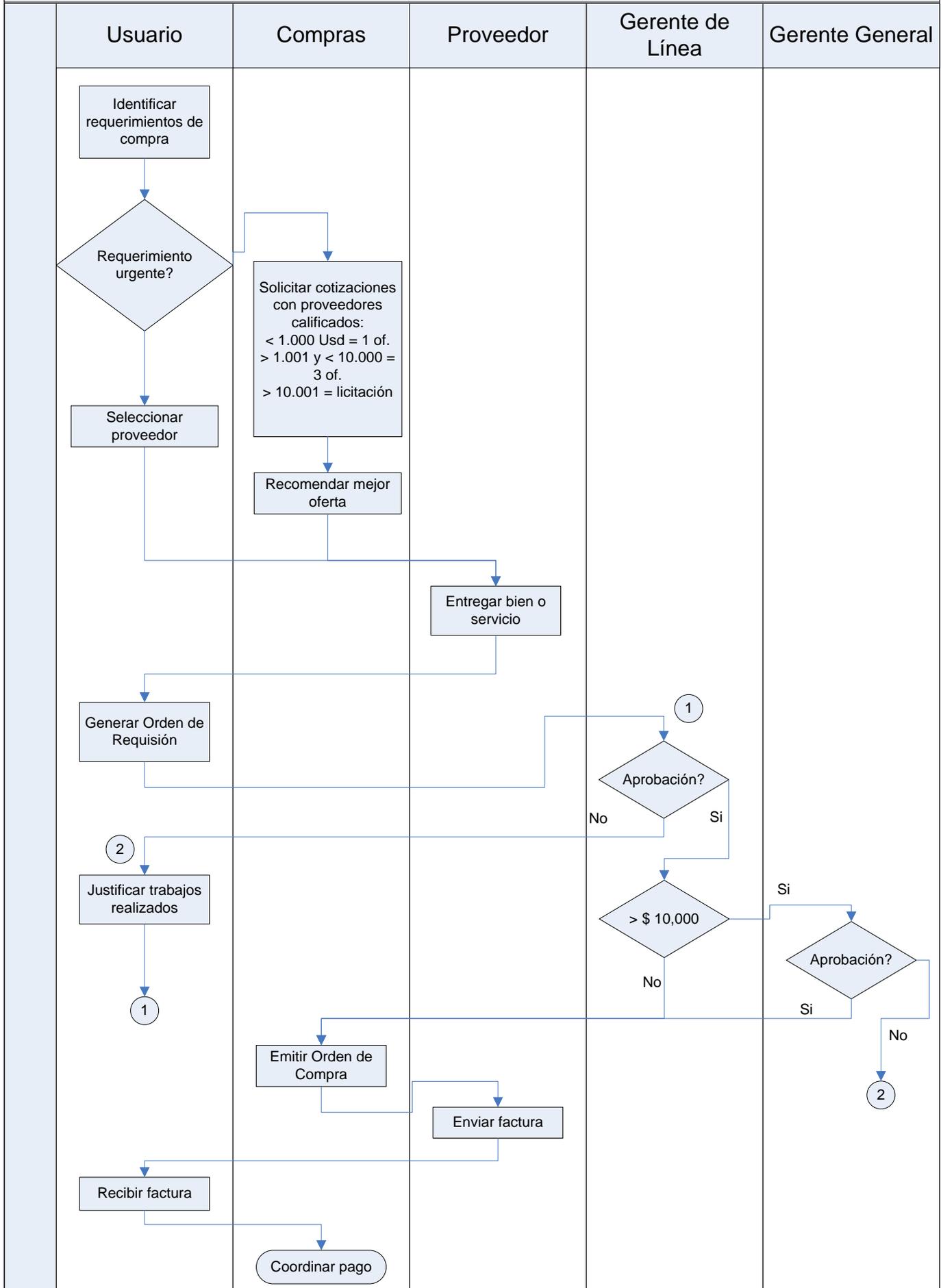
Pablo Lucio Paredes, *La dolarización ¿Un amor eterno?*, Quito, Taurus, 2004, 12

Michael Porter, *Estrategia y ventaja competitiva*, Barcelona, Ediciones Deutso, 2006

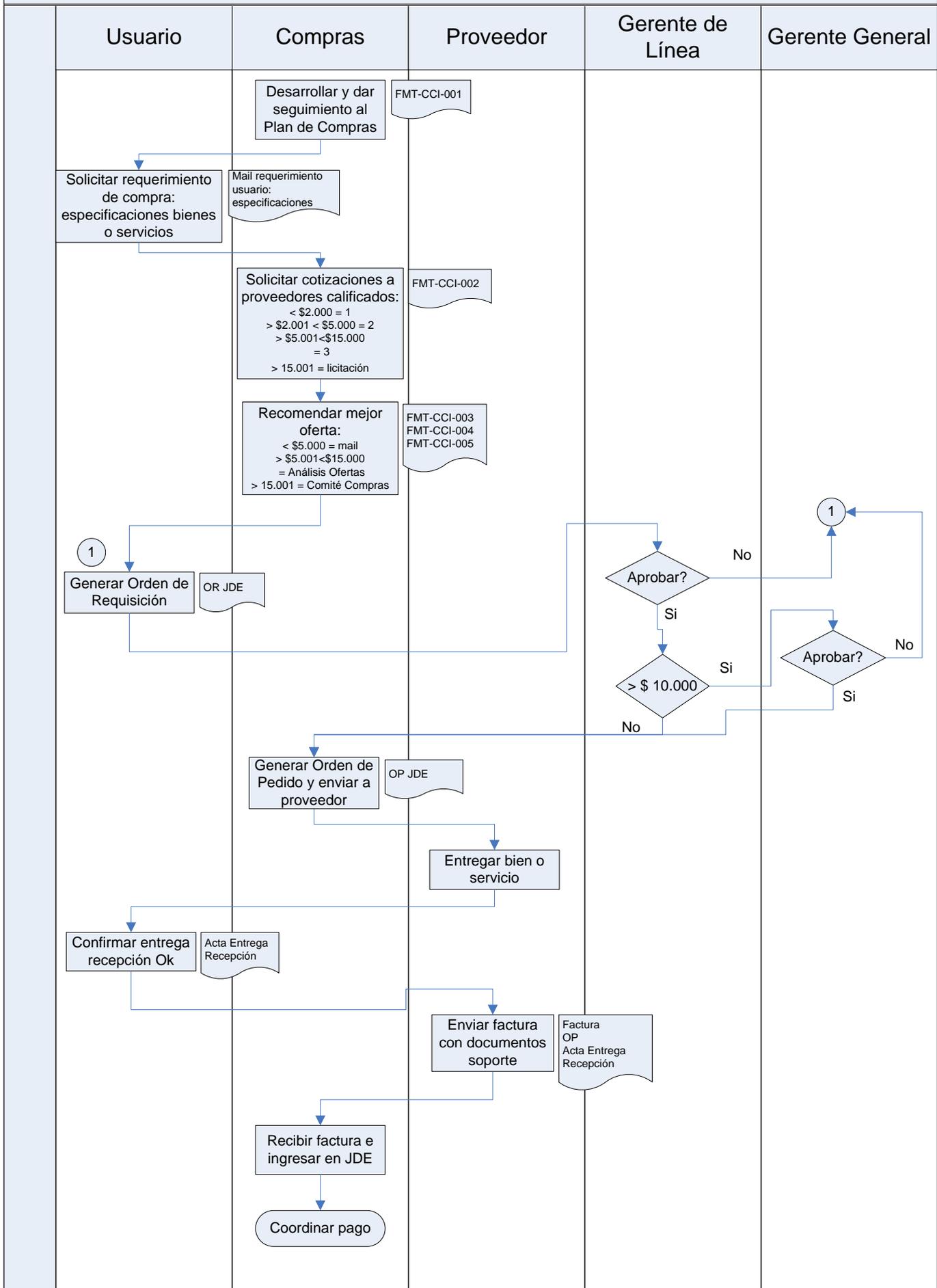
Observatorio de la Política Fiscal, Banco Central del Ecuador, Ministerio de Finanzas, Petroecuador Cordes, en Revisa Líderes N°657 El Comercio, 14 de junio de 2010

Información de Primax, años 2008, 2009 y 2010

Anexo 1 - Proceso General de Compras Anterior



Anexo 2 - Proceso General de Compras - Actual



Plan de General de Compras 2010

Primax

N°	Trim	Proceso de Compra	Comprador	Plan	Status	Ahorro Usd	HH Liberadas	Resultado / Comentario
1	II	Hospedaje	V. Jiménez	Negociar	G	-		Simplificación en el envío de proformas de hoteles más usados (1 factura / mes)
2	II	Gestión de Residuos	V. Jiménez	Negociar	Y	-		Pendiente ejecución de piloto por Medio Ambiente en III Trim 2010, para definir cantidades
3	II	Transporte Terminal Pascuales	I. Palacios	Negociar	G	115.963,08		Negociación con Ligercal con tarifas a 3 años
4	II	Gestión Ambiental y Trámites Relacionados	V. Jiménez	Licitar	G	53.305,00		Selección de proveedores por zona (ES) para facilitar control del área de Medio Ambiente
5	II	Agencia de Viajes	V. Jiménez	Negociar	G	-		Simplificación en el envío de proformas y crédito (1 factura / mes)
6	II	Insumos de Oficina	V. Jiménez	Negociar	G	-		Simplificación del proceso de adquisiciones a través de Paco para mayor control (a confirmar ahorro)
7	II	Equipos Informáticos	I. Palacios	Licitar	Y	-		Licitación realizada, Gerencia General no autoriza compra por omisión del rubro en el presupuesto 2010.
8	II	Señalética Tiendas	I. Palacios	Negociar	Y	-		Ingeniería no comunica especificaciones, por "urgencia" Ingeniería selecciona a proveedor Tecomin
9	II	Mobiliario Tiendas	I. Palacios	Negociar	G	-		Negociación con proveedor Gorozabel, se revisan precios a referenciales de licitación 2009
10	II	Construcción Tiendas	I. Palacios	Negociar	G	-		Negociación con proveedor Galapdiesel, seleccionado en RB.
11	II	Mantenimiento Generadores	I. Palacios	Negociar	G	-		Acuerdo con proveedor Galapdiesel (seleccionado en Rebranding) para mantenimiento preventivo
12	II	Incentivos Estaciones de Servicio	E. Argüello	Negociar	G			Simplificación del proceso, antes se compraban insumos y armaban canastas, ahora proveedor entrega
13	III	Insumos Atimasa - Pista (Químicos)	E. Argüello	Negociar	G			Negociación con proveedor Spartan, pendiente por confirmar ahorros
14	III	Papelería Atimasa (facturas)	E. Argüello	Negociar	G			Negociación con proveedores Espinoza, Grafimac y G. Tapia, pendiente confirmar ahorro
15	III	Uniformes	E. Argüello	Negociar	Y			Negociación en proceso con Metaprint, objetivo es mejorar logística de abastecimiento
16	III	Courier	V. Jiménez	Licitar	Y			Licitación realizada, negociación en proceso de cierre
17	III	Sellos	I. Palacios	Negociar	G			Se negoció con Jaiac orden de compra abierta anual, incluyendo la entrega de los sellos a los terminales.
18	III	Equipos Climatización y Refrigeración	I. Palacios	Licitación	Y			Licitación por iniciar
19	III	Mantenimiento Equipos contra Incendios	V. Jiménez	Negociar				Información debe ser levantada por el área usuaria
20	III	Transporte Terminal El Beaterío	I. Palacios	Negociar				Negociación en proceso con Transcoiv
21	III	Agencia de Publicidad	E. Argüello	Licitar				
21	III	Remediación Ambiental	V. Jiménez	Negociar				
22	III	Equipos de Protección Personal	V. Jiménez	Licitar				
23	III	Sistemas Combustible	I. Palacios	Licitar				
24	III	Mantenimiento Imagen	I. Palacios	Negociar				
25	III	Cuartos Fríos y Equipos	E. Argüello	Negociar				
26	III	Material Promocional	E. Argüello	Negociar				
27	III	Control Abastecimiento e Inventarios Lubes	E. Argüello	Desarrollar				
28	III	Almaceneras	E. Argüello	Negociar				
29	II	Comunicaciones	I. Palacios	Negociar				
30	IV	Servicios Legales Externos	V. Jiménez	Licitar				
31	IV	Servicios de Notaría	V. Jiménez	Negociar				
32	IV	Servicios de Selección de Personal	V. Jiménez	Negociar				
33	IV	Equipos e Instrumentos de Ensayo u Otros	V. Jiménez	Negociar				
34	IV	Telefonía Celular	I. Palacios	Negociar				
35	IV	Transporte Lubes	I. Palacios	Licitar				
36	IV	Planeación y Demanda Lubes	E. Argüello	Desarrollar				
37	IV	Ciente Misterioso	E. Argüello	Licitar				

Anexo 2b)

Quito, xx de xx de 20xx

Señor
Proveedor
Ciudad.-

Referencia: Licitación de Servicios de Soporte de Logística e Importaciones para Primax en Ecuador

1. OBJETIVO Y ALCANCE

Por medio de la presente le invitamos a participar en la "Licitación de Servicios de xxxxxxxxxxxxxxxx para Primax en Ecuador".

El propósito para la contratación de este servicio es seleccionar a una empresa para la ejecución de los requerimientos y actividades relacionadas con xxxxxxxxxxxxxxxx que realiza PRIMAX, con la capacidad técnica e infraestructura necesaria para la eficiente prestación de tales servicios.

El alcance de este requerimiento comprende principalmente a xxxxxxxxxxxxxxxx.

2. SERVICIOS REQUERIDOS

En el Anexo 1, se puede encontrar el diagrama de flujo del proceso de
Los servicios requeridos, corresponden a las siguientes actividades que se detallan a continuación:

2.1. xxxxxxxxxxxxxxxx

2.2. xxxxxxxxxxxxxxxx

.....

3. PRESENTACIÓN DE LAS OFERTAS

3.1 Formato de Presentación

El PROVEEDOR debe presentar su oferta foliada y con su respectivo índice, y con el siguiente detalle.

➤ **A. OFERTA TÉCNICA**

Presentación del proveedor con información de:

- a) Recursos de infraestructura y personal
- b) Experiencia y clientes
- c) Proceso general para manejar el servicio
- d) Propuesta de KPI's y objetivos de desempeño del servicio
- e) Servicios o valores agregados

Cada literal debe ser resumido en máximo una hoja A4.

➤ **B. OFERTA ECONÓMICA**

Valores (en Usd) con los precios unitarios explicados en el numeral 2 de las bases de licitación, de acuerdo a la planilla de precios detallada en el Anexo 3.

La validez de los precios cotizados deberá ser de 2 años y no se aceptarán ofertas que no sean presentadas en el formato indicado. Los documentos deben ser enviados impresos y firmados por el Representante Legal y la oferta económica debe ser remitida adicionalmente grabada en CD (archivo Excel Anexo 3).

Las ofertas deben presentarse en sobre cerrado, el mismo que debe ser identificado así:

REFERENCIA: Licitación xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

PROVEEDOR: _____

DIRECCIÓN: Av. 12 de Octubre N24-593 y Francisco Salazar, Edif. Plaza 2000, 1er Piso
Quito

ATENCIÓN: Enriqueta Argüello

3.2 Plazo y dirección para presentar la oferta

Las ofertas se deben entregar en las oficinas de PRIMAX en Quito (Av. 12 de Octubre y N24-593 y Francisco Salazar, Edificio Plaza 2000, 1er Piso, Oficinas Primax), máximo hasta el xx de xxxxxx de 201x hasta las 17h00.

3.3 Respuesta a inquietudes y conducción del proceso de licitación

Con el fin de responder consultas con respecto a la licitación, se realizará una reunión - videoconferencia el día martes 19 de octubre de 2010 a las 11h00 en las oficinas de PRIMAX en Quito (Av. 12 de Octubre y N24-593 y Fco. Salazar, Edificio Plaza 2000 - 1er Piso) y en Guayaquil (Estación de Servicio Primax – Juan Tanca Marengo y Jaime Roldós).

La conducción de este proceso de licitación y coordinación de respuestas a las inquietudes será manejada por Enriqueta Argüello (earguelloe@primax.com.ec).

3.1. Calificación de proveedores

El proceso de calificación de proveedores será coordinado por COFACE, compañía que solicitará información a los licitantes y que será presentada a Primax. Los precios referidos para esta calificación deben correr a cargo de los licitantes interesados en presentar las ofertas, con un valor de USD 75 para personas naturales y USD 120 para personas jurídicas.

Es un requisito indispensable que hasta el lunes 19 de julio, el proveedor entregue a COFACE la información requerida, previa a la cancelación del valor indicado.

4. CONDICIONES

4.1 Garantías y Pólizas:

El PROVEEDOR asignado deberá suscribir las siguientes pólizas requeridas para este tipo de Servicio:

- a) Garantía Bancaria o Póliza de Fiel Cumplimiento de Contrato por el 10% del valor del mismo.
- b) Garantía Bancaria o Póliza de Buen Uso de Anticipo por 10.000 Usd.

EL PROVEEDOR deberá entregar las garantías y/o pólizas requeridas por PRIMAX, previo el inicio del servicio. Las garantías o pólizas deben ser irrevocables, intransferibles y de cobro inmediato a favor de PRIMAX.

4.2 Plazo de Ejecución:

El plazo de la ejecución del acuerdo será por un período de 2 años a partir de la firma del contrato, sin embargo, PRIMAX podrá dar por terminado unilateralmente el acuerdo en cualquier tiempo y antes del vencimiento del plazo pactado mediante aviso escrito dado a EL PROVEEDOR sin que haya lugar a indemnización alguna en favor de EL PROVEEDOR. En este caso, PRIMAX sólo estará obligada a pagar a EL PROVEEDOR la labor o los servicios realizados por éste hasta la fecha de terminación.

4.3 Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Protección al Medio Ambiente

En el desarrollo de los servicios EL PROVEEDOR deberá observar todas las disposiciones legales sobre Seguridad, Salud Ocupacional y Protección al Medio Ambiente, y además ejercer un control permanente de los factores que puedan afectar la salud o la vida de los trabajadores, o las condiciones ambientales y ecológicas.

EL PROVEEDOR deberá exigir de sus empleados la observancia de las prácticas y normas de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional a que haya lugar de acuerdo con los servicios a prestar y de conformidad con la Ley Ecuatoriana y las indicaciones que haga PRIMAX, sin que por esto PRIMAX asuma responsabilidad alguna.

4.4 Forma de Pago

Los pagos se harán por mensualidades vencidas, treinta (30) días después de presentada la factura respectiva, junto con los soportes que exija PRIMAX.

Se emitirá una orden de compra al PROVEEDOR seleccionado por los trabajos realizados en el mes y para el envío de las facturas se deberá adjuntar el acta de entrega-recepción con la firma de aprobación del área de Ingeniería de PRIMAX.

4.5 Cesión del acuerdo

El acuerdo no podrá cederse total o parcialmente, sin consentimiento previo y escrito de PRIMAX.

PRIMAX podrá ceder el acuerdo sin requerir autorización, consentimiento o notificación al PROVEEDOR.

4.6 Responsabilidad por Daños:

EL PROVEEDOR será el único responsable por daños y perjuicios causados a PRIMAX y/o terceros, por actos u omisiones suyas o de sus trabajadores o por incumplimiento de sus obligaciones con PRIMAX.

4.7 Información Confidencial

El contratista no revelará, ni divulgará ninguna información adquirida en mientras el contrato esté vigente ni con posterioridad a su terminación, que tenga relación con la presente negociación, sin el consentimiento previo por escrito de PRIMAX. Igualmente el contratista utilizará sus mejores esfuerzos para asegurarse de que ninguno de sus empleados o agentes o cualquiera otra persona contratadas por él divulgue la información conocida en el desarrollo del contrato. En caso de comprobarse negligencia por parte del contratista o de su personal en la divulgación de información, PRIMAX podrá terminar unilateralmente el contrato sin perjuicio de las acciones legales que pueden iniciar contra el contratista.

Le agradecemos por su participación.

Atentamente,

**GERENTE DE COMPRAS Y CONTRATOS
PRIMAX**

Anexo 2d) Licitación xxxxxxxxxxxx (1/3)

→ Información General

LICITACIÓN: “MANTENIMIENTO PREVENTIVO, CORRECTIVO Y PROVISIÓN REPUESTOS SISTEMAS DE COMBUSTIBLE”

→ Alcance:

38 Tiendas Pits, RB Repsol – Primax

→ Requerimiento:

desmontaje vidrios existentes, provisión vidrio templado 10 mm claro, perfiles, instalación, arreglo mampostería, bombas y accesorios puertas

→ Cantidad Presupuestada:

20 m2 fachadas, 5 m2 puertas, 1 bomba y accesorios x ES

→ Precios / Presupuesto Referencial:

RB Shell: vidrio fachada: 108 usd / m2, vidrio puerta: 167 usd / m2 (no se cambiaron bombas) → Monto total: 80.000 Usd

→ Observaciones:

Indicar si existe algún punto relevante

PROVEEDORES INVITADOS / CALIFICADOS

→ Proveedores / Locación (base)

Proveedor 1 (UIO)

Proveedor 2 (GYE)

Proveedor 3 (UIO)

Proveedor 4 (UIO)

Proveedor 3 (UIO)

Proveedor 4 (UIO)

→ Capacidad Instalada (cantidades / tiempo)

100% del proyecto a nivel país (o el % que corresponda)

50% del proyecto, Zona Sierra y Norte

100% del proyecto a nivel país (o el % que corresponda)

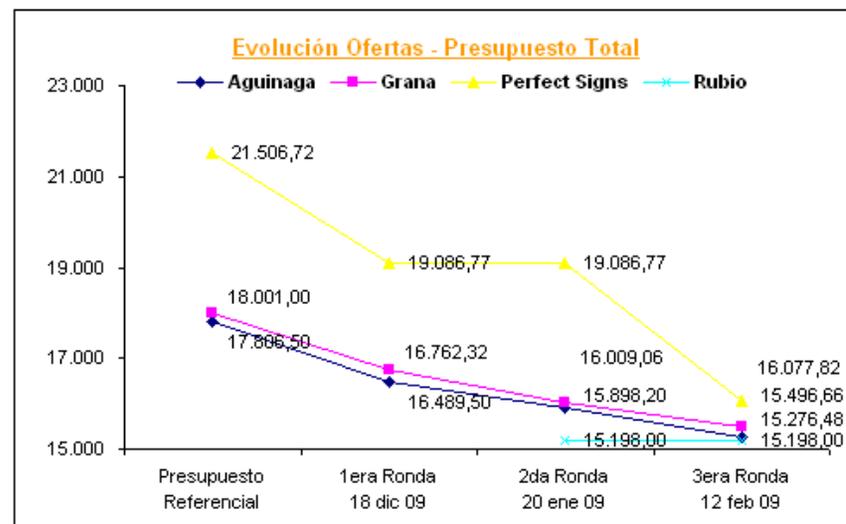
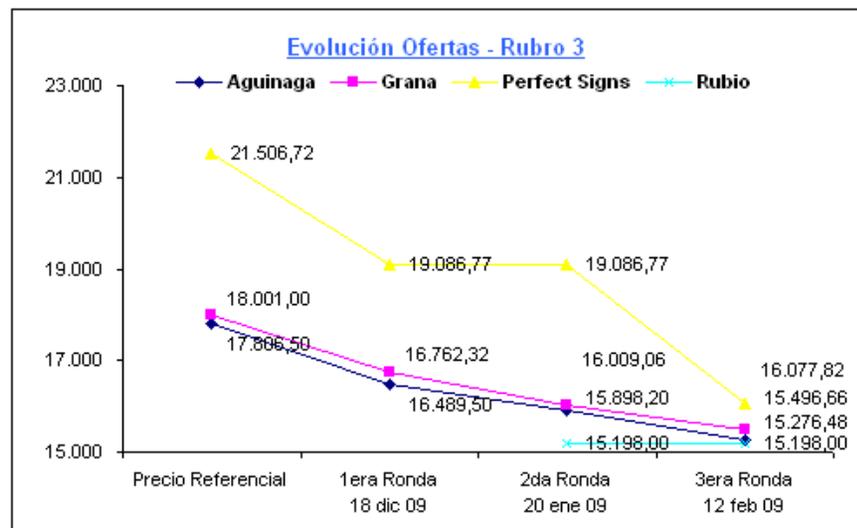
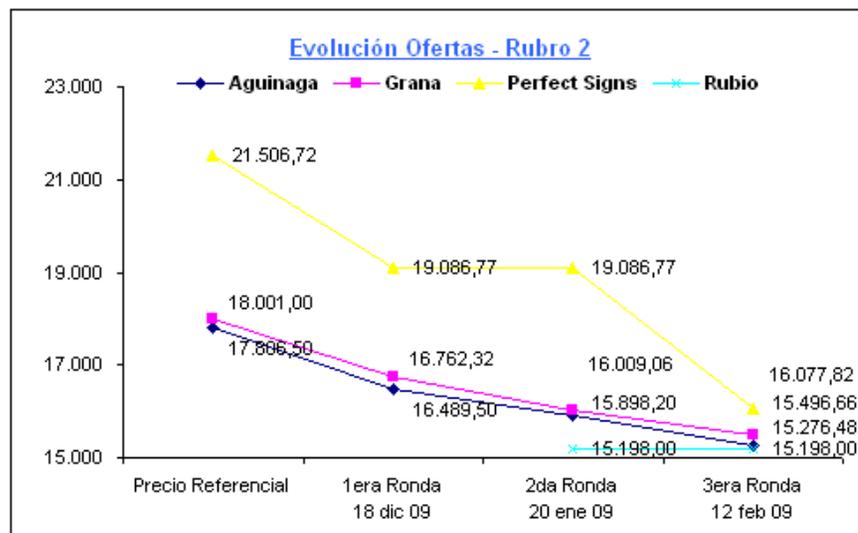
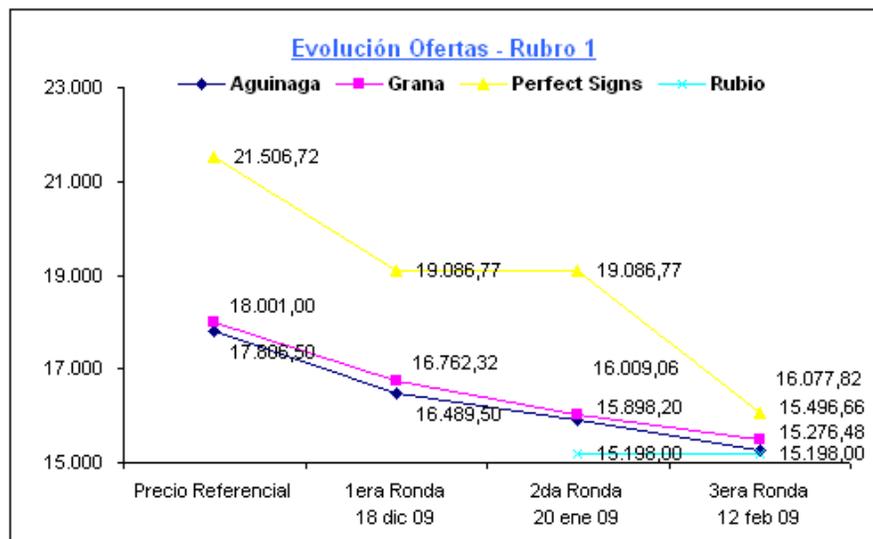
100% del proyecto a nivel país (o el % que corresponda)

100% del proyecto a nivel país (o el % que corresponda)

100% del proyecto a nivel país (o el % que corresponda)

Anexo 2d) Licitación xxxxxxxxxxxx (2/3)

→ Evolución Ofertas



Anexo 2d) Licitación xxxxxxxxxxxx (3/3)

→ Resultados y Recomendación

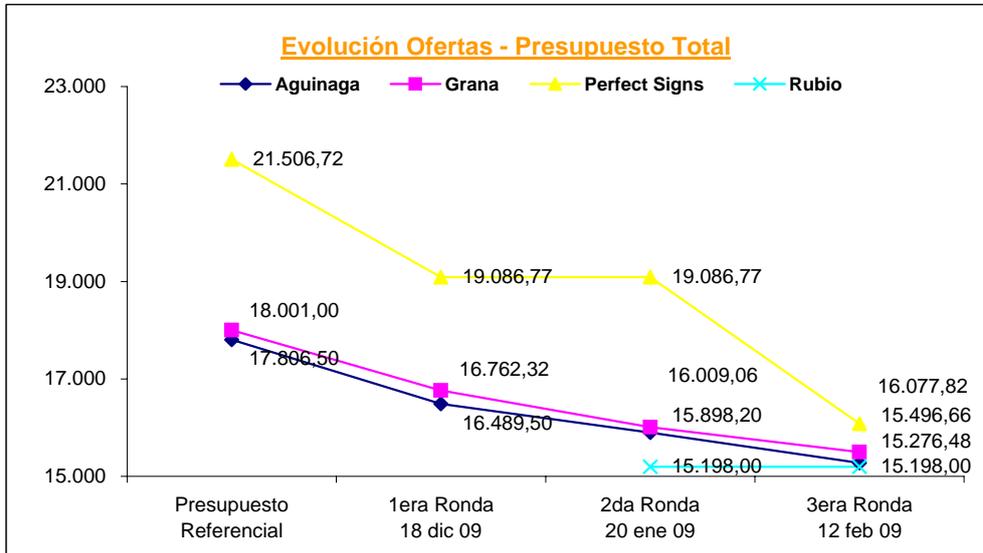
DESCRIPCIÓN	Cant. x ES	1ero		2do		3ero		Hard Const.	Proydimec Cía Ltda.	Walter Enrique	León
		Induvit	Rotuconst	Cúbica	Bildasy	Subtotal	Subtotal				
Servicio de provisión y cambio de vidrios y perfiles		Usd / m2	Subtotal	Usd / m2	Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal
FACHADA	20	\$ 86,67	\$ 1.733,40	\$ 149,58	\$ 2.991,60	\$ 3.689,00	\$ 3.707,60	\$ 4.100,00	\$ 1.910,00	\$ 4.320,00	\$ 5.700,00
PUERTAS	5	\$ 110,00	\$ 550,00	\$ 139,00	\$ 1.644,25	\$ 949,25	\$ 2.470,90	\$ 1.175,00	\$ 5.100,00	\$ 1.205,00	\$ 1.550,00
Kit Bomba y Accesorios (Hewstar)		Usd / kit	Subtotal	Usd / kit	Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal
PUERTA LIVIANA	-	\$ 70,00	-	\$ 355,00	-	-	-	-	-	-	-
PUERTA PESADA	1	\$ 121,00	\$ 121,00	\$ 355,00	\$ 355,00	\$ 488,42	\$ 763,54	\$ 482,00	\$ 650,00	\$ 212,00	\$ 780,00
Movilización y Viáticos (media x E/S)		Usd / ES	Subtotal	Usd / ES	Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal
Movilización y Viáticos		\$ 331,48	\$ 12.596,30	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 20.520,00	\$ 7.653,25	\$ 7.417,24	\$ 7.317,00	\$ 11.250,00	\$ 10.425,00
Presupuesto Total (38 ES)			\$ 103.963,50		\$ 189.652,30	\$ 215.333,46	\$ 271.450,77	\$ 226.183,24	\$ 298.397,00	\$ 229.256,00	\$ 315.565,00
Precio Promedio x ES			\$ 2.735,88		\$ 4.990,85	\$ 5.666,67	\$ 7.143,44	\$ 5.952,19	\$ 7.852,55	\$ 6.033,05	\$ 8.304,34

- **Recomendación:** Induvit, mejores precios, capacidad instalada para el 100% del proyecto
 - **Ahorro estimado:** 23,5% → 30.000 Usd aprox. (de acuerdo a presupuesto referencial)
 - **Forma de Pago:** Factura mensual, 15 días luego de presentada la factura
 - **Próximos Pasos:**
- Firma contrato: 30 mar 09
- Reunión Planificación: 24 mar 09 (Usuario / Compras / Proveedor)
- Inicio Operación: 1 abr 09

Anexo 2e)

Evolución Ofertas - Presupuesto Total

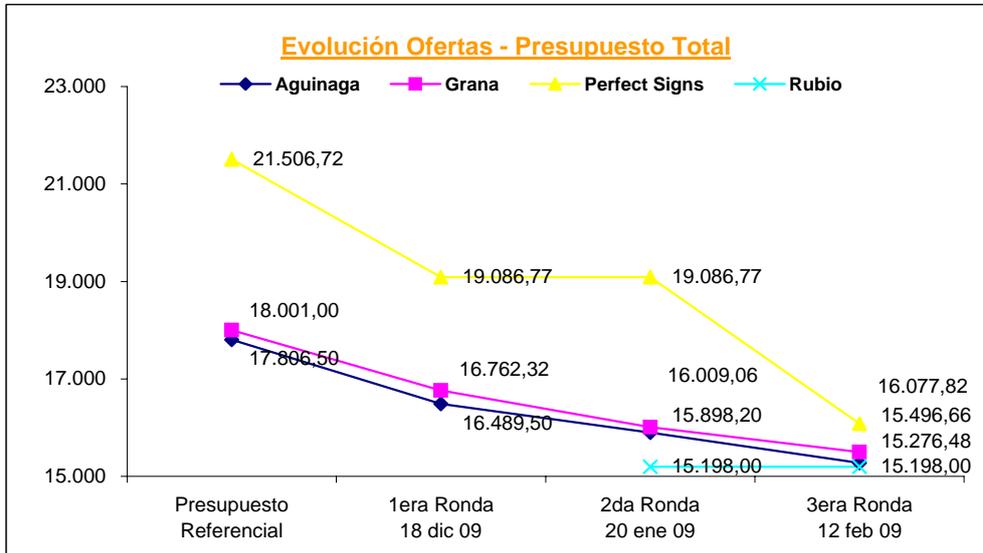
	Presupuesto Referencial	1era Ronda 18 dic 09	2da Ronda 20 ene 09	3era Ronda 12 feb 09
Aguinaga	17806,5	16489,5	15898,2	15276,48
Grana	18001	16762,32	16009,06	15496,66
Perfect Signs	21506,72	19086,77	19086,77	16077,82
Rubio			15198	15198



Anexo 2e)

Evolución Ofertas - Presupuesto Total

	Presupuesto Referencial	1era Ronda 18 dic 09	2da Ronda 20 ene 09	3era Ronda 12 feb 09
Aguinaga	17806,5	16489,5	15898,2	15276,48
Grana	18001	16762,32	16009,06	15496,66
Perfect Signs	21506,72	19086,77	19086,77	16077,82
Rubio			15198	15198



Anexo 2f)

Resumen Aprobaciones JDE - Primax

Cod JDE	Departamento	Ruta de Aprobación OR - Compras			
		> 0 Usd	> 0 Usd	> 0 Usd	> 10.000 Usd
	Marketing				
OR-MARKETING	Marketing		A. Issa		A. Guerrero
	Tiendas				
OR-TIENDAS	Tiendas	V. Monroy	C. Calderón		A. Guerrero
	Ingeniería				
OR-ING COCO	Ingeniería Atimasa (COCO)	J. Pesantes	R. Godoy	C. Calderón	A. Guerrero
OR-ING CODO	Ingeniería Primax (CODO, DODO)	J. Pesantes	R. Godoy		A. Guerrero
OR-ING LUBES	Ingeniería VVDD / Lubes	J. Pesantes	R. Godoy	C. Vela	A. Guerrero
OR-ING DIST	Ingeniería Distribución	J. Pesantes	R. Godoy	V. Calero	A. Guerrero
OR-ING SSGG	Ingeniería Servicios Generales	J. Pesantes	R. Godoy	K. Castillo	A. Guerrero
	Comercial Gestión Directa				
OR-G DIRECTA	Ventas Gestión Directa	F. Corella / C. Standen	C. Calderón	-	A. Guerrero
	Comercial Retail y Medio Ambiente				
OR-RETAIL	Ventas Red E/S CODO y DODO	-	R. Godoy	-	A. Guerrero
OR-MEDIO AMB	Medio Ambiente	-	R. Godoy	-	A. Guerrero
	Ventas Directas y Lubricantes				
OR-LUBES	Lubricantes	-	C. Vela	-	A. Guerrero
OR-VVDD	Ventas Directas	-	C. Vela	-	A. Guerrero
	Distribución y Calidad				
OR-DISTRIBUC	Distribución y Calidad	-	VH. Calero	-	A. Guerrero
	Finanzas y Sistemas				
OR-FINANZAS	Finanzas	-	F. Amores	-	A. Guerrero
OR-SISTEMAS	Sistemas	-	F. Amores	-	A. Guerrero
	RH, SG y HSS				
OR-RRHH	RH, SG y HSS	-	K. Castillo	-	A. Guerrero
	Legal				
OR-LEGAL	Legal	-	A. Guerrero	-	-
	Compras y Contrataciones				
OR-COMPRAS	Compras	-	C. Gavilánez	-	A. Guerrero
	Gerencia General				
OR-GERENCIA	Gerencia General	-	A. Guerrero	-	-

Cod JDE	Departamento	Ruta de Aprobación OW - Reembolsos o Pagos Servicios Básicos			
		> 0 Usd	> 0 Usd	> 0 Usd	> 10.000 Usd
	Comercial Gestión Directa				
OW-COCO	Reembolsos Gestión Directa	-	R. Godoy	-	A. Guerrero
	Comercial Retail				
OW-CODO	Reembolsos Red E/S CODO y DODO	-	R. Godoy	-	A. Guerrero
	RH, SG y HSS				
OW-RRHH	SSGG - Servicios Básicos	-	K. Castillo	-	A. Guerrero

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO**Denominación del Cargo:**

Coordinador de Compras y Contrataciones

Reporta a:

Gerente de Compras y Contrataciones

Supervisa a:

No aplica

Rango Salarial:

1.500 a 2.300

Salario Variable**Viajes:**

- Eventuales
 25%
 25%
 75%

Lugar de Trabajo:

- Guayaquil
 Quito
 Otras Ciudades

Nombre del Empleado:

Iván Palacios

Área a la cual pertenece:

Compras y Contrataciones

Código: DC-C&C-001**Elaborado Por:**

Gerente de Compras y Contrataciones

Fecha:

29 sep 10

Aprobado por:

Gerente de RH

Fecha:

12 oct 10

2.- MISION DEL CARGO

Ejecutar las actividades de compras y contrataciones de la compañía de acuerdo a los procesos definidos, con la selección de las fuentes de provisión más idóneas.

3.- REQUISITOS DEL CARGO**3.1.- Formación Académica**

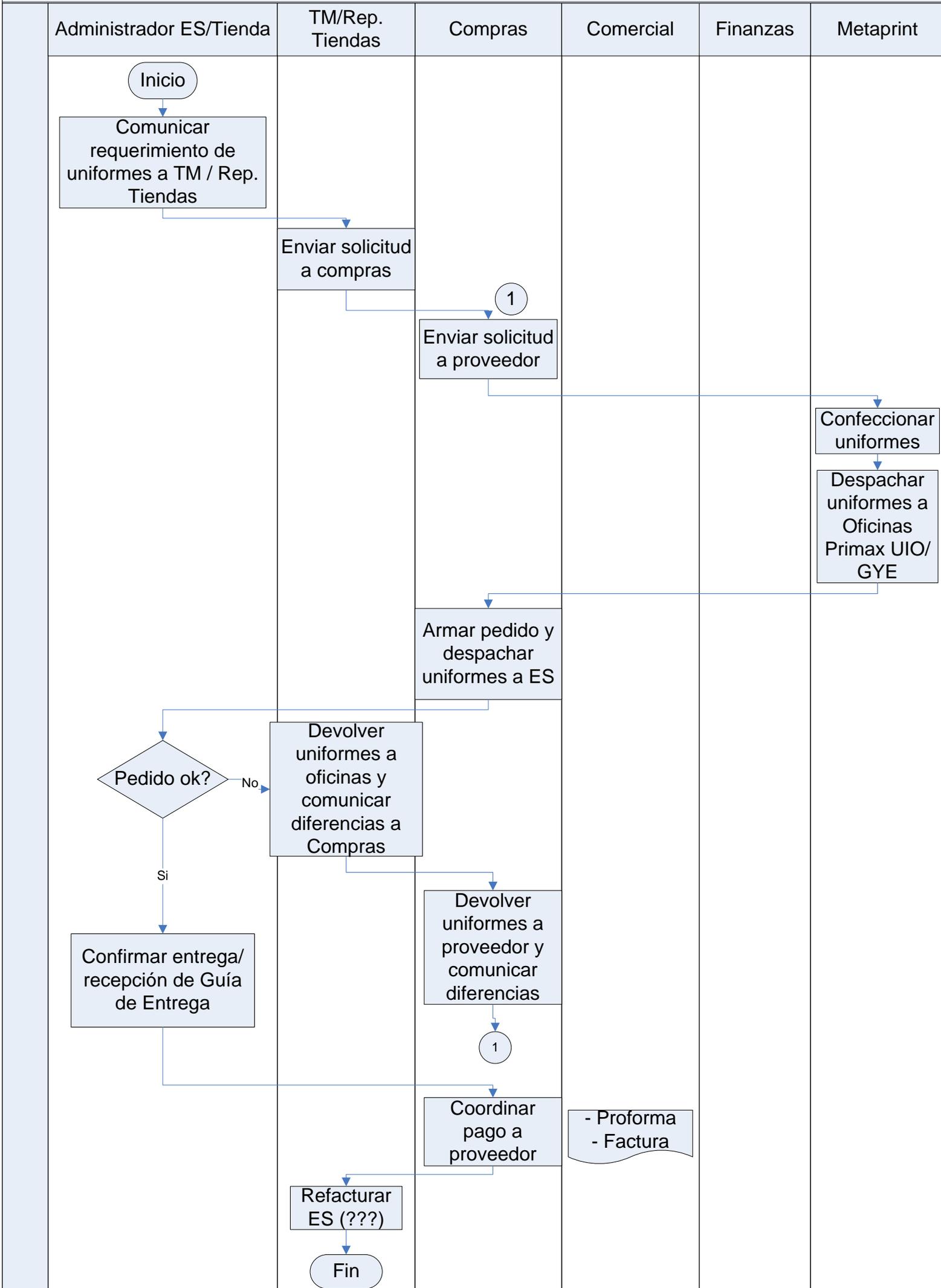
Título Universitario en las ramas de Administración, Ingeniería o afines, de preferencia con Maestría en Administración de Empresas o Negocios.

3.2.- Experiencia Laboral

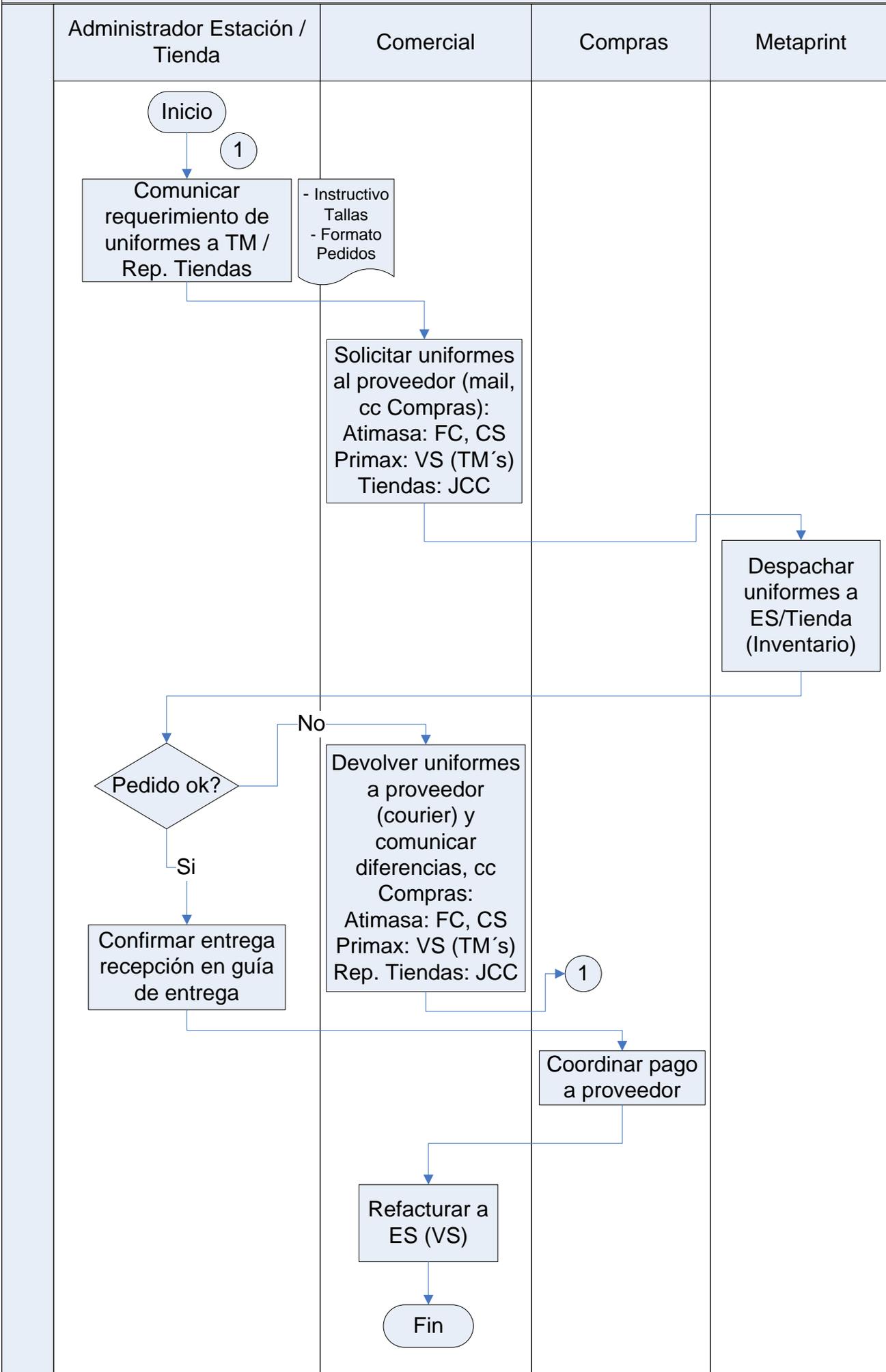
Experiencia en cadena de abastecimiento de mínimo 3 años.

Ejecutar las actividades de compras para obtener ahorros en la adquisición de bienes y servicios, en línea con las directrices del Gerente del área.
9.- INDICADORES DE GESTION
Financiero Ahorros: $(\text{Precio anterior} + \% \text{Inflación}) - \text{Precio Negociado}$ HH liberadas: Cantidad de HH liberadas por optimización en los procesos de abastecimiento
Procesos Internos Plan de Mejora: % de implementación del plan de mejora del área Reducción emisión OP: Reducción en la cantidad de OP generadas (por optimización en emisión de OP abiertas)
Cliente (Interno) Evaluación Proveedores: Evaluación de 100 puntos sobre las bases de calidad, servicio y precio
Aprendizaje y desarrollo Capacitación: HH de capacitación recibida Capacitación Interna: HH capacitación interna realizada

Anexo 3: Proceso de Abastecimiento de Uniformes Anterior



Anexo 4: Proceso de Abastecimiento de Uniformes Actual



Anexo 5

Planilla de Precios Obra Civil Proyecto Cambio de Imagen Primax 2009 - Información Inicial (Sep 09)

PLANTILLA GENERAL PARA PROYECTO PRIMAX DE CAMBIO DE IMAGEN					
PINTURA DE ISLAS					
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	SUBTOTAL
2,01	Pintura de posición de llenado con trafico blanco	u	1,00		\$ -
2,02	Pintura y resane de protector de isla (Segun Anexo 2)	u	1,00		\$ -
2,03	Pintura de isla (Segun Anexo 2)	u	1,00		\$ -
2,04	Pintura de dispensadores alto caudal (Segun Anexo 2)	u	1,00		\$ -
2,05	Pintura de dispensadores de dos productos (Segun Anexo 2)	u	1,00		\$ -
2,06	Pintura de dispensadores de tres productos (Segun Anexo 2)	u	1,00		\$ -
2,07	Pintura de mueble de Data Fast (Segun Anexo 2)	u	1,00		\$ -
2,08	Pintura de indicadores de producto (Segun Anexo 2)	u	1,00		\$ -
2,09	Desmontaje de cajón luminoso sol y texto de marca Repsol	Glb	1,00		\$ -
2,10	Suministro e instalación de plancha galvanizada para completar friso de marquesina	m2	1,00		\$ -
2,11	Alimentacion para spreaders y cola	ml	1,00		\$ -
2,12	Alimentacion e instalacion reflectores columna	ml	1,00		\$ -
2,13	Cambio canales techos	ml	1,00		\$ -
2,14	Cambio planchas techo	m2	1,00		\$ -
2,15	Alimentacion para señal Aire/Agua	ml	1,00		\$ -
2,16	Reubicación de punto eléctrico para alimentar texto Primax	ml	1,00		\$ -
2,17	Pintura de friso de marquesina con poliuretano	m2	1,00		\$ -
2,18	Pintura de columnas de marquesina (Segun Anexo 2)	m2	1,00		\$ -
2,19	Pintura de flechas de señalización	u	1,00		\$ -
2,20	Pintura tipo cebrá en accesos	m2	1,00		\$ -
2,21	Pintura de venteos (Segun Anexo 2)	m2	1,00		\$ -

PLANTILLA GENERAL PARA PROYECTO PRIMAX DE CAMBIO DE IMAGEN					
PINTURA DE EDIFICIOS					
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	SUBTOTAL
3,01	Desmontaje de anagrama de pared Repsol	u	1,00		\$ -
3,02	Desmontaje de PLV de pared Repsol	u	1,00		\$ -
3,03	Pintura de letrero Repshop a colores corporativos Primax (Segun Anexo 2)	m2	1,00		\$ -
3,04	Resane de grano lavado en edificios	m2	1,00		\$ -
3,05	Lavado y pintado de superficie de edificios (Segun Anexo 2)	m2	1,00		\$ -
3,06	Pintura de puertas de ambos lados de edificios (Segun Anexo 2)	u	1,00		\$ -
3,07	Suministro e instalación de placa de seguridad para cuarto de generador	u	1,00		\$ -
3,08	Suministro e instalación de placa que indica parqueo exclusivo para clientes de la estación	u	1,00		\$ -
3,09	Cambio canales techos	ml	1,00		\$ -
3,10	Cambio planchas techo	m2	1,00		\$ -
3,11	Impermeabilizacion paredes y techos	m2	1,00		\$ -
3,12	Pintura de tope de llantas de tienda (Segun Anexo 2)	ml	1,00		\$ -
3,13	Pintura de tubos de venteo en dos tonos (Segun Anexo 2)	m2	1,00		\$ -
3,14	Pintura de postes perimetrales (Segun Anexo 2)	u	1,00		\$ -
3,15	Pintura de tapas metálicas 42" (Segun Anexo 2)	u	1,00		\$ -
3,16	Pintura tapas metálicas de 18" y 12" (Segun Anexo 2)	u	1,00		\$ -
3,17	Pintura de rejas y cerramientos metálicos	m2	1,00		\$ -

Anexo 6

Planilla de Requerimientos de Obra Civil Proyecto Cambio de Imagen Primax 2009 Información Revisada (Oct 09)

LICITACIÓN REBRANDING - PINTURA ISLAS				
Item	Descripción	Unidad	Cantidad Estimada x EESS	Precio Usd
2,01	Pintura de posición de llenado con tráfico blanco (línea de 10 cm de 2,5 m de ancho x 4 m de largo)	u	6	
2,02	Pintura y resane de protector de isla (Según Anexo 2)	u	6	
2,03	Pintura de isla, formaleta (según Anexo 2)	ml	30	
2,04	Pintura de dispensadores alto caudal (Según Anexo 2)	u	1	
2,05	Pintura de dispensadores de dos productos (según Anexo 2)	u	1	
2,06	Pintura de dispensadores de tres productos (según Anexo 2)	u	1	
2,07	Pintura de mueble de Data Fast (según Anexo 2)	u	2	
2,08	Pintura de indicadores de producto, incluye arreglo de sujeción al piso en el caso de que lo requiera (Anexo 2)	u	3	
2,09	Desmontaje de cajón luminoso logo y símbolo Repsol, marquesina	u	2	
2,10	Suministro e instalación de plancha galvanizada para completar friso de marquesina (tol de 1,20 mm de espesor)	m2	9	
2,11	Cambio canales techos (canalón galvanizado, espesor 1,20 mm)	ml	24	
2,12	Cambio planchas de cubierta de techo - incluye desmontaje, montaje e impermeabilización (Master 1000)	m2	5	
2,13	Pintura de cenefa de marquesina con poliuretano (pintura naranja parte superior 85 cm aprox. y parte inferior amarilla 15 cm)	m2	81,6	
2,14	Pintura de columnas de marquesina de hormigón con esmalte (según Anexo 2)	m2	6,6	
2,15	Pintura de columnas de marquesina de metal con poliuretano; (según Anexo 2)	m2	26,4	
2,16	Pintura de flechas de señalización (línea de 0,5 cm x 1,80 m de largo)	u	4	
2,17	Pintura tipo cebra en accesos	m2	6	
2,18	Pintura de venteos (según Anexo 2, incluye base)	ml	15	
2,19	Pintura de tumbado de marquesinas con primer y esmalte	m2	24	
2,20	Pintura de tumbado de marquesinas sólo con esmalte	m2	216	
2,21	Pintura de basureros tipo papelera con esmalte	u	-	
2,22	Adecuación de flashing para canal de luz de neón de 10 cm de ancho en perímetro de marquesina (incluye: desmontaje, corte y montaje)	ml	40,12	
2,23	Adecuación de cenefa para lona iluminada (incluye: plancha de tol para estructura de caja de luz).	ml	4,76	

LICITACIÓN REBRANDING - PINTURA EDIFICIOS				
Item	Descripción	Unidad	Cantidad Estimada x EESS	Precio Usd
3,01	Desmontaje de anagrama de pared Repsol	u	1	
3,02	Desmontaje de PLV de pared Repsol	u	1	
3,03	Pintura esmalte de letrero Repshop a colores corporativos Primax (según Anexo 2)	m2	5	
3,04	Resane de grano lavado en edificios	m2	36	
3,05	Lavado y pintado de superficie de paredes (según Anexo 2)	m2	60	
3,06	Resane, sellado, empaste y pintura de paredes (según Anexo 2)	m2	60	
3,07	Pintura de puertas de ambos lados de edificios (según Anexo 2)	u	7	
3,08	Pintura de postes perimetrales (según Anexo 2)	ml	2,12	
3,09	Pintura de tapas metálicas 42" (según Anexo 2, pintura anticorrosiva)	u	6,3	
3,10	Pintura tapas metálicas de 18" y 12" (según Anexo 2, pintura anticorrosiva)	u	6	
3,11	Pintura de rejas y cerramientos metálicos - esmalte	m2	5	
3,12	Pintura de rastreras, bordillos, perimetrales - esmalte	ml	80	
3,13	Arreglo de rastreras, bordillos, perimetrales	ml	28	
3,14	Impermeabilización paredes (resina)	m2	60	
3,15	Impermeabilización techos (tipo Chova)	m2	56	

Notas:

- Elementos que se retiren con imagen anterior se dejarán en la misma estación de servicio.
- Para el punto 2,10; 2,22 y 2,23 el proveedor debe considerar que si bien la mayoría de marquesinas estándar y se puede aplicar el criterio constructivo descrito, se anota que hay casos especiales de marquesinas con frisos que requerirán trabajos complementarios (evaluar sistema de sujeción del cajón y flashing existente) e adecuaciones).
- Para el punto 2,24 se debe incluir: estructura de soporte interior a la estructura metálica existente.
- Diagrama de adecuación de flashing para canal de luz de neón:

