



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE ECUADOR

ÁREA DE GESTIÓN

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Rediseño e implementación del proceso de compras y pagos Empresa A.G.A. S.A

Autora Liliana Magaly Cárdenas Avalos

2014

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 3.0 Ecuador		
	Reconocimiento de créditos de la obra	
	No comercial	
	Sin obras derivadas	
Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia		

CLAUSULA DE CESION DE DERECHO DE PUBLICACION DE TESIS

Yo, Liliana Magaly Cárdenas Avalos, autor/a de la tesis Rediseño e implementación del proceso de compras y pagos Empresa A.G.A. .S.A., mediante el presente documento de constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha Noviembre 2014

Firma:



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE ECUADOR

ÁREA DE GESTIÓN

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Rediseño e implementación del proceso de compras y pagos Empresa A.G.A. S.A

Autora Liliana Magaly Cárdenas Avalos

Director Ing. Carlos Bucheli

Quito

2014

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar e identificar oportunidades de mejora e implementarlas en un proceso de compras desde la solicitud de compra hasta el pago, focalizando la importancia y consecuencia del aporte de los procesos soporte a las empresas, utilizando herramientas como la diagramación, metodología IDEF0, cuestionario CMMI.

Para establecer una comprensión del desempeño del proceso se inicia con un análisis de la evolución de las compras con relación a las ventas y el detalle de los costos de la Gestión de Compras, se continua con la revisión de los componentes que hacen posible el proceso, identificando los recursos que participan en cada etapa para llegar a la valoración del mismo, con la finalidad de cuantificar las propuestas de optimización en los siguientes capítulos. En este punto también se realiza una revisión de las adquisiciones por su importancia, el número de documentos procesados demostrando la ventaja y desventaja de la política corporativa vigente.

En los siguientes capítulos se plantean las alternativas de cambio a las actividades que no generan valor, adicionalmente se propone el plan de acción a los puntos críticos identificados y se presenta las actividades implementadas y su ventaja económica.

Se concluye destacando que la gestión de compras en todo tipo de negocio, tiene aporte directo a los resultados de la compañía, para que estos sean más favorables es necesario aplicar las “mejores prácticas”, iniciando con la eliminación de actividades que no agregan valor, simplificando y fortaleciendo los roles de los participantes en el proceso.

En el proceso indagado el costo de las actividades duplicadas ascendieron a US \$8.029 al año, esto impulsó al cambio del software habilitante.

Palabras clave:

Análisis; proceso; comprensión; desempeño; optimizar

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios por bendecirme con mi hermosa familia, gracias a mi mamá y hermanos, quienes con su esfuerzo, ejemplo y acompañamiento fueron y son el soporte en mi etapa de estudios y cierre de este escalón profesional.

Mi gratitud a Carlos Bucheli, Director de tesis quien con su experiencia fue un excelente guía en el desarrollo de cada capítulo y finalización del presente trabajo.

A Carlos Esaú por su tiempo y apoyo incondicional.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
Planteamiento del Problema	10
Esquema de investigación	12
Métodos y técnicas de investigación	13
CAPITULO 1: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	
1.1 Antecedentes de la Empresa en estudio	15
1.2 Productos comercializados	15
1.3 Estructura organizacional y de procesos de la compañía	17
1.4 Estructura del área de compras	18
1.5 Tipos de bienes y servicios que adquiere la compañía	20
1.6 Procesos de la compañía	21
CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL	
2.1 Metodología de Mejoramiento de procesos.	22
2.2 Definición de Proceso	25
2.3 Clasificación de los procesos	26
2.4 Diagramación de procesos	28
2.4.1 Clases de Diagramas	29
2.4.2 Simbología para Diagramación	30
2.5 Metodología IDEF0 y su aplicación.	32
2.6 Importancia de los procesos de soporte en una organización	35
2.7 Proceso de compras y pagos en las empresa industriales y de servicios.	36
2.7.1 La función de compras	36
2.7.2 Ejemplos de procesos de compras	39
CAPITULO 3: ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMPRAS Y PAGOS	
3.1 Análisis Financiero de la Gestión de compras	41
3.2 Descripción del proceso actual.	43
a. Tecnología habilitante en el proceso	43

b.	Participantes en el proceso	45
c.	Servicios externos provistos al proceso	47
3.3	Principales políticas del proceso actual.	47
3.4	Diagrama de flujo del proceso vigente	49
3.5	Presentación en gráfica y modelación del proceso aplicando IDEF0	51
3.6	Costeo del Proceso aplicando metodología ABC	57
3.7	Análisis de Proveedores	59
3.8	Actividades duplicadas por falta de integración en los sistemas.	65
3.9	Debilidades del Proceso	67
3.10	Resumen cuestionario CMMI	69

CAPITULO 4: PLANTEAMIENTO DEL PROCESO DE COMPRAS Y PAGOS MEJORADO

4.1	Propuestas de cambio – primera etapa	72
4.2	Modelo Propuesto	73
4.3	Indicadores de Desempeño	81
4.4	Evaluación del proceso aplicando Balanced scorecard	85

CAPITULO 5: IMPLANTACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE PROPUESTA PLANTEADA

5.1	Eliminación de actividades identificadas sin valor agregado	87
5.2	Propuesta de mejora basada en: Puntos críticos, Acciones y Responsables – implicaciones posibles	92
5.3	Establecer cronograma de implementación	96

CONCLUSIONES 100

RECOMENDACIONES 103

BIBLIOGRAFÍA 104

ANEXOS 106

Listado de Tablas

1 Detalle de los Gastos de Compra por año _____	42
2 Rangos de Compra para solicitar cotizaciones _____	47
3 Expectativas de Mejora según usuarios _____	48
4 Costeo del proceso de compras y pagos (unitario) – asignación direccionadores _____	57
5 Costeo del proceso de compras y pagos - Valoración direccionadores _____	58
6 Escala de Proveedores _____	59
7 Proveedores activos por clase años 2013-2011 _____	60
8 Proveedores nuevos por año _____	61
9 Compras locales y exterior (expresado en miles de dólares) _____	61
10 Compras menores a US \$ 500 y compras con Orden de Compra por año (expresado en miles de dólares) _____	62
11 Número de documentos por monto de compra _____	63
12 Actividades duplicadas _____	65
13 Resumen aplicación cuestionario CMMI _____	70
14 Propuestas de cambio a Actividades duplicadas _____	74
15 Acciones al ejecutar las propuestas de cambio _____	74
16 Efecto económico al eliminar actividades que no agregan valor aplicando costeo ABC – asignación direccionadores _____	89
17 Efecto económico al eliminar actividades que no agregan valor aplicando ABC - valoración direccionadores _____	90
18 Actualización Costo del proceso de compras y pagos unitario _____	91
19 Puntos Críticos - Acciones - Responsables e Implicaciones _____	93
20 Cronograma _____	98

Listado de Figuras

1 Líneas de Negocio del Grupo Corporativo	17
2 Organigrama Funcional	18
3 Organigrama Funcional de Compras Región Sudamérica	19
4 Organigrama Funcional Compras Ecuador	20
5 Procesos Centrales y de Soporte	21
6 Resumen esquemático de la metodología MMP-GMQFD	23
7 Documentación y mejora de procesos	23
8 Símbolos para Diagramar	31
9 Proceso de Producción	34
10 Sistemas que intervienen en el proceso de compras	44
11 Diagrama del Proceso de Compras y Pagos (1/2)	49
12 Diagrama del Proceso de compras y pagos (2/2)	50
13 Proceso de compras de bienes - servicios locales y pagos A0	51
14 Proceso de compras de bienes - servicios y pagos A0_abierto (1/2)	52
15 Procesos de compras de bienes-servicios locales y pagos A0_abierto (2/2)	53
16 Proceso de Compras de bienes-servicios locales y pagos A1_1	54
17 Proceso de compras de bienes - servicios locales y pagos A6_1	55
18 Proceso de compras de bienes-servicios locales y pagos A7_1	56
19 Diagrama del Proceso de compras y pagos resaltando las propuestas de cambio (1/2)	75
20 Diagrama del proceso de compras y pagos resaltando las propuestas de cambio (2/2)	76
21 Compras de bienes -servicios locales y pagos A0 con propuesta de cambio	77
22 Compras de bienes - servicios locales y pagos A1_1 con propuesta de cambio	78
23 Compras de bienes- servicios locales y pagos A6_1 con Propuesta de cambio	79
24 Compras de bienes - servicios locales y pagos A7_1 con Propuesta de cambio	80

Listado de Gráficos

1 Evolución de Compras anuales vs. Ventas y Costos	41
2 Evaluación de Proveedores - 2012	60
3 Principales compras durante los años 2013-2012	64
4 Número de documentos por proveedor - 2013	96
5 Pareto de compras por tipo de gasto_2013	97

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se desarrollará en la compañía Aktiebolaget Gas Accumulator, empresa industrial, dedicada a la producción y comercialización de gases del aire: oxígeno, nitrógeno, argón, entre otros, productos que son utilizados para aplicaciones industriales y medicinales por los diferentes clientes, en las siguientes páginas se presenta con más detalle la actividad de la empresa.

El objetivo general de esta investigación es analizar el proceso actual de compras, identificar las actividades, cuellos de botella y plantear las mejoras que conlleven a optimizar el proceso en general, desde que se genera la necesidad de la compra hasta el pago al proveedor.

Para el desarrollo de este trabajo, se inicia resaltando la importancia de los procesos soporte en una compañía, su aporte a los resultados financieros focalizando el proceso de compras. Se utiliza como método el trabajo de campo e información histórica, para levantar el modelo actual, además el análisis y comparación con modelos de otras empresas, previo a la identificación de cambios o eliminación de actividades. La valoración del proceso actual y del modelo sugerido será la base para justificar las mejoras.

Al finalizar este trabajo se busca que el modelo planteado sea aprobado por la administración para su posterior implementación.

Planteamiento del Problema

La investigación se desarrollará en la compañía ya descrita en el numeral anterior, el objetivo de este trabajo es revisar el proceso actual de Compras y Pagos y presentar una propuesta de mejora del mismo, con análisis de costo beneficio a la Administración.

A continuación se presenta una descripción de actividades y realidades de la empresa en estudio que originan el planteamiento del problema. Actualmente la compañía cuenta con varios sistemas tecnológicos para desarrollar y controlar sus operaciones, entre ellos un sistema para generar órdenes de compra; uno para adquirir bienes y otro para servicios, este último ligado a una base de contratos, también existe una política de

compras donde se exige que únicamente una adquisición superior a quinientos dólares pase por estas bases y al no ser todas, en ocasiones ciertos usuarios para su facilidad una compra la dividen en dos o más (valor de la factura) para evitar generar una orden de compra en el sistema.

El sistema donde se ingresan las facturas y procesan los pagos es diferente e independiente, lo cual hace que se duplique información en registro de datos básicos del proveedor tanto local como del exterior, como nombre, dirección, RUC, etc.

Las facturas de proveedores pasan por aprobaciones electrónicas y/o manuales, no se efectúan mediciones de tiempos de respuesta y tampoco se hacen evaluaciones para eliminar o reducir los cuellos de botella. Al momento tampoco está automatizada la selección de pagos y esto genera omisiones manuales al momento de seleccionar los pagos, lo cual trae como consecuencia malestar a los proveedores por incumplimiento de pago, cierre de créditos, suspensión de despachos entre otros.

Ahora en un mercado más competitivo en el ámbito local, la empresa busca reducir sus costos, mejorando el uso adecuado de recursos.

Efectuado el planteamiento del problema, se presentan los siguientes objetivos de investigación y análisis.

Objetivo General:

Analizar y plantear un modelo optimizado del proceso de compras y pagos por medio de la revisión del proceso actual y la definición de oportunidades de mejora en tiempos y costos.

Objetivos Específicos:

1. Describir el proceso actual de compras y de pagos.
2. Valorar las actividades en el proceso actual de compras mediante costeo ABC
3. Identificar actividades que no agregan valor y analizar los costos que éstos generan
4. Analizar los posibles cambios y modificar el proceso actual
5. Presentar el proceso mejorado.

Esquema de investigación

Se iniciará con la revisión de las actividades que realizan actualmente en la organización, determinando responsables en cada etapa del proceso.

- Efectuar un levantamiento del proceso actual de forma íntegra desde el origen de la compra hasta el pago al proveedor.
- Aplicar estadísticas de tiempos en el proceso actual, se considerarán un mes como base para estudio en tiempos e información histórica del último año respecto a adquisiciones realizadas.
- A la vez este proceso será costeadado en función a un costo promedio que genera el uso de cada recurso, se tomará como base la información financiera años 2013-2012
- Entrevistas en algunas etapas pues hay información que no es ingresada en ninguna base de datos, entre ellas; satisfacción del cliente interno en cuanto a tiempos de respuesta, problemas al generar una orden de compra, quejas de los proveedores etc.
- Evaluar los modelos de otras compañías tanto industriales como comerciales en la generación de actividades de soporte como ésta, se revisará este proceso en las empresas, Laboratorio Farmacéutico y Empresa de Servicio Telefonía, que por confidencialidad de los procedimientos internos no han autorizado la divulgación del nombre comercial.

- La propuesta presentada estará basada en los modelos de otras empresas del mercado local y las mejores prácticas investigadas, se cuantificará con simulaciones los cambios que se darían al proceso actual.

A continuación se presenta la metodología de la investigación, es decir la ejecución del esquema de investigación.

Métodos y técnicas de investigación

La siguiente investigación, estará basada en información histórica y análisis de la realidad presente de un proceso, inclusive confirmando con los integrantes del proceso, las situaciones y hechos. Es decir se combinará la investigación histórica y descriptiva.

La revisión de los datos históricos, permitirá comprender el comportamiento de los hechos o sucesos que se corroborarán a la vez con el levantamiento de las actividades que hacen posible el proceso de compras en la compañía base de la indagación.

“El método inductivo es un proceso analítico-sintético mediante el cual se parte del estudio de casos, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general que los rige” (Leiva Francisco, 1988, 15).

“El método deductivo es un proceso sintético-analítico, se presentan conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales, de las cuáles se extraen conclusiones o consecuencias en las cuales se aplican o se examinan casos particulares sobre la base de las afirmaciones generales presentadas” (Leiva Francisco, 1988, 15).

Además se emplearán herramientas tecnológicas para la simulación del proceso propuesto y evaluar las mejoras en tiempos y costos, como el modelo IDEF0 para diseño en VISIO y uso del costeo ABC para la valoración del proceso.

CAPITULO 1:

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1 Antecedentes de la Empresa en estudio.

Extraído del portal Bienvenido A.G.A. Ecuador en el año 2012 “Como miembro de la División A.G.A. Gas del Grupo Corporativo, A.G.A., en Ecuador introduce al mercado una completa gama de productos y servicios para la industria, la medicina, ciencia e investigación y protección del medioambiente.

Con una trayectoria iniciada en 1962, A.G.A. contribuye al crecimiento de la industria nacional optimizando los procesos productivos de nuestros clientes, mediante un extenso rango de aplicaciones de gases, de acuerdo con estándares de calidad internacionalmente reconocidos, y asistencia técnica profesional para cada una de sus necesidades”.

Es una empresa que forma parte del Grupo A.G.A., líder mundial en la fabricación y comercialización de gases del aire cuya aplicación es para el mercado industrial y medicinal. Además de ello comercializa productos complementarios para la utilización y optimización de los gases del aire.

En Ecuador adicionalmente tiene una planta de producción de electrodos, producto complementario para el uso de gases en corte y soldadura.

Entre los productos que se producen y comercializan están:

- Gases Industriales, medicinales, especiales
- Equipamiento para gases especiales
- Materiales de corte y soldadura
- Equipos complementarios para gases medicinales e industriales

A continuación se destacan los principales productos:

1.2 Productos comercializados

“**Gases Industriales.**- El oxígeno, el nitrógeno y el argón se obtienen del aire por medio del proceso de separación. Este proceso es un método criogénico desarrollado por Carl von L., hace más de 100 años. El aire es comprimido y liberado del vapor, la suciedad

y el dióxido de carbono que contiene. Luego, es refrigerado a temperaturas extremadamente bajas y comprimido a su estado líquido donde puede ser separado por destilación en oxígeno, nitrógeno, argón y otros gases nobles

En esta agrupación están los siguientes gases:

Acetileno, Aire, Argón, Dióxido de carbono, Helio, Hidrógeno, Oxígeno.

Gases Medicinales.- Atentos a los cambiantes requerimientos del sector de la salud, A.G.A. crea en 1991 su División Medicinal. Desde entonces, la empresa se ha preocupado constantemente por mejorar su oferta y calidad de sus productos y servicios, incrementando la eficiencia. En la actualidad cuenta con certificaciones de buenas prácticas de manufactura, así como algunos de sus productos tienen la calificación de farmacéuticos.

Para atender al sector medicinal como hospitales, clínicas y consumidores finales, pacientes homecare, la empresa brinda una gama de productos que se complementan con una capacitación continua que se da a los usuarios de los mismos.

Entre los productos que se destacan están:

Oxígeno, Nitrógeno, Oxido, Nitroso, Helio, Concentradores de oxígeno, Nebulizadores, Productos descartables, para el consumo del oxígeno.

Gases Especiales.- Este tipo de producto es producido bajo pedido o a la vez importado, se caracterizan por ser mezclas especiales de gases que se utilizan para aplicaciones específicas. Entre los tipos de gases especiales constan:

Mix20, MEZCLAS Nitrógeno-Oxígeno, Productos de alta pureza como argón, Dióxido de Carbono.” (A.G.A. Ecuador, 2012)

1.3 Estructura organizacional y de procesos de la compañía

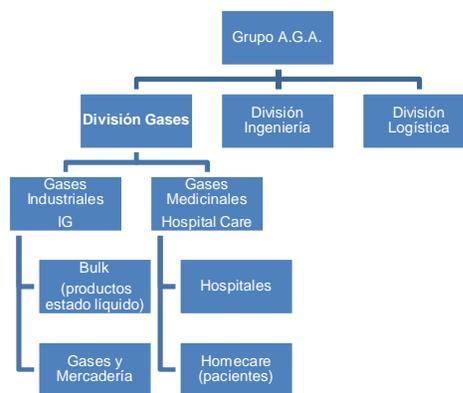
La empresa en estudio al ser una multinacional debe considerar procedimientos en su mayoría replicados desde la matriz, de esta forma para hacer más organizada la distribución de resultados y control de objetivos, el Grupo Corporativo ha agrupado a los países formando regiones, donde hay un grupo de gerentes regionales que dan apoyo a cada país y seguimiento al cumplimiento de resultados financieros y estándares del grupo.

Así por ejemplo en América la división está como América del Norte y América del Sur que incluye países del centro del continente.

Además de la organización regional cada país tiene su propia administración y responsabilidad local en todos los procesos. Para ello cuenta con un grupo de gerentes locales que toman decisiones en conjunto sobre temas de impacto a las operaciones y resultados de la compañía.

La administración de los negocios del Grupo Corporativo está enfocada en una organización matricial, es decir en la división de segmentos de negocio y a su vez en la organización funcional como se observa en el siguiente gráfico.

1 Líneas de Negocio del Grupo Corporativo



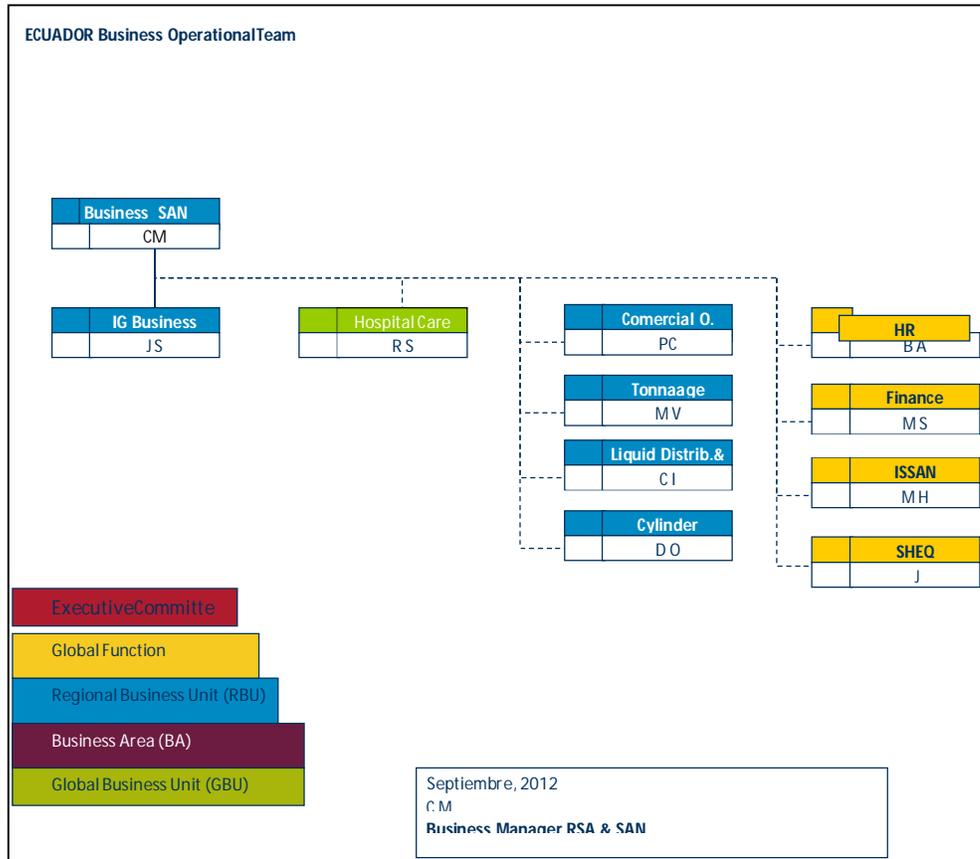
Fuente, Organigrama funcional Grupo corporativo, Elaborado por la autora

La organización funcional está conformada por un grupo de Gerentes que se reúne de forma periódica cada mes, con la finalidad de evaluar cambios en la compañía, avances en función a presupuestos esperados, toma de decisiones, es decir administrar el negocio

local. Denominado BOT (Business Operational Team) que funciona en cada país de la región y es presidido por el Gerente de Negocios Subregional, este caso Sud América Norte (SAN).

A continuación se presenta el organigrama funcional.

2 Organigrama Funcional



1.4 Estructura del área de compras

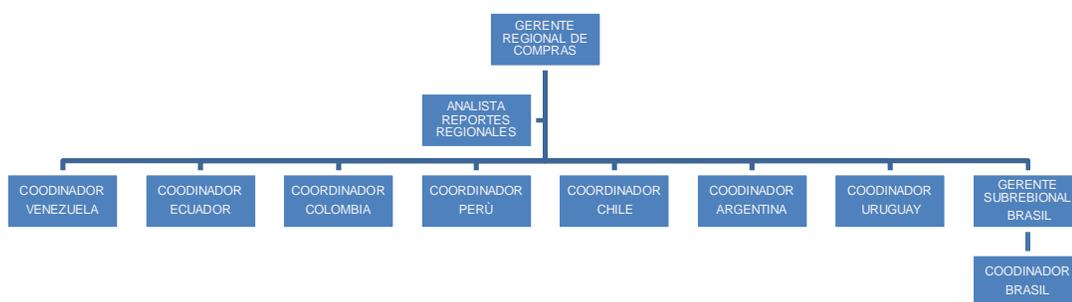
El departamento de compras en la organización regional está bajo el área de Finanzas Regional, cuya estructura está dividida en:

- Contabilidad, Tesorería y Cobranzas, Planificación, Legal
- Compras, cuya gerencia local y regional es independiente de las otras actividades del área de Finanzas Local.

Organigrama de Compras región Sudamérica

En el siguiente gráfico se puede destacar la presencia que tiene el área de compras a escala regional, cuya finalidad es optimizar recursos y hacer uso de su fortaleza como “cliente”, para productos que son utilizados o comercializados en la región se realizan negociaciones en bloque, logrando así beneficios económicos tanto en descuentos como en formas de pago. La Gerencia de Finanzas en la región está a cargo de compras.

3 Organigrama Funcional de Compras Región Sudamérica



Fuente Organigrama funcional Región Sudamérica - Elaborado por la autora

Estructura de compras locales

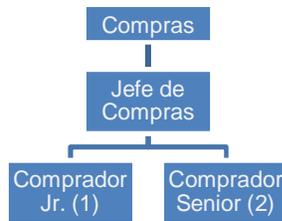
La equipo de compras en Ecuador está conformado por; una persona a cargo de las compras locales con su equipo de trabajo y otra persona que está a cargo de las compras regionales, en el gráfico anterior corresponde a la posición de Analista de reportes regionales.

Las actividades de compras están segmentadas de la siguiente forma:

- Compra de Bienes (excluye inventarios de mercadería para la venta)
- Compra de Servicios
- Compra de Mercadería para la venta

Para el caso de todas las importaciones, la empresa cuenta con un servicio externo de “Agente de Aduana”, encargado de todo el proceso de compras en el exterior, desde el trámite inicial de nacionalización hasta la liquidación de la importación.

4 Organigrama Funcional Compras Ecuador



Fuente Organigrama funcional empresa en estudio. – Elaborado por autora

1.5 Tipos de Bienes y Servicios que adquiere la compañía

La empresa en estudio al ser una industria y comercializadora, entre los productos y servicios que requiere adquirir consta:

- Materias primas
- Repuestos
- Mercadería para la venta
- Activos Fijos
- Servicios de mantenimiento
- Servicios de Transporte
- Servicios de consultoría, asesoría
- Servicios de capacitación
- Contratos para obras civiles
- Suministros de oficina

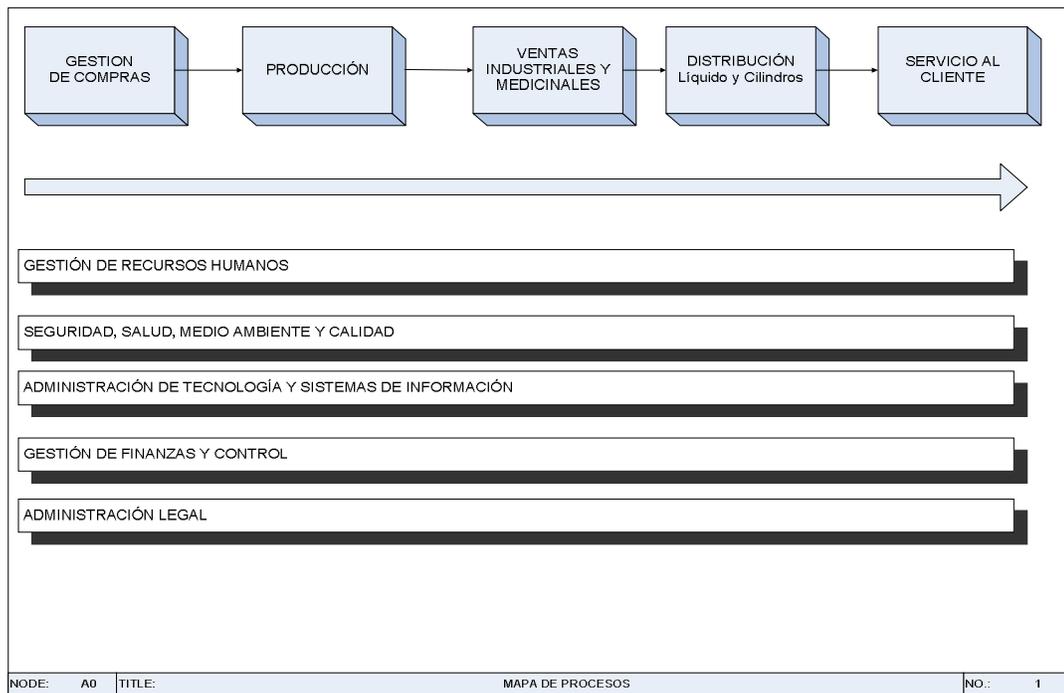
Esto en el ámbito de compras locales y del exterior, para lo cual cuenta con un departamento de compras que está segmentado en las adquisiciones de acuerdo al tipo de bien o servicio que se requiere.

Entre los ítems que adquiere se identifican los que son críticos para la operación y los de apoyo como suministros de oficina, consultoría.

1.6 Procesos de la compañía

Luego de una breve introducción para conocer cómo está organizada la empresa, en este punto se procede a presentar el mapa de procesos donde se mira gráficamente los procesos centrales y de soporte que permiten el funcionamiento de la empresa en estudio.

5 Procesos Centrales y de Soporte



Fuente levantamiento procesos Empresa en estudio. - Elaborado por autora

El mapa de procesos se ha elaborado aplicando el modelo de Porter y se plantea según los procesos identificados en la empresa, la gestión de compras se incluye como procesos centrales, por su injerencia e importancia en la consecución de las siguientes etapas. En los siguientes capítulos será posible analizar la información detallada del proceso de compras vigente.

En este capítulo se presentó los antecedentes de la empresa en estudio y su organización. Con el objetivo de dar una introducción de la realidad actual con una visión macro de la empresa y sus procesos.

CAPÍTULO 2:

MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se presenta los conceptos que servirán de breve preámbulo a los procesos, su clasificación y las herramientas que permitirán el análisis del mismo, como es la diagramación, el modelo IDEF0, además la revisión de procesos de compras en otras compañías, el objetivo es contar con una base teórica y empírica antes de la revisión del proceso de compras a redefinir, así también se presentará la metodología para optimizar procesos.

2.1 Metodología de Mejoramiento de procesos.

Se revisó algunas metodologías disponibles para la mejora de procesos, como la clásica de Deming, Kaizen (toma como base Deming), Reingeniería de procesos, ISO 9000, EFQM (European Foundation Quality Management), entre otras, de lo cual se concluye que más ampliadas en su alcance o uso de recursos se resumen en el ciclo de Deming.

Planificar: Identificación y análisis de la situación, establecimiento de las mejoras a alcanzar, identificar, selección y programación acciones.

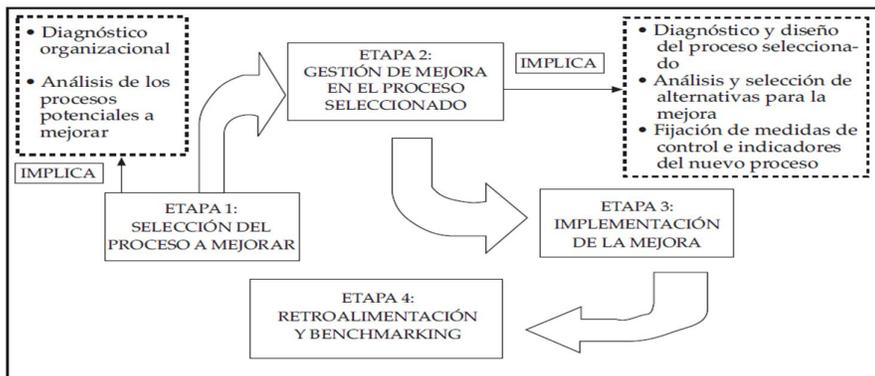
Hacer; Llevar a cabo la implantación de las acciones planificadas.

Verificar; Se comprueba la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar las mejoras propuestas.

Actuar; Ajustes a la propuesta, estabilización y actualización continua.

En el siguiente gráfico se muestra un esquema sencillo y específico de la metodología para la mejora de procesos.

6 Resumen esquemático de la metodología MMP-GMQFD



Fuente: Publicación electrónica para Aplicación de una Metodología de mejora de procesos... Facultad de Ingeniería & Desarrollo. Universidad del Norte – Colombia

A continuación se muestra un esquema detallado sobre la mejora de un proceso. El cuál se utilizará en esta investigación.

7 Documentación y mejora de procesos

	ETAPA	ACTIVIDADES
1	Definir el Proceso	Determinar : <ul style="list-style-type: none"> • Los límites del proceso. ¿Cuándo se inicia y cuando termina? • El objetivo general del proceso. ¿qué trabajo hago? ¿qué producto o servicio realizo? • Cuales son los insumos (ingresos) que inician el proceso, y quienes son sus proveedores. • Quienes son los clientes del proceso • Las salidas (resultados) del proceso: el producto o servicio y todo el sistema de información que requiere. • Que se incluye y que no se incluye en el proceso. • Las interrelaciones con otros procesos de la empresa.
2	Identificar los requerimientos de los clientes del proceso (Necesidades y expectativas del cliente – lo que representa valor para él)	Determinar en forma cualitativa y cuantitativa que necesitan los distintos clientes del proceso. Esto es establecer las especificaciones de las salidas (resultados) del proceso. Las dimensiones más usuales a considerar son: <ul style="list-style-type: none"> • Calidad – funcionalidad – rendimiento – exactitud – aspecto. • Tiempo – puntualidad- continuidad. • Precio (costo). • Disponibilidad – cantidad. El “valor” de un producto o servicio solo puede ser definido por el cliente. Y solo es útil cuando es expresado en forma de especificaciones y dimensiones específicas para el producto o servicio.

3	Establecer indicadores	<p>Seleccionar una o más variables que sean representativas de los requerimientos de los clientes, y que puedan medirse. Por lo menos deben considerarse indicadores para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • los resultados del proceso (óptica del cliente). • evaluar la marcha del proceso (óptica de la organización) • los insumos del proceso.
4	Representar el proceso	<p>Clarificar la secuencia de pasos y decisiones del proceso. Enumere las tareas y decisiones más importantes. Luego siga con la identificación de las subtareas y decisiones que vinculan las tareas más importantes.</p> <p>Describir mediante un diagrama de flujo el proceso tal cual opera hoy, no como nos “gustaría” que fuese. Establecer los responsables de cada etapa. Establecer las mediciones, los controles y registros que se realizan en cada etapa.</p>
5	Establecer mediciones <i>Para que las soluciones se basen en un proceso racional y no impresiones subjetivas.</i>	<p>Observar, registrar, y cuantificar los datos correspondientes a los indicadores seleccionados.</p> <p>Usar datos que reflejen la situación actual. Utilizar datos objetivos es esencial para hacer buenos juicios.</p> <p>Se deben tener suficientes indicadores y mediciones para poder evaluar claramente la situación actual antes de pensar en hacer cambios</p>
5	Establecer mediciones <i>Para que las soluciones se basen en un proceso racional y no impresiones subjetivas.</i>	<p>Observar, registrar, y cuantificar los datos correspondientes a los indicadores seleccionados.</p> <p>Usar datos que reflejen la situación actual. Utilizar datos objetivos es esencial para hacer buenos juicios.</p> <p>Se deben tener suficientes indicadores y mediciones para poder evaluar claramente la situación actual antes de pensar en hacer cambios</p>
6	Decidir si se va a documentar el proceso o se lo va a mejorar.	<p>En general hay tres clases de intervenciones para mejorar el desempeño de un proceso:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Solución de Problemas. Cuando se detectan problemas operacionales. Se usa sobre todo en las etapas iniciales de madurez de los procesos para identificar y remover las causas de la variación de los procesos. 2. Mejora Continua de Procesos: es una estrategia para incrementar gradualmente la capacidad de los procesos. 3. Innovación del proceso. La innovación debe ser utilizada cuando es necesario realizar grandes mejoras.

Fuente, Revista electrónica FCE Universidad Católica Uruguay Juran y Gryna, 1995; Chang, 1996 y autores

Para la mejora de procesos hay una variedad de herramientas que permiten; diseñarlos, descomponerlos, analizarlos, identificar las causas y consecuencias de una actividad, simular los cambios propuestos, hacer el control de las mejoras, entre ellos están; Diagramas, Pareto, Causa- efecto, Histogramas, BSC, Six sigma, IDEF0. CMMI CapabililtyMaturityModelIntegration (Modelo de integración de la capacidad de madurez).

Previo a la revisión de un proceso se va a puntualizar algunos aspectos que deben ser considerados descritos por Guaygua Santiago (2014, IV)

“Las bases para el mejoramiento; trabajo en equipo y hechos y datos.

Los pasos elementales para la optimización de procesos son:

- Comprender
- Caracterizar
- Mejorar el proceso
- Automatizar el proceso (en la medida de lo posible)”.

Para evaluar el desempeño de un proceso se requiere como mínimo; el objetivo (qué), indicador (cómo) y meta (cuándo), la medición permite observar el comportamiento del proceso antes y después de la mejora, también permite controlarlo.

Como introducción a la revisión de procesos, en las siguientes páginas se muestran las definiciones de procesos y su clasificación.

2.2 Definición de Proceso

Para iniciar con la definición de proceso, se han extraído dos explicaciones:

“El modelo de proceso consiste en considerar que el objetivo de una compañía sea el abastecimiento de productos y/o servicios que satisfagan las expectativas de los clientes. Por lo tanto, la compañía está organizada como una serie de procesos que le permiten identificar las necesidades de los clientes y transformar estas necesidades en un bien transferible: el producto o el servicio.

A partir de estos elementos, un proceso se define de la siguiente manera:

Una actividad o serie de actividades que utiliza recursos para convertir elementos de entrada en elementos de salida con un valor agregado.” (Calidad – Dirección de proceso, 2006)

Heras define proceso como "*el conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de inputs (material, mano de obra, capital, información, etc.) en los outputs deseados (bienes y/o servicios) añadiendo valor*" (Heras M., 1996,2)

Todo proceso; pequeño o grande, complicado o sencillo, involucra tres componentes principales:

Entradas: Recursos del ambiente externo, incluyendo productos o salidas de otros subsistemas.

Procesos de transformación: Las actividades de trabajo que transforman las entradas, agregando valor a ellas y haciendo de las entradas, las salidas del subsistema.

Salidas: Los productos y servicios generados por el subsistema, usados por otro sistema en el ambiente externo.

2.3 Clasificación de los procesos

Se ha seleccionado tres puntos de vista sobre la clasificación de procesos:

El proceso de realización, que corresponde a la realización del producto o servicio y por lo tanto a la actividad empresarial de la compañía

El proceso de soporte, que representa una actividad interna generalmente horizontal que asegura el buen funcionamiento de la empresa. Los procesos de soporte generalmente son invisibles para el cliente (beneficiario). Estos procesos incluyen administración financiera, administración de RR.HH., capacitación, etc.

Los **procesos de administración** (a veces llamados *procesos de control*) corresponden a la definición de la política y estrategia de una organización y al control de las acciones

realizadas para lograr los objetivos de la organización.” (Calidad – Dirección de proceso, 2012)

En el Manual de diseño de procesos de Procesos del servicio de gestión y control de la calidad se hace la siguiente clasificación:

“**Procesos estratégicos**, son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección o por otras entidades. Se suelen referir a las leyes, normativas, [...] aplicables al servicio y que no son controladas por el mismo. Los procesos estratégicos de la Oficina de Gestión de la Calidad son: Plan Estratégico de calidad, Plan Nacional de Evaluación de la Calidad, Manual de la Calidad, Modelo EFQM, Directrices de la Política de Calidad de las Normas ISO.

Procesos clave, atañen a diferentes áreas del Servicio y tienen impacto en el cliente creando valor para éste. Son las actividades esenciales del Servicio, su razón de ser. Ej. En una Oficina de Gestión de la Calidad son: Captura, procesamiento y análisis de información sobre las necesidades y el grado de satisfacción de la comunidad universitaria.

Procesos de soporte, dan apoyo a los procesos fundamentales que realiza un Servicio. Los procesos de soporte de una Oficina de Gestión de la Calidad son: Contratación y promoción del personal; Compras; Formación; Sistemas de información; Control de gestión; Mantenimiento. ” (Manual de Procesos, 2012)

Como conclusión de esta revisión y para el análisis del mapa de procesos de la empresa investigada se considerarán dos tipos de procesos que agrupan los dos enfoques y éste es el modelo de Porter:

Procesos Centrales, son los principales, los que llevan a cabo la actividad misma de la existencia de un negocio, éstos están enfocados en la satisfacción del cliente aquí están áreas como: ventas, logística, producción, principalmente, además los responsables de estos procesos también participan al momento de desarrollar el plan estratégico de la compañía, también en sus diferentes etapas se aplican controles de calidad. Es así que

desde mi punto de vista en esta división están los procesos estratégicos y clave si se lo compara con el último autor.

Procesos de Soporte, en esta definición se concuerda con las anteriores, es decir son los que apoyan a que los procesos centrales operen adecuadamente.

Para efectos del análisis del proceso en estudio se utilizará el modelo de Porter:

- Procesos Centrales
- Procesos de Soporte

2.4 Diagramación de procesos

“La diagramación es una herramienta que nos permite representar en forma gráfica los procesos de una empresa y observar las actividades en conjunto, sus relaciones y cualquier incompatibilidad, cuello de botella o fuente de posibles ineficiencias” (Manual para la Diagramación de Procesos, 2012).

Ventajas de la presentación gráfica de un proceso:

- Fácil control del proceso real vs. el proceso planteado originalmente.
- Identificación y análisis de posibles mejoras y optimización de recursos.
- En un gráfico que utiliza la simbología estándar, es de lógico entender para quienes requieran conocer el proceso de una compañía y compararlo con otros semejantes.

Otro autor indica “El diagrama de flujo proporciona al lector experimentando una imagen clara del sistema, mostrando la naturaleza y secuencia de los procedimientos, división de responsabilidades, fuentes y distribución del documentos y tipos y situación de los registros y archivos de contabilidad” (Meigs Walter, 1983, 40)

Aspectos a considerar antes de la diagramación de un proceso:

- Identificar el punto de inicio y fin de un proceso o del proceso a ser analizado, esto con la finalidad de demarcar el área de trabajo, responsabilidades entre otros.
- Utilizar los símbolos estándar para el diseño.

- Seleccionar el tipo de diagrama a utilizar, en lo posible no mezclar varios modelos, pues mientras más sencillo éste sea, será más útil para el usuario lector o analista.
- En el levantamiento inicial del proceso, de ser posible, tomar tiempos en actividades a ser controladas.
- Luego de realizado el diagrama inicial, revisar en sitio nuevamente el proceso para confirmar o corregir las actividades, responsabilidades, documentos y tiempos antes tomados.

2.4.1 Clases de Diagramas:

En este punto se van a revisar las clases de diagramas y sus ventajas según el Manual para la Diagramación de Procesos, 2012, de Luis Alfredo Valdez H. Los gráficos no son extraídos del manual sino aplicaciones a los ejemplos del autor.

Los diagramas a revisar son los que se utilizarán en esta investigación.

a) Diagrama de Flujo

Este tipo de diagrama permite revisar gráficamente y de forma secuencial las actividades de un proceso, es de fácil entendimiento y de en su levantamiento se identifican, re-procesos, duplicación de actividades, entre otros.

VENTAJAS

- Proporciona una panorámica del proceso.
- Muestra el flujo del proceso, en el que se incluyen las alteraciones de la secuencia.
- Es una excelente herramienta para entender cómo funciona el proceso.
- Permite analizar y probar mejoras, diseñar partes completamente nuevas y prever los efectos que un cambio puede tener en otras partes del proceso.

b) Diagrama de Flujo y participantes

En este tipo de gráfico a más de la clara visualización de las actividades de un proceso, se identifican a las personas o áreas que realizar dicha actividad, de esta forma si

hubiera algo por corregir, ratificar, mejorar o cambiar, fácilmente se sabe a quién dirigirse.

VENTAJAS:

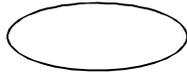
Tiene las mismas ventajas que el diagrama de flujo y además las que a continuación se especifican.

- Permite detallar el flujo de un proceso y analizar a fondo su comportamiento.
- Especifica con claridad qué le toca hacer a cada uno de los participantes y para saberlo, basta leer la columna correspondiente dentro del diagrama.
- Establece todos los puntos donde el flujo cruza los límites funcionales de los participantes y con solo observarlos, se puede saber qué se transfiere de un área a otra y cuantas veces cambia de responsable el control del proceso.
- Permite una verificación exhaustiva del proceso, dado que sigue siguiéndolo en el lugar de trabajo, se puede saber si todos están haciendo lo que se dice en el diagrama.

2.4.2 Simbología para Diagramación

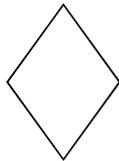
En la representación gráfica de los procesos se utilizan símbolos que permiten mostrar el proceso desde su inicio hasta su fin. Por ello se presenta la principal simbología empleada en esta investigación.

8 Símbolos para Diagramar



TERMINAL: (Círculo Elongado). Se utiliza para indicar el principio y fin de un proceso.

Normalmente la palabra inicio o fin es la que se usa en el símbolo.

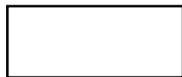


DECISIÓN: (Rombo). Permite alterar la secuencia de un proceso de acuerdo a una pregunta que se escribe dentro del rombo.

El flujo toma uno de dos caminos.

Si la respuesta es afirmativa o negativa. La continuación natural del flujo debe corresponder a la respuesta afirmativa

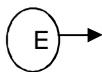
y para ello hay que elaborar la pregunta de la manera que convenga.



ACTIVIDADES: (Rectángulo). Se utiliza para describir las actividades que componen el proceso.

Hay que iniciar la descripción de las actividades, siempre

con un verbo activo y hacer un esfuerzo por resumir con claridad, para aprovechar el poco espacio disponible. Esta descripción es un paso crítico en la diagramación y análisis de un proceso.



CONECTOR: (Círculo Pequeño con Flecha). Se escribe una letra en su interior y sirve para conectar dos símbolos que están en secuencia y en la misma hoja del diagrama.

Par o unirlos implica cruzar líneas o deteriorar la estética. Siempre son parejas y en ambos debe aparecer la misma letra

	<p>MOVIMIENTO: (Flecha Ancha). En su interior se describe una actividad que corresponda al movimiento físico de cosas, de un lugar a otro. Movimiento entre: oficinas, correo, transporte de cualquier tipo, etc.</p>
	<p>INSPECCIÓN: (Círculo Grande). Se utiliza para indicar que el proceso se detiene Para realizar una evaluación. Puede representar un punto donde se requiere una firma de autorización.</p>
	<p>DOCUMENTACIÓN: (Rectángulo con Fondo Curvo). Se utiliza para indicar que la salida de una actividad es información en papel.</p> <p><i>Puede tratarse de un informe, una carta o un listado de computadora</i></p>

Fuente Luis Fernando Agudelo, *Gestión por procesos*, Medellín, Los autores, 2007, p.40

2.5 Metodología IDEF0 y su aplicación.

Definición IDEF0, es una técnica que permite describir procesos, “TheIntegratedDefinitionMethod (IDEF0), está basado en los conceptos SADT desarrollados en los años 80 por la fuerza aérea norteamericana.” (Administración de Procesos, 2005)

Esta herramienta está basada en el modelo ICOM, parte desde el mayor (macro) al menor proceso que se está analizando. El ICOM consiste en la representación de un proceso considerando:

- Input, insumos de entrada
- Control, políticas, normas de calidad, ISO etc.
- Output o resultados conseguidos en el proceso (que podrán ser a su vez inputs o controles de otros procesos)
- Mecanismos o recursos para la realización de tareas, por ejemplo personas, computadores, es decir lo que permite que la actividad sea ejecutada.

En el nivel más elevado puede tratarse de representar un completo proceso de negocios. A continuación y a un nivel inferior, este proceso se divide en varios bloques de actividades. De este modo se efectúa una descomposición en niveles jerárquicos de mayor detalle hasta llegar a un punto en que se disponga de datos suficientes para poder planificar los cambios que se consideren necesarios

En la revisión del curso de Administración de Procesos del Ing. Carlos Bucheli de la UASB, en resumen se determina los siguientes pasos para el desarrollo de este modelo:

- Seleccionar un contexto. Punto de vista y propósito.
- Crear el diagrama A0, es decir el macro proceso
- Crear el diagrama hijo
- Crear material de soporte: texto y glosario
- Seleccionar un proceso diseñarlo a detalle.
- Obtener datos, estructurar, presentar e interactuar.

Ventajas:

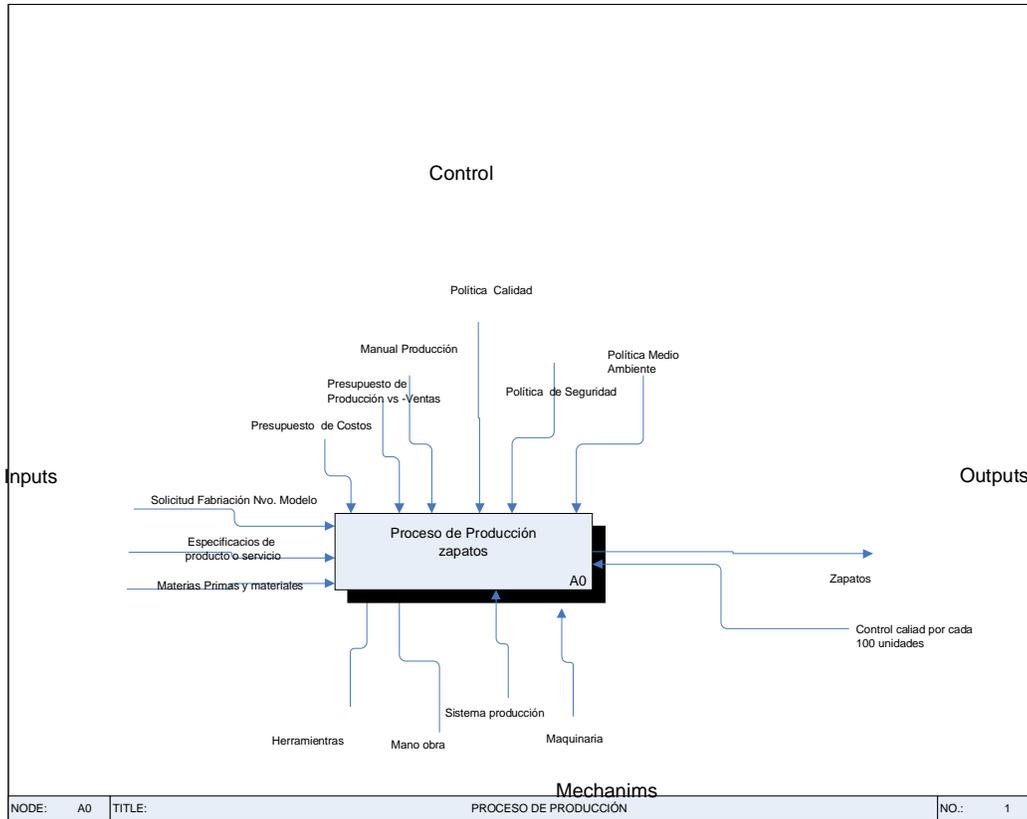
Es un modelo de fácil aplicación y entendimiento para empresas tanto industriales como de servicios, su lenguaje permite analizar el proceso vigente y evaluar las sugerencias de un posible cambio.

Una herramienta IDEFO proporciona un marco de trabajo para poder representar y entender los procesos de negocio, determinando el impacto de los diferentes sucesos y definiendo cómo los procesos interactúan unos con otros mediante flujos de información permitiéndonos identificar actividades poco eficientes o redundantes.

Para la aplicación de este modelo existen en el mercado software como BPWIN, en Visio de Microsoft entre otros.

A continuación se presenta un ejemplo en el levantamiento del proceso de compras en Visio / IDEF0

9 Proceso de Producción



Fuente proceso de producción de la empresa en estudio Elaborado por autora

2.6 Importancia de los procesos de Soporte en una organización.

Se ha revisado la información sobre el concepto de un proceso soporte, ahora el objetivo es analizar la eficiencia y efectividad en una área de apoyo, algunos ejemplos de estos procesos son: reclutamiento de personal, implementación de un software, proceso de compras, proceso contable ente otros.

En la mayor parte de negocios, este tipo de procesos pasan a segunda importancia en la mejora continua o en la implementación de sistemas de calidad como certificaciones ISO. El enfoque de la administración está en las ventas, la producción, la competencia, el diseño de nuevos productos, procesos que sin duda constituyen la base para la existencia de una compañía, empero nos hemos preguntado; ¿Cómo optimizar costos en nuestros procesos de soporte?, ¿Los procesos de soporte aportan a la rentabilidad? ¿Los clientes se ven afectados con este tipo de procesos?

Por ello se va a revisar algunos ejemplos que dan respuesta a las inquietudes anteriores que surgen de la revisión de la empresa en estudio:

- El tiempo promedio para una adquisición local está en diez días (estadísticas de compra empresa en estudio, 2009), su demora está dada en la falta de conocimiento del producto a adquirir, a esto se suma los pasos previos de aprobación para hacer efectiva dicha compra, casos como éste generan pérdida de clientes si el producto no llegó a tiempo para el despacho hacia el cliente, paradas de plantas etc.
- Compras emergentes están en un 6% respecto de las compras totales (Estadística compras año 2009), es decir en este caso, no hay planificación de abastecimientos. Esto genera que la empresa deba cancelar en momentos pico hasta un 10% más del valor que podía ser negociado.
- El personal contratado no pasa por un proceso de inducción en el 70% (Reporte de Inducción, 2009) de las incorporaciones, es decir la mayor parte de los nuevos empleados nuevos, no conocen cómo está dada la estructura del negocio, cuáles son sus políticas, su relación con otros departamentos entre otras. Realidades como ésta, generan a corto y largo plazo, pérdida de dinero a las compañías, pues quien ingresa y no conoce bien del negocio puede tomar decisiones erradas y costosas; como un vendedor otorga crédito a un cliente sin haber solicitado

ninguna garantía, esto se origina porque no comunicó de la venta y solicitó al departamento de cobranzas que maneje y apruebe la calificación de un cliente como contado o crédito.

- El departamento de Sistemas no hace un análisis de las necesidades del cargo previo a la entrega de equipos portátiles o de hardware en general, como impresoras, escáneres, fotocopadoras, esto ha dado lugar a que hayan equipos subutilizados, mayor consumo de tintas para la impresión, control no adecuado del papel, entre otras. En la búsqueda de la mejora continua en todo tipo de empresas se debe optimizar el uso de recursos, si se trata de información que no es confidencial el centralizar la impresión es una forma válida de controlar el consumo de recursos desde la energía.

Los ejemplos antes mencionados son parte del día a día de empresas grandes y medianas, es por ello que desde mi punto de vista es necesaria ver la importancia de los procesos de soporte y su eficiente y eficaz desempeño para que su aporte a los procesos principales sea con valor agregado.

2.7 Proceso de compras y pagos en empresas industrial y de servicios.

Citación “Todo dólar ahorrado en compras es un dólar de ganancia” (Gadde/ Håkansson 1993, 5)

2.7.1 La función de compras

“Hoy en día las compras son vistas ya como una parte importante del costo operativo de la una organización. Aun cuando los volúmenes varían ampliamente, dependiendo del tamaño y naturaleza de la empresa, una compra inteligente puede significar una diferencia entre su éxito o su fracaso”. (Enciclopedia de la Auditoría, Océano, 796)

“[...] el proceso de compra, sin embargo, en un sentido amplio, implica determinar una necesidad, seleccionar a un proveedor, obtener el precio apropiado, sus términos y

condiciones, la emisión del contrato o pedido y el seguimiento hasta su recepción. En términos simples, los elementos básicos implicados en la realización de la función de compras son la obtención del equipo, material, mercancía y servicio apropiados en la cantidad correcta, con la calidad apropiada, al precio correcto y de la fuente adecuada” (Enciclopedia de la Auditoría, Océano, 796).

En las definiciones anteriores no se observa las condiciones de pago al proveedor, a pesar que se deriva de la técnica de negociación y seguimiento posterior en caso de despachos errados, incompletos o de mala calidad.

A continuación se presenta un levantamiento de las principales funciones del departamento de compras en una empresa industrial y en una de servicios, el objetivo es corroborar que a pesar de ser dos líneas diferentes de negocios la función de compras en el fondo es la misma.

(a) Responsabilidad del área de compras en una industria:

Del procedimiento de compras de la empresa en estudio publicado en el año 2009 se extrae:

- “Definir las políticas y lineamientos requeridos para la evaluación y control de las compras de bienes y servicios...”
- Coordinar con el área legal la validación de los términos incluidos en el contrato, cuando aplique la firma del mismo.
- Disponer de una base actualizada de proveedores calificados que oferten los productos y servicios requeridos en la empresa.
- Solicitar la planificación anual a las áreas internas para los abastecimientos de materias primas, repuestos, activos fijos, servicios de mantenimiento, entre otros
- Buscar las ofertas más competitivas en el mercado para obtener el mejor precio del producto con la calidad y en el tiempo esperado.
- Negociar la forma de pago, aplicar la política de días de pago para el efecto.”

Las actividades listadas anteriormente, se enfocan únicamente a la parte productiva del negocio, no se incluyen actividades como la compra de: suministros de oficina, equipos de cómputo, muebles de oficina, mantenimiento de edificios, contratación de servicios de limpieza, seguridad, entre otros. Adquisiciones que se aplican para la mayor parte de negocios sin distinción de su actividad principal. Así se observa en: una florícola, una empresa de papel, producción de fideos, cadena de alimentos, entre otras

b) Responsabilidad del área de compras en una empresa de servicios:

La información fue extraída del procedimiento de compras de la Clínica I.N.F.E.S. año 2009:

- “Disponer de una gama de proveedores que ofrecen los productos requeridos por todas las áreas de la empresa, en este caso serán los distribuidores farmacéuticos, y equipos médicos, o los fabricantes de medicamentos.
- Planificar las compras de medicamentos e insumos necesarios para las cirugías.
- Contratación de servicios externos, cuando no están disponibles en sitio, como ambulancia, radiografías, exámenes de laboratorio, entre otros.
- Análisis del servicio de alimentación para ser contratado a terceros o realizado directamente por personal del hospital.
- Obtener el mejor precio del producto con la calidad y en el tiempo esperado, en este tipo de negocios es posible compartir los descuentos en valor o producto desde el distribuidor o laboratorios.
- Negociar la forma de pago, aplicar la política de días de pago para el efecto”

Así como en las industrias en este tipo de empresas, es necesaria la adquisición de productos o servicios complementarios.

El cierre del proceso de compras está en la definición del pago al proveedor, este en las empresas dependerán de los niveles de autorización o controles existentes, no obstante no se cancelará sin antes haberse confirmado su recepción y cumplimiento en función a lo requerido en la orden de compra.

El aspecto que más resalta al momento de pago luego de las autorizaciones, son las condiciones de pago, contado, crédito, cartas de crédito en el caso de importaciones, anticipos, pagos contra entrega, pagos parciales, etc. Esta es una ventaja en la negociación para todo tipo de empresa pues puede apalancar su operación en el crédito que le dan sus proveedores y no depender de financiamientos bancarios. Uno de los puntos principales en la administración de un negocio constituye el flujo de caja y éste se ve directamente afectado en la calidad de negociación de sus compradores.

En resumen luego de analizar las definiciones y listado de actividades que se desarrollan en dos empresas, se puede decir que las responsabilidades estándar de ésta área son:

- Desarrollo de fuentes de aprovisionamiento
- Compra de productos o servicios
- Asistencia en la estandarización de materiales.
- Agilizar el envío de material y equipo
- Analizar y proponer los canales de transporte más efectivo y eficientes en costo (aéreo, marítimo, terrestre, dependiendo el país, producto y tiempo de llegada).
- Tratar las reclamaciones y devoluciones de material.
- Disponer de los sobrantes.
- Negociar la forma y plazo de pago.

2.7.2 Ejemplos de procesos de compras en una empresa industrial y una de servicios.

Los procedimientos de compras se revisan con el objetivo de soportar las mejoras a presentarse en el siguiente capítulo, tomando como referencia empresas con un mayor número de transacciones que la empresa en estudio.

Por solicitud de los informantes no se publica los nombres de las empresas que facilitaron sus modelos de procesos de compras, únicamente se indica que corresponden a una Industrial (Laboratorio Farmacéutico) y de servicios (Telefonía)

En los gráficos adjuntos se observa que la variación de los procesos depende de los controles internos que integre cada compañía, empero los participantes son similares.

Se anexan los procedimientos de compras de dos compañías:

Anexo 1 y Anexo 2

Como conclusión se diría; la actividad de compras como proceso de soporte, hoy en día debe ser considerado como una actividad estratégica de costos y oportunidades para mejorar la rentabilidad en una compañía ya sea que ésta se dedique a la comercialización de bienes o servicios y/o producción.

Es así que el siguiente capítulo se analizará el proceso de compras y pagos de la empresa en estudio.

CAPITULO 3:

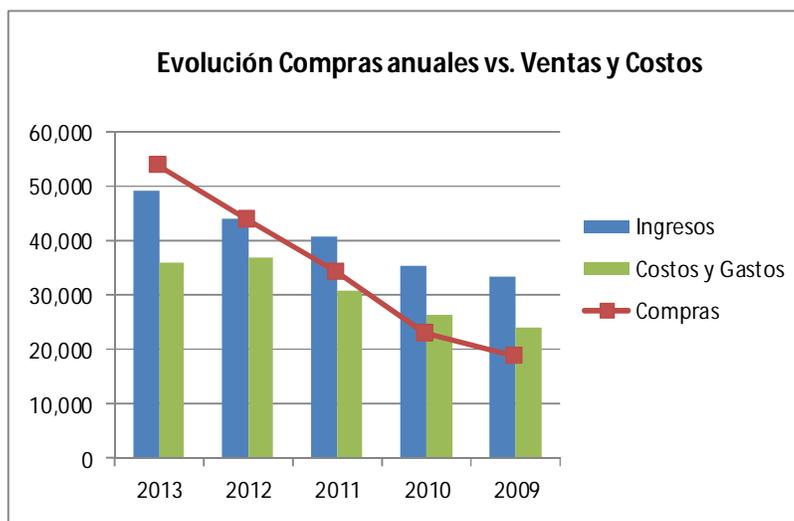
ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMPRAS Y PAGOS

Se inicia con la revisión de la información financiera total de la compañía hasta llegar al detalle por tipo de gasto del área de compras. Luego se analizará los principales elementos que hacen posible el proceso actual de adquisiciones y se cierra con una evaluación de las compras frente al número de proveedores y una breve descripción de las actividades duplicadas.

3.1 Análisis Financiero de la Gestión de compras

En el gráfico siguiente, se observa la evolución de los montos en miles de dólares de compras anuales (local y exterior) versus el crecimiento en ventas y costos de la empresa en estudio.

1 Evolución de Compras anuales vs. Ventas y Costos



Fuente, Formularios 101 - Modulo Proveedores empresa en estudio Elaborado - autora

Se destaca la relación compras / ventas en los años 2009-2011 fue del 68%, los últimos dos años llegan al valor de ventas o incluso superan por adquisiciones en activos

fijos o inventarios que no generaron costos aún, esto se evidencia en la relación ingresos vs. costos-egresos que se mantiene,

Las negociaciones locales y en el exterior tienen un impacto financiero directo a resultados, pues es ahí donde se produce la mejora de costos en relación a la última compra de similares características.

En el siguiente cuadro se mostrará la composición de los gastos de compras, es decir qué recursos se utilizan y su porcentaje sobre el total de gastos en los cinco años. En los gastos de compras se encuentran los correspondientes al gerente regional períodos 2009-2010 y en todos los años también está una posición regional (analista de reportes regionales) que labora desde Ecuador.

1 Detalle de los Gastos de Compra por año

Concepto	2013	2012	2011	2010	2009
Sueldos y Salarios	43%	40%	37%	17%	40%
Seguridad social	16%	18%	15%	54%	23%
Bonificaciones anuales	7%	4%	2%	2%	0%
Pensiones	6%	6%	12%	8%	3%
Otros gastos de personal	5%	5%	8%	3%	5%
Arriendos	5%	2%	2%	0%	0%
Depreciación	3%	1%	1%	1%	2%
Otros misceláneos	3%	3%	3%	3%	6%
Seguros	3%	1%	1%	1%	1%
Viales locales y exterior	2%	8%	8%	4%	7%
Telefonía fija	2%	2%	2%	1%	0%
Entrenamiento	2%	0%	1%	0%	1%
Consultoría	1%	3%	1%	0%	0%
Costos Materiales-suministros	0%	1%	1%	1%	3%
Reparación y Mantenimiento	0%	0%	0%	0%	2%
Energía	0%	2%	4%	1%	2%
Telefonía móvil	0%	1%	0%	1%	0%
Correspondencia	0%	0%	0%	0%	3%
Total miles de dólares	293	275	257	822	462

Fuente Balances Costos Departamento Compras Elaborado- autora

La información presentada, tiene como objetivo que el lector tenga una visión general en términos financieros de la compañía en estudio y de su departamento de compras.

3.2 Descripción del proceso actual

Esta etapa de la investigación se enfoca a la aplicación de pasos descritos en la metodología que muestra la Figura N°7 Documentación y Mejora de procesos. La definición del proceso, es el paso inicial, con el cual se define los límites de esta investigación y los recursos que lo hacen posible.

La compañía cuenta con un proceso de compras publicado en la base de procedimientos, el levantamiento del proceso actual se realiza en función a este proceso publicado, para validarlo se realiza la revisión en sitio de las actividades actuales para hacer efectiva una compra, desde el requerimiento hasta su pago al proveedor.

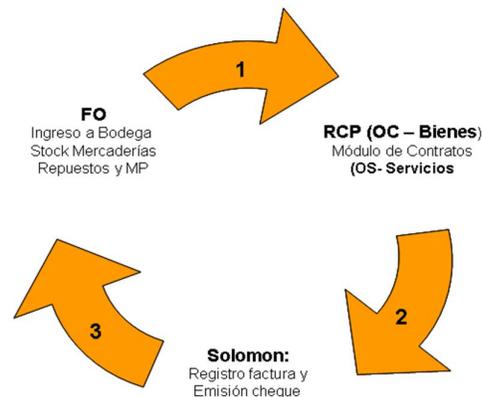
Antes de iniciar con la descripción del proceso es importante destacar que la empresa no cuenta con un sistema integrado para el procesamiento de la información es decir tienen varias bases de datos para integrar un proceso. Así por ejemplo para la venta utiliza un sistema (FO), luego para determinar el costeo de dicha venta la información se procesa en otro sistema (Solomon).

Para un mejor entendimiento se presenta a continuación los recursos tecnológicos que intervienen en el mismo.

a) Tecnología habilitante en el proceso

En el siguiente gráfico se observa los sistemas o bases de datos que intervienen en el proceso, se observa un ERP no integrado, la información cuando es necesaria se pasa de un sistema a otro por intermedio de interfaces, caso contrario se digita la misma información tanto en uno como en otro sistema. Más adelante se revisarán las actividades duplicadas en este proceso al ingresar o requerir información en cada software.

10 Sistemas que intervienen en el proceso de compras



Fuente revisión Proceso Compras -Elaborado autora

- RCP, base desarrollada sobre Lotus notes donde se ejecutan las compras de bienes; inventarios, activos fijos, entre otros. Siendo un desarrollo propio, todo cambio debe ser enfocado regionalmente, lo cual hace lenta una mejora.
- Módulo de contratos (MC), donde se generan las órdenes de compra para todo tipo de servicio, eventual o permanente: asesoría, mantenimiento, transporte. En lo referente a desarrollo igual al punto anterior.
- Solomon, sistema para Finanzas donde se registran las facturas de proveedores, emisión de cheques, es decir sistema contable. Software cuyo desarrollo es de Microsoft, se realizan cambios en función a las necesidades de control, pero no es posible integrar a las bases anteriores en forma simultánea.
- FO, sistema que soporta todas las operaciones directas con el cliente; así: facturación, cobranzas, despacho de producto. En esta herramienta es necesario realizar un ingreso a bodega de inventarios, documento que es necesario para realizar un pago al proveedor. Este software ha sido desarrollado por el grupo corporativo para la región de América del Sur, el control de los cambios está en Argentina y todo cambio debe ser analizado con aplicación regional.
- Esta desintegración ha provocado un limitado control, carencia de una visión integral de la compañía y duplicación de procesos.

- Hay controles manuales, que generan incluso riesgos de omisión en la revisión. Ejemplo confirmación visual de la orden de compra vs. la factura que genera el proveedor.
- En el caso de compras de bienes o servicios recurrentes durante un año, es decir con despachos mensuales, quincenales o semanales, se realizan negociaciones anuales, en este caso la base RCP permite generar una orden de compra anual (OC), donde se describen el volumen y precio negociado. Así al recibir una factura el responsable irá realizando el control de entregas y consumiendo la orden de compra según los productos ya recibidos. Sin embargo no permite controlar el consumo de la OC en relación al tiempo, es decir en ocasiones se termina el cupo de consumo y no se ha iniciado una nueva negociación.
- Continuando con el punto anterior, si hay un valor pendiente de consumo en la OC por diez dólares, el usuario puede relacionar una factura de cinco mil o más.

b) **Participantes en el Proceso:**

Esta Información se extrae textualmente del procedimiento de compras RS-PRO-versión 3, publicación 2009

Gerentes y Coordinadores de área de la Compañía:

Son responsables de informar a sus colaboradores sobre este procedimiento. Dependiendo de la complejidad de los bienes o servicios a ser adquiridos, los Gerentes o Coordinadores de Área ayudarán a formar grupos de trabajo por departamentos que colaborarán con el desarrollo de la compra.

Usuarios del Proceso:

Son los encargados de elaborar una solicitud de compras con todas las especificaciones necesarias para que el Departamento de Compras pueda realizar la búsqueda en el mercado, deberá discutir con el proveedor solo los aspectos técnicos con el fin de establecer claramente el requerimiento de la compañía.

Son los responsables de sugerir los proveedores de la lista de proveedores calificados, o de mencionar nuevos al proceso, así como también de evaluar y aprobar a los proveedores para que estén calificados. El Departamento de Compras ayudará en el proceso de evaluación cuando el usuario lo requiera.

Departamento de Finanzas:

El área de Finanzas define:

- Condiciones de pago, según la política se establecen 30 días, contados a partir de la fecha de recepción del bien o servicio solicitado, o aprobación de excepciones en caso de ser necesarias.
- Anticipos, autorizar la generación de anticipos y dar los lineamientos necesarios para la solicitud de garantías al proveedor.
- Controla el cumplimiento de facturas con normas/reglas fiscales, devolución de os documentos cuando no se cumplen con los procedimientos.
- Valida si las facturas tienen los soportes que la justifican y luego la procesa para pago.
- Ejecuta el pago, según política interna y negociaciones.

Departamento Legal

Su responsabilidad es el asesoramiento y revisión de los contratos previo a la firma entre las partes.

Equipo de Compras:

Responsables de la búsqueda de proveedores, solicitud cotización y negociación.

Aprobadores

Responsables de cada área que validan la contratación de un proveedor.

c) **Servicios Externos provistos al proceso.**

Se desprende de un proceso de comercio exterior para realizar las importaciones a cargo de una empresa externa.

3.3 Principales políticas del proceso actual.

Aquí se destacan algunos puntos del procedimiento que delimitan el alcance el área de compras y sobre todo abre las opciones para que los usuarios creen formas de comprar sin la participación del ente regulador.

- Pasarán por los módulos de compras, aquellas adquisiciones que superen los US \$500 o \$6.000 anuales de consumo y toda compra de inventarios, activos fijos, importaciones o que afecte a la calidad.
- Generación de contratos dependiendo del tipo de compra, se genera o no. En este grupo se identifica: contratos estratégicos, de alto valor (bienes US \$70.000 y servicios US \$10.000), contratos regionales, así se garantiza el cumplimiento de fechas y entregas.
- Solicitud de cotizaciones, es decir las cotizaciones que se solicitan al proveedor varían en función al valor de la compra.

2 Rangos de Compra para solicitar cotizaciones

Valor	Número de Cotizaciones	Mínimo	Forma de Recepción
US\$ 500 – US\$ 2.000	1		Escrita (Por e-mail o RFQ)
US\$ 2.001 – US\$ 5.000	2		Escrita (Por e-mail o RFQ)
MAYOR A US\$ 5.001	3		Escrita (Por e-mail o RFQ)

Fuente Extracto del Procedimiento Compras - Elaborado autora

Estos últimos puntos han sido señalados en el procedimiento con la finalidad de focalizar la Gestión de Compras a las adquisiciones de mayor impacto en los resultados y operaciones de la compañía, optimizar tiempo y recursos, permitiendo así que cada área cuando requiera efectuar una compra menor a US \$ 500 lo haga por su propia cuenta sin la participación del área especializada. Esto sin duda en ocasiones ha generado un mal uso

de esta alternativa, punto que se analizará más adelante, en la revisión de transacciones procesadas en los dos últimos años.

Continuando con la metodología se muestra el resumen de los pasos dos y tres, esta información fue extraída de la pregunta realizada a un grupo de usuarios del proceso de compras:

3 Expectativas de Mejora según usuarios

¿ Qué necesita mejorar el proceso de compras?	Respuesta	Cuánto ?	# Respuestas
Tiempo del ciclo del proceso	SI	máx 4 días	10
Ahorro en negociación	SI		6
Número de proveedores calificados	SI		4
Otros especificar:			
Conocimiento del producto o servicio a adquirir			5
Contar con más opciones del mercado			2
Valor agregado de su participación			2
Dar solución inmediata a emergencias			1
Demostrar objetivamente el resultado de la negociación			1

Fuente: Pregunta directa a usuarios, Elaborado por Autora

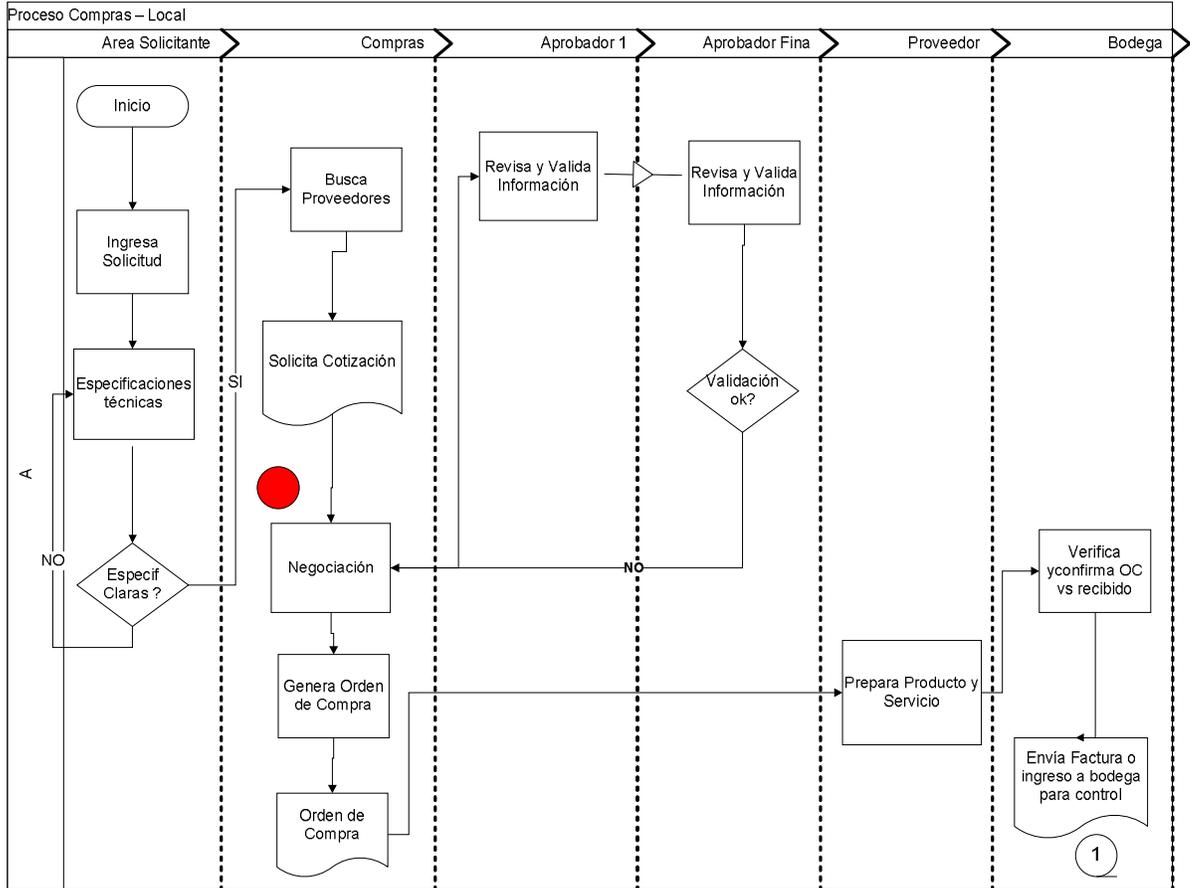
El resultado nos muestra que el principal interés de los usuarios es la reducción del tiempo del ciclo del proceso y obtener un mayor ahorro en la negociación.

A continuación se aplica el paso cuatro de la metodología, se representa el proceso de compras en un diagrama de flujo y participantes y posteriormente bajo una modelación en IDEF0.

- En el proceso participan 8 personas de diferentes áreas desde el requerimiento del bien o servicio hasta el pago al proveedor.
- Entre actividades principales se ha identificado 21 pasos, cuyo tiempo estimado promedio total es de 8 horas con 23 minutos si fuera continuo, porque hay casos en que una compra puede ser realizada en horas y otras en una semana o más, dependiendo el alcance de la negociación.

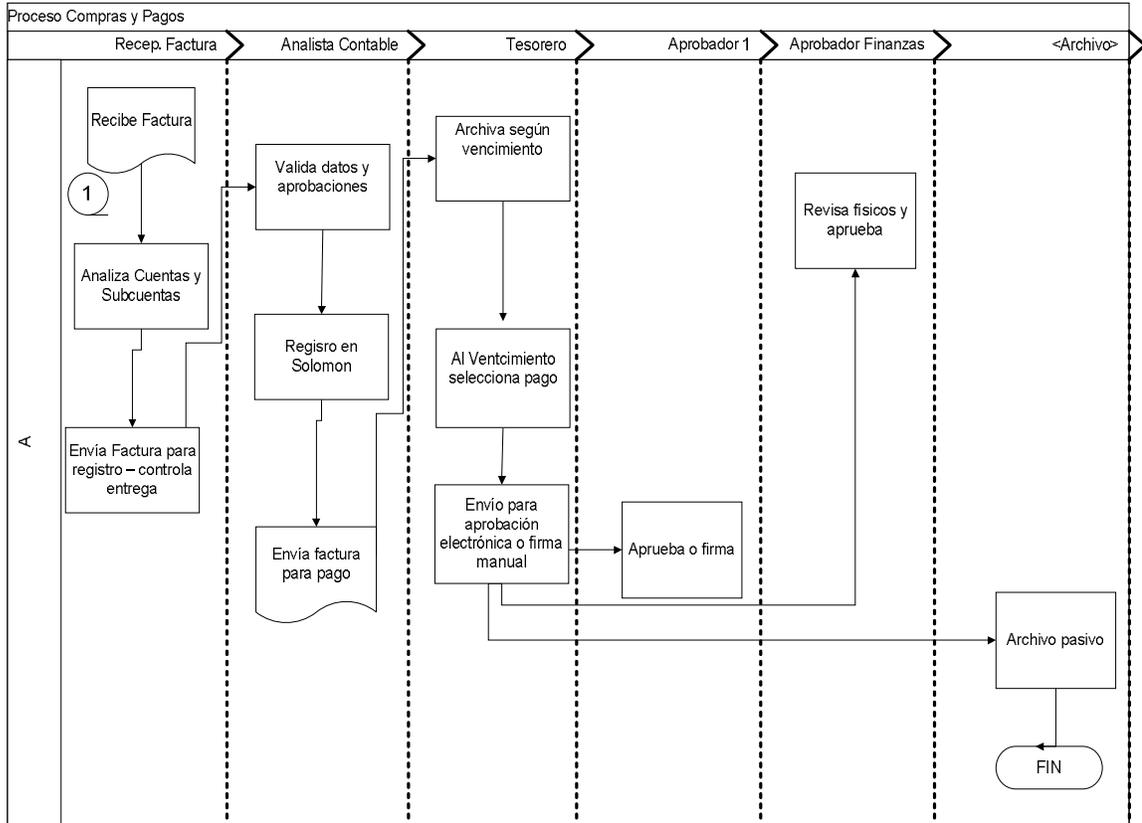
3.4 Diagrama de Flujo del proceso vigente

11 Diagrama del Proceso de Compras y Pagos (1/2)



Fuente proceso levantado empresa en estudio Elaborado autora

12 Diagrama del Proceso de compras y pagos (2/2)

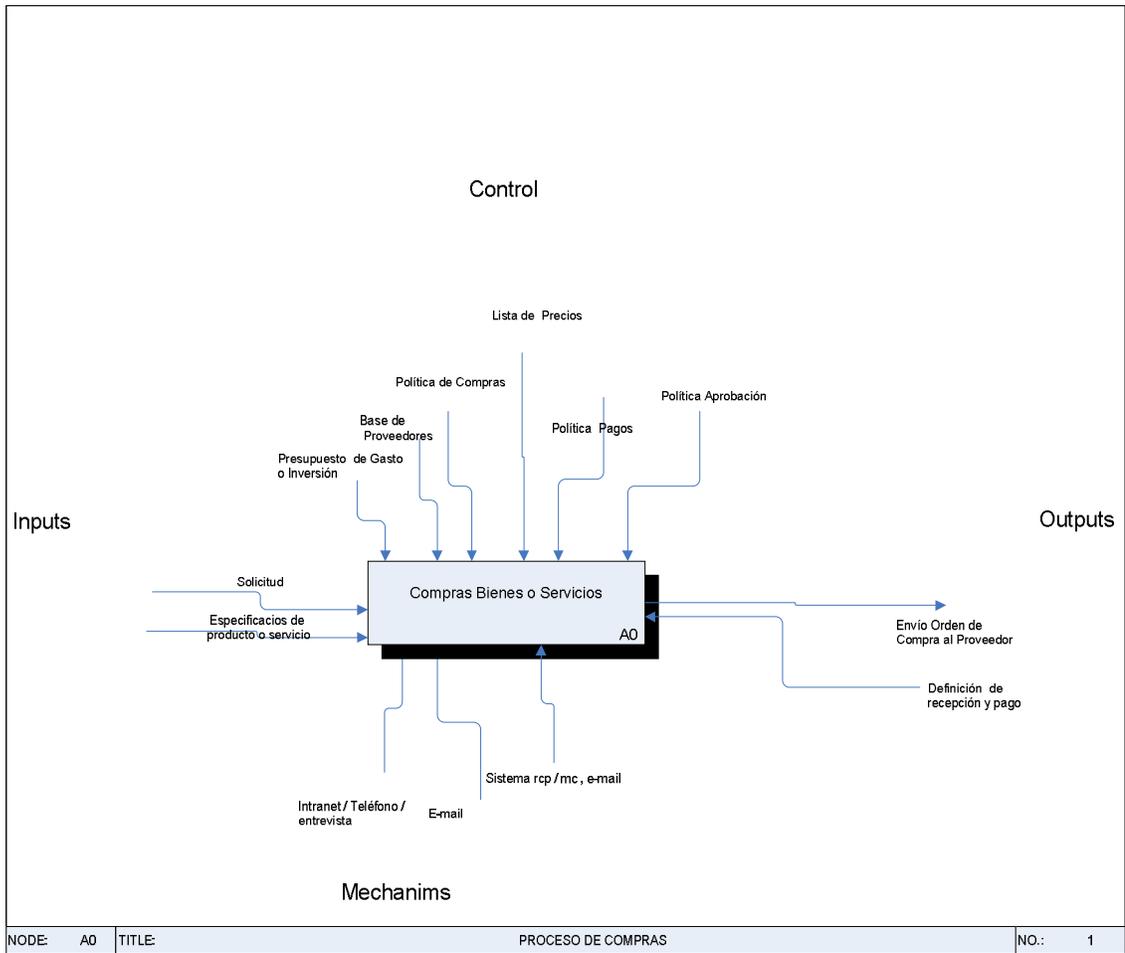


Fuente proceso levantado empresa en estudio - Elaborado autora

3.5 Presentación en gráfica y modelación del proceso aplicando IDEF0

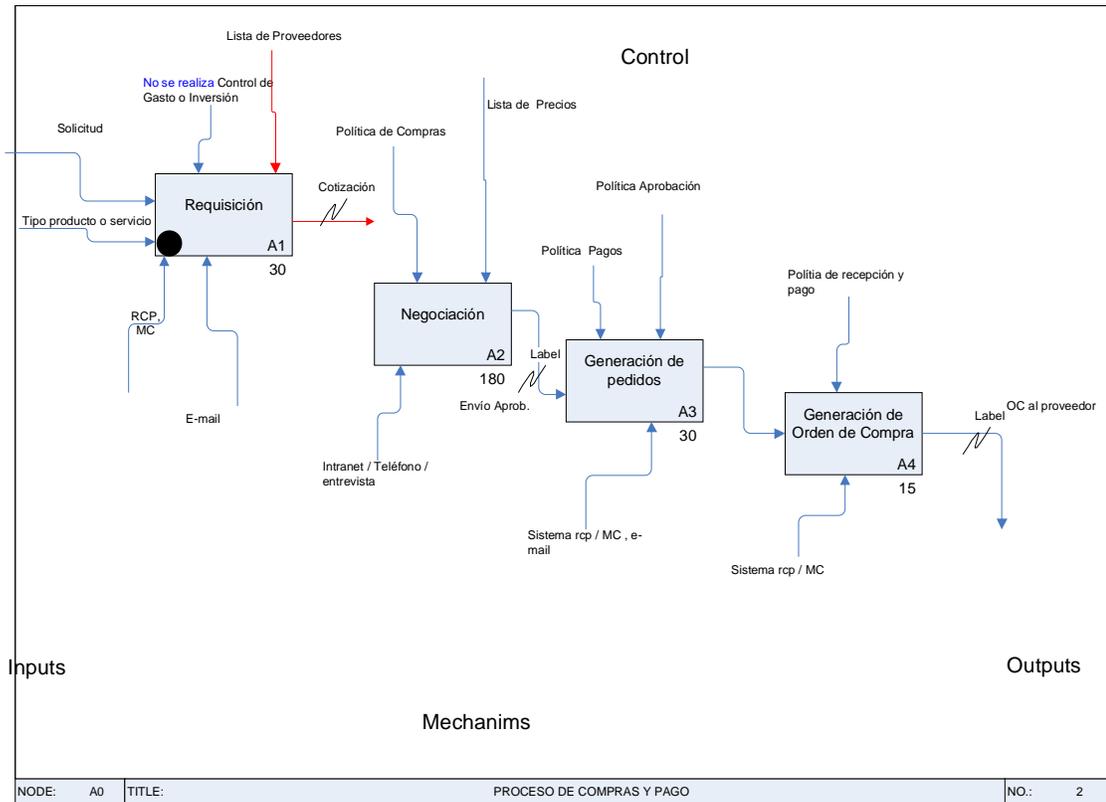
Con el uso de Visio se descompuso el proceso de compras para analizar sus elementos desde la solicitud de la requisición hasta el pago al proveedor.

13 Proceso de compras se bienes - servicios locales y pagos A0



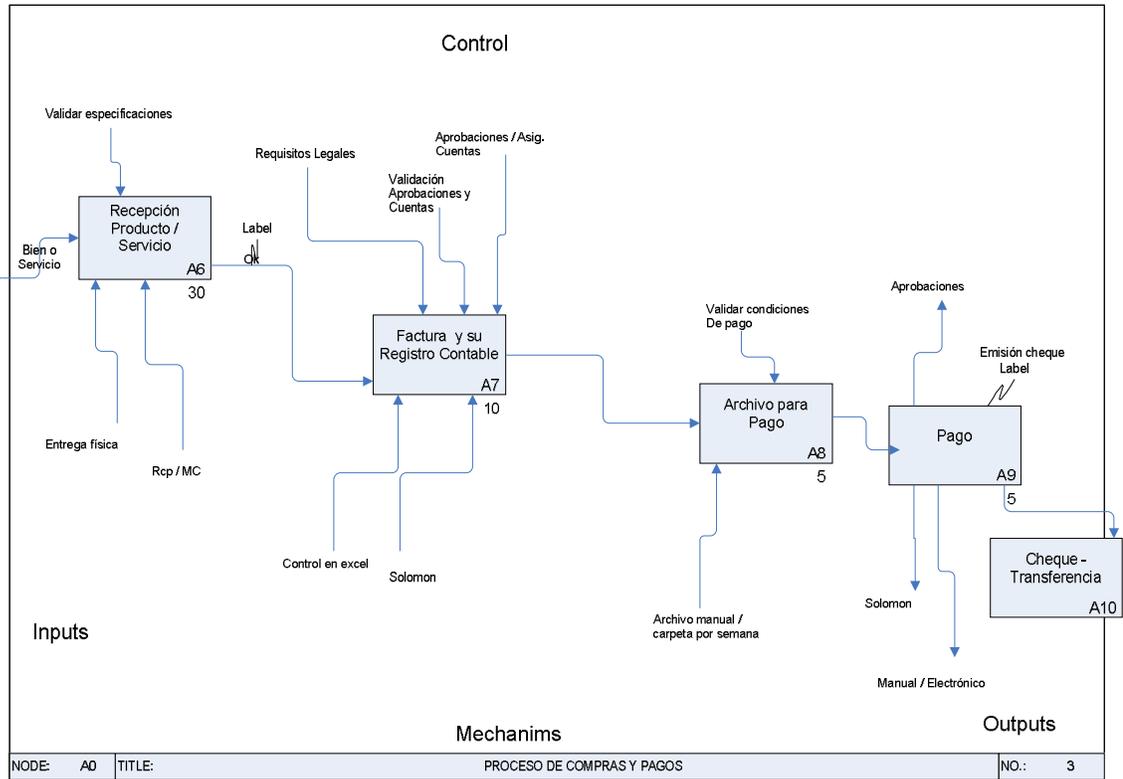
Fuente proceso levantado empresa en estudio - Elaborado autora.

14 Proceso de compras de bienes - servicios y pagos A0_abierto (1/2)



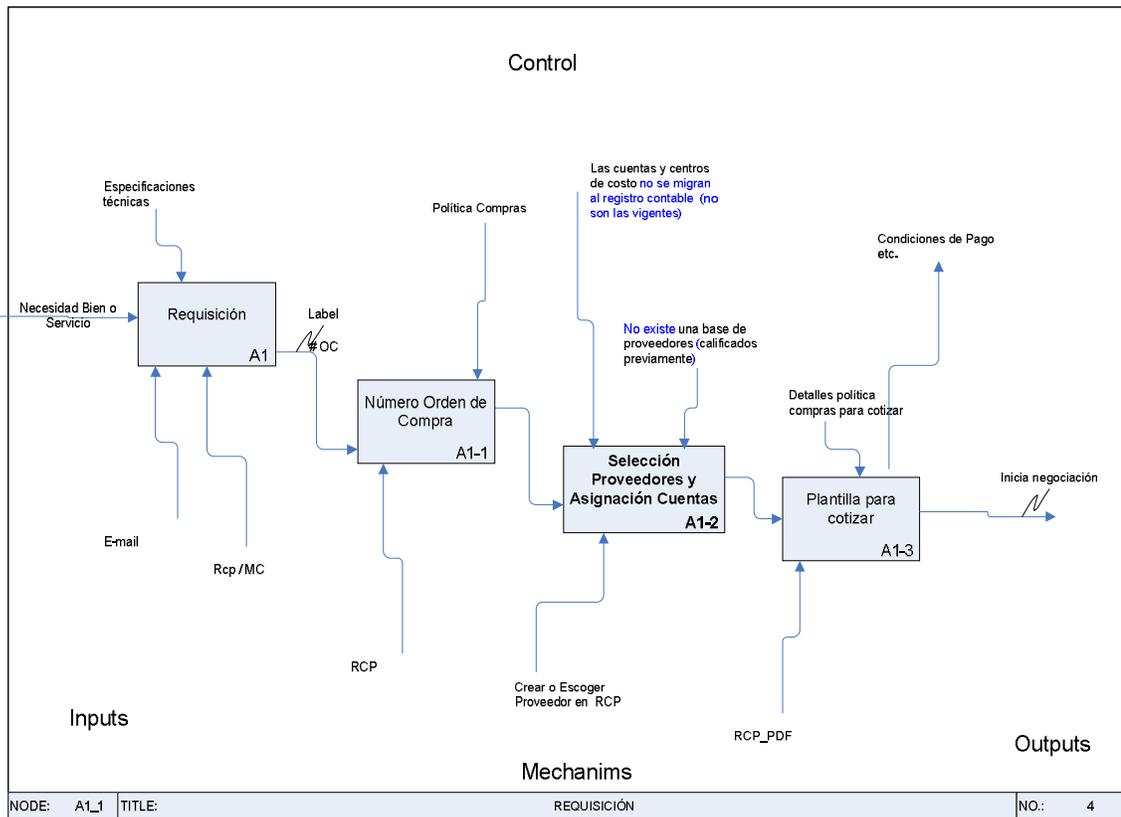
Fuente proceso levantado empresa en estudio - Elaborado autora.

15 Procesos de compras de bienes-servicios locales y pagos A0_abierto (2/2)



Fuente proceso levantado empresa en estudio - Elaborado autora.

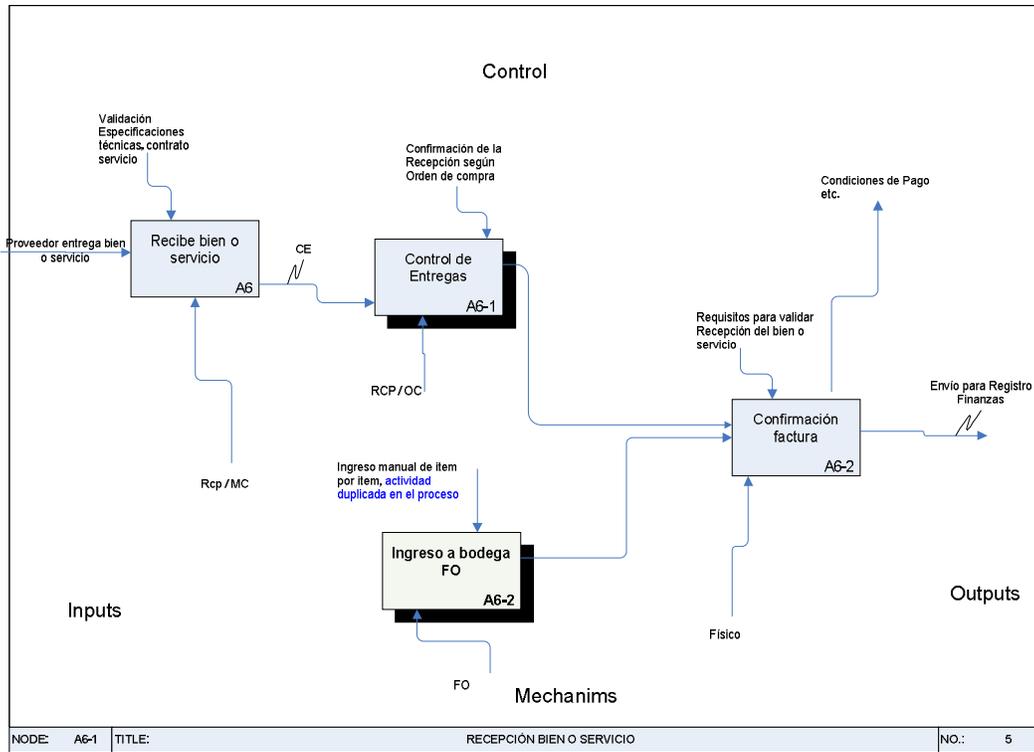
16 Proceso de Compras de bienes-servicios locales y pagos A1_1



Fuente proceso levantado empresa en estudio - Elaborado autora

En la figura se resalta las actividades de: selección y creación de proveedores, la asignación de cuentas, en ambos casos son subprocesos duplicados en Finanzas.

17 Proceso de compras de bienes - servicios locales y pagos A6_1

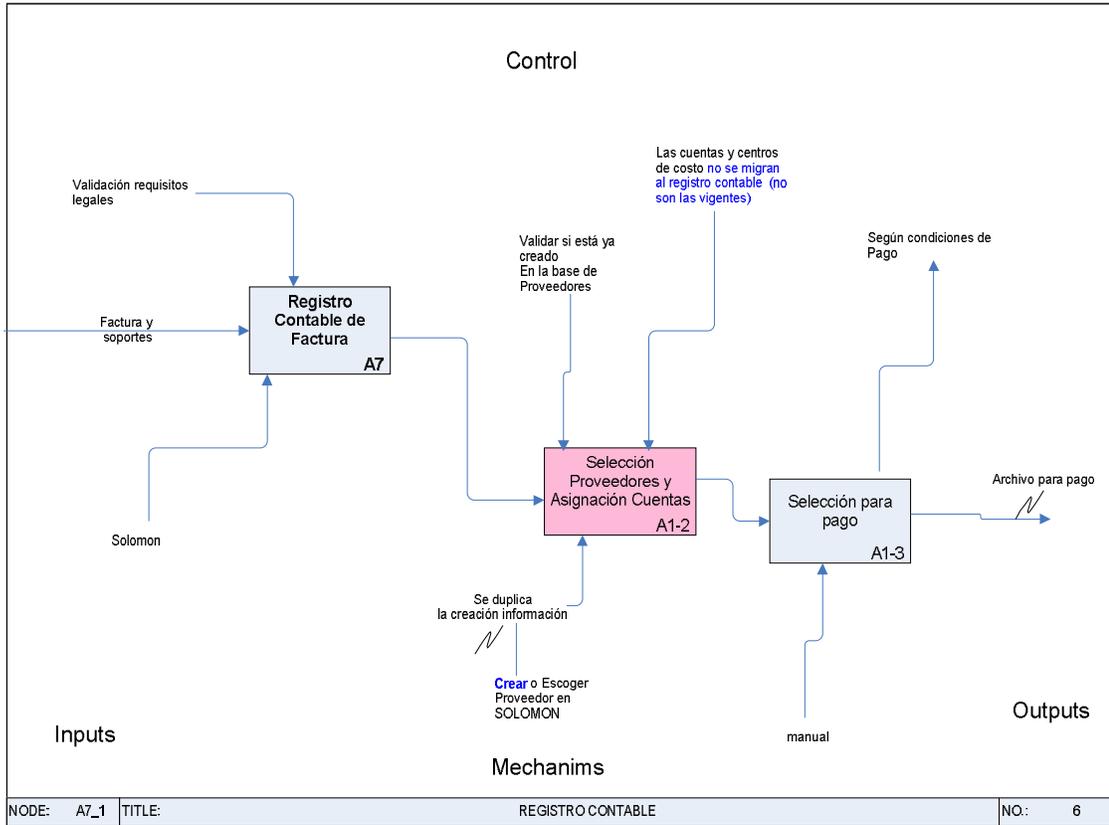


Fuente proceso levantado empresa en estudio - Elaborado autora

En ésta subdivisión del sub-proceso A6 se destaca las actividades de control de entregas e ingreso a bodega al FO.

Ambas acciones implican el mismo alcance al confirmar el volumen de stock recibido en el caso de compras de inventarios, es decir son actividades duplicadas ejecutadas por el mismo usuario o dos diferentes en ocasiones.

18 Proceso de compras de bienes-servicios locales y pagos A7_1



Fuente proceso levantado empresa en estudio - Elaborado autora

En este sub-proceso se observa el registro contable de la factura y las actividades de selección o creación de proveedores y asignación de cuentas por el responsable en Finanzas de cuentas de por pagar.

3.6 Costeo de Proceso aplicando metodología ABC

En la etapa quinta de la metodología, con datos históricos se define el costo del proceso actual, se identifican los indicadores y las principales variables de la situación actual. De la información financiera proporcionada (se excluyó los costos regionales), más el gráfico de la Gestión de compras, se estableció las actividades principales y su relación con los recursos respectivos. Se define el porcentaje de recursos que requiere cada actividad.

En el cuadro siguiente se observa el costeo, previamente al cálculo de cada actividad, se realizaron ajustes para obtener un valor mejor estimado de cada unidad de proceso (una orden de compra), así por ejemplo del valor anual del área de compras se obtuvo en unitario, considerando el total de OC efectuadas durante el período 2013 (1,500). En el caso de gastos se calculó el valor por el tiempo en minutos por actividad, tomando como base 8 horas al día y 30 días al mes.

Para el recurso, gastos de tesorero, se aplicó incluso únicamente el 60% del total de su ingreso mensual, que es el que destina al proceso de pagos.

Es decir los valores presentados son lo más aproximado a la realidad del proceso en investigación y cada uno incluye costos de; recursos tecnológicos (hardware), físicos, (inmuebles, muebles y enseres, suministros), servicios (básicos, mantenimiento)

4 Costeo del proceso de compras y pagos (unitario) – asignación direccionadores

ASIGNACIÓN DIRECCIONADORES												
Proceso compras y Pagos												
#	ACTIVIDADES	Relación Recurso	VALOR	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
	RECURSOS	ACTIVIDAD		Requisición	Negociación	Aprobación	Generación OC	Recepción	Contabilización	Pago	Archivo	
1	GASTOS PROMEDIO POR REQUISIDOR	1	30 MINUTOS DE SU TIEMPO X OC	1								
2	GASTOS DPTO COMPRAS	2-4	INCLUYE BUSQUEDA PROVEEDORES		85%		15%					100%
3	GASTOS PROMEDIO APROBADORES	3-7	DIEZ MINUTOS DE SU TIEMPO POR OC			70%				30%		100%
4	GASTOS PROMEDIO RECEPCIÓN	5	MEDIA HORA POR OC					1			100%	200%
5	GASTOS ANALISTA CONTABLE	6	80% DE SU TIEMPO / # FACTURAS PROCESADAS						1			100%
6	GASTOS TESORERO	7-8	60% DE SU TIEMPO / # FACTURAS PROCESADAS							0.8	0.1	90%
7	Arriendo de Vivienda	8	M2 ESPACIO ARCHIVO (10m2)								1	100%
8	Transporte-taxis	8	VALOR fijo al semestre- traslado a Bodega central								1	100%

Fuente Balances Compañía y Proceso compras empresa en estudio Elaborado por autora.

En la tabla a continuación, se muestra el costo bajo la metodología ABC, el valor total del proceso de compras y pagos en la compañía asciende a US \$136, 18.

En orden de impacto del costo las actividades son:

- Negociación 79%
- Generación 14%
- Recepción 2%
- Aprobación 1.8%
- Pago 1.27%

5 Costeo del proceso de compras y pagos - Valoración direccionadores

VALORACIÓN ASIGNACIÓN DIRECCIONADORES													
Proceso compras y Pagos													
Unitario													
#	ACTIVIDADES	Relación Recurso			1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
	RECURSOS	ACTIVIDAD	VALOR MES	VALOR AJUSTADO	Requisición	Negociación	Aprobación	Generación OC	Recepción	Contabilización	Pago	Archivo	
1	GASTOS PROMEDIO POR REQUISIDOR	1	1,200	2.5	2.50								2.50
2	GASTOS DPTO COMPRAS	2,4	187,836	125.22	-	106.44	-	18.78	-	-	-	-	125.22
3	GASTOS PROMEDIO APROBADORES	3-7	5,000	3.47	-	-	2.43	-	-	-	1.04	-	3.47
4	GASTOS PROMEDIO RECEPCIÓN	5	1,300	2.71	-	-	-	-	2.71	-	-	-	2.71
5	GASTOS ANALISTA CONTABLE	6	1,500	1.20	-	-	-	-	-	1.20	-	-	1.20
6	GASTOS TESORERO	7-8	1,400	0.84	-	-	-	-	-	-	0.67	0.08	0.76
7	Arriendo de Vivienda	8	12	0.12	-	-	-	-	-	-	-	0.12	0.12
8	Transporte-taxis	8	100	0.20	-	-	-	-	-	-	-	0.20	0.20
TOTAL COSTO POR PROCESO					2.50	106.44	2.43	18.78	2.71	1.20	1.71	0.40	136.18
RELACION PORCENTAJE / TOTAL						78.16%	1.78%	13.79%	1.99%	0.88%	1.26%	0.30%	136.18

Fuente Balances Compañía y Proceso compras empresa en estudio Elaborado por autora

Esta información es útil para evaluar en qué actividad la compañía puede ser más eficiente, puede analizar el costo de un servicio externo para una parte del proceso, entre otros.

Con base a este costeo en el capítulo cuatro, se analizará el efecto en los cambios propuestos.

3.7 Análisis de Proveedores:

Se determina qué 96% de las adquisiciones en dólares negociado por compras frente al total registrado en Solomon. Es decir al comparar la información procesada en las bases de datos RCP –Módulo de Contratos vs. Solomon. Dato confirmado en tabla # 10 (p.8)

La agrupación de proveedores por su importancia se divide en:

6 Escala de Proveedores

Tipo	Concepto
A	Riesgo bajo
B	Riesgo Bajo medio
C	Riesgo moderado
D	Alto Riesgo
E	Muy alto riesgo

Fuente Base evaluación proveedores empresa en estudio Elaborado por autora

La calificación de proveedores debe efectuarse una vez al año por medio de la contratación de una empresa especialista en esta evaluación, esto para los proveedores estratégicos o de mayor compra en el año.

Para el análisis de proveedores calificados, se va a revisar un cuadro con los proveedores activos y un gráfico con el resumen de calificación año 2012.

Clases de Proveedores:

1= Proveedores Locales

E= Proveedores del exterior (importaciones o compra de servicios)

S= Proveedores de una empresa relacionada. (Ejecuta solo pagos).

Luego de lo mencionado se muestra la composición de proveedores de la empresa en estudio.

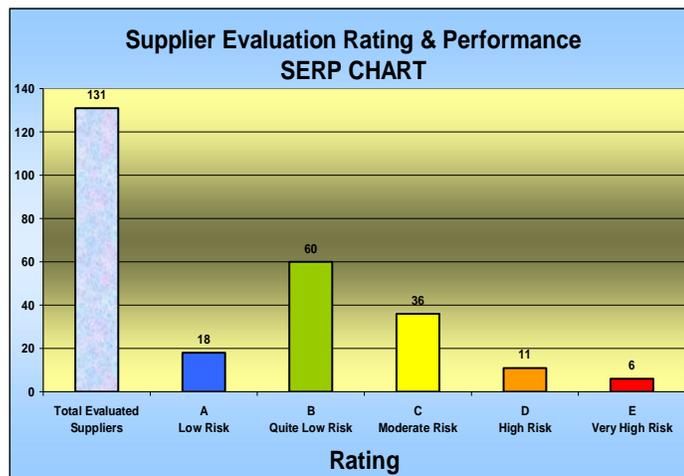
7 Proveedores activos por clase años 2013-2011

CLASE	2013	2012	2011	Promedio
Total 1	802	796	847	815
Total E	139	159	136	145
Total S	111	127	115	118
Total	1.052	1.082	1.098	1.078

Fuente Base de datos Solomon Elaborado por autora

A continuación para contrastar cuántos proveedores de los indicados en el cuadro anterior pasaron por un proceso de calificación se muestra la estadística del año 2012.

2 Evaluación de Proveedores - 2012



Fuente Reporte gestión compras empresa en estudio 2012

Es decir del total de proveedores el 12% pasó por un proceso de calificación, este resultado se deriva de la combinación del Gráfico # 2 - Tabla # 7 (en esta página).

En la base de datos Solomon año 2009-2011 de la información financiera - módulo de proveedores, (Tipo: I, E, S) existe un total de 5.441 códigos entre personas naturales y jurídicas, de los cuáles únicamente el 35% es el grupo en uso durante el período mencionado. Es decir de todos los proveedores creados solo se utilizaba la tercera parte.

En el siguiente cuadro se muestra el número de proveedores nuevos creados en ese lapso. Con un promedio de 307 nuevos por año. En los cinco años se crearon 1.535 proveedores.

8 Proveedores nuevos por año

Clase	2013	2012	2011	2010	2009	Promedio
I	258	248	225	213	234	236
E	37	63	30	29	35	39
S	39	43	38	15	28	33
Grand Total	334	354	293	257	297	307

Fuente Base Módulo Proveedores empresa en estudio Elaborado por autora

En la siguiente tabla se muestra las compras en dólares por clase de proveedor.

9 Compras locales y exterior (expresado en miles de dólares)

CLASE	2013	2012	2011	Grand Total
I	22.138	18.649	16.043	56.830
E	32.334	25.212	18.201	75.746
S	581	704	590	1.876
Grand Total	55.053	44.565	34.834	134.452

Fuente Base Módulo Proveedores empresa en estudio Elaborado por autora

En los tres años el incremento promedio en compras fue del 26%

**10 Compras menores a US \$ 500 y compras con Orden de Compra por año
(expresado en miles de dólares)**

Sum of Valor Fact.		Año			
CLASE	Tipo de compra	2013	2012	2011	Grand Total
E	<500 USD	36	33	41	110
	Con O.C.	32.297	25.180	18.159	75.636
E Total		32.334	25.212	18.200	75.746
S	<500 USD	100	115	108	323
	Con O.C.	481	589	482	1.552
S Total		581	704	590	1.876
I	<500 USD	1.289	1.605	1.539	4.433
	Con O.C.	20.849	17.044	14.504	52.397
I Total		22.138	18,649	16.043	56.830
Total US \$ (miles)		55.053	44.565	34.834	134.452
% < 500 USD / Total		3%	4%	5%	4%

Fuente Módulo AP – Elaborado por autora.

El 4% en promedio del total de las compras en dólares corresponde las menores de US \$500 Es decir en este monto compras no participa.

Sobre el monto de US \$1,6 millones (promedio sumatoria celdas < 500 USD) hay una oportunidad de ahorro, considerando que no hubo un análisis previo a la compra para buscar más de una opción en la mayoría de casos. Así también la descentralización de este tipo de compras puede generar un costo oculto en los precios del provisor

11 Número de documentos por monto de compra

Count of Valor Fact.		Año			
CLASE	Tipo de compra	2013	2012	2011	Grand Total
E	<500 USD	296	253	277	826
	Con O.C.	756	866	794	2.416
E Total		1.052	1.119	1.071	3.242
S	<500 USD	339	429	406	1.174
	Con O.C.	155	130	99	384
S Total		494	559	505	1.558
I	<500 USD	5.089	6.323	6.155	17.567
	Con O.C.	2.702	2.710	2.606	8.018
I Total		7.791	9.033	8.761	25.585
Total - Cantidad		9.337	10.711	10.337	30.385
% < 500 Núm. / Total		61%	65%	66%	64%

Fuente Módulo AP - Elaborado: autora

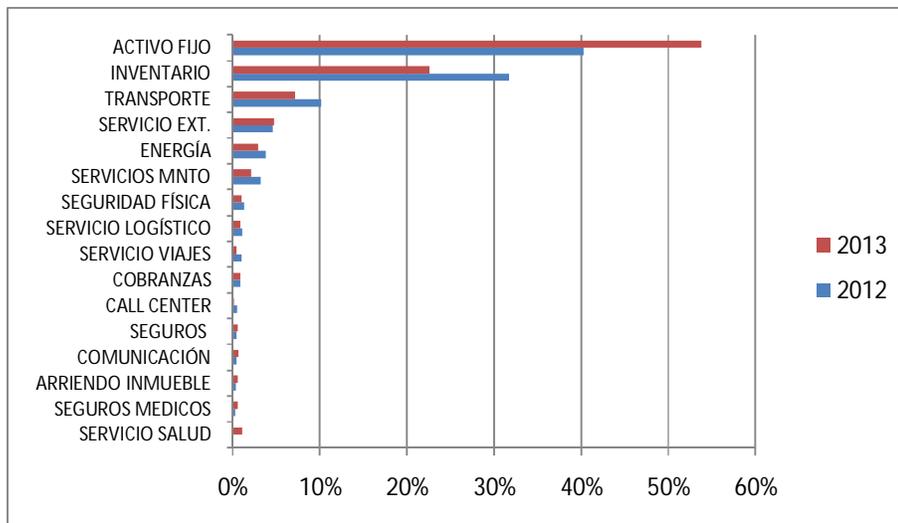
En la tabla # 11 se observa que en el 64% (promedio) de número de documentos se concentran las compras menores de US \$500, es decir, en US \$4,867 millones hay 19.567 facturas, mientras que en US \$130 millones se generaron 10.818 transacciones.

En 70 proveedores del total de 1.052, está el 80% de las compras en dólares, en el gráfico siguiente se puede visualizar los rubros de compras locales y exterior de mayor impacto en la operación de la empresa.

Al ser una industria y comercializadora, se destacan los servicios de: energía eléctrica, el transporte como un servicio externo para la distribución de productos, las importaciones tanto de mercadería para la venta como de materias primas y repuestos, el mantenimiento es el rubro de mayor foco en los procesos de compras, pues la diversidad de los mismos es amplia en contrataciones de menor valor.

La composición de las compras de la compañía es la siguiente:

3 Principales compras durante los años 2013-2012



Fuente Módulo proveedores – Elaborado por autora

En este gráfico, se observa para los año 2013-2012 el mayor porcentaje de las adquisiciones se destinaron a activos fijos e inventarios. Situación ocasional por reemplazo de la planta de producción principal.

A continuación como complemento a la evaluación de este proceso se extrae algunas compras con menor valor contra el número de proveedores por concepto, ejemplo; para seguridad industrial la compañía durante el período de estudio, contrato 92 proveedores, si bien la actividad es producción y comercialización, la excesiva diversificación de proveedores, genera costos improductivos en todo el ciclo de compra.

En síntesis el proceso informal de adquisición (compras < US \$500), consume recursos que pueden optimizarse.

Otro efecto de la política abierta para compras menores de US \$500, es el número de proveedores por tipo de gasto, esto genera un mayor impacto en los procesos operativos de la compañía, es decir donde debería enfocar el área de compras un mayor esfuerzo para

calificar proveedores y centralizar la planificación de necesidades por concepto de compra.

3.8 Actividades Duplicadas por falta de integración en los sistemas

Durante la revisión del proceso actual de compras y pagos, se identificaron las siguientes actividades duplicadas, fue útil el uso de la diagramación del proceso y el análisis en IDEF0. En la tabla siguiente se marca el software donde se realiza la misma actividad.

12 Actividades duplicadas

#	ACTIVIDAD	DETALLE	RCP- MC	SOLOMON	FO
1	Creación del proveedor	Ruc, Nombre, Dirección, persona de contacto	X	X	
2	Creación código producto	Código y nombre	X		X
3	Ingreso a Bodega	Ingresar cada ítem con su cantidad			X
4	Control de Entregas	Confirmar según orden de compra lo recibido	X		
5	Ingreso datos factura	Número de factura – fecha - valor	X	X	
6	Asignación cuenta contable	Seleccionar código cuenta	X	X	
7	Aprobación de la factura	Firma electrónica y <u>manual</u>	X		

Fuente proceso actual de compras - Elaborado por autora

1) Creación del proveedor, a más de digitarse en dos bases, los parámetros de creación no son iguales para un proveedor entre la base de compras y la Contable, lo cual genera dificultad al momento de cruzar información, pues en el primer caso, lo crean como el proveedor indica en ocasiones vía telefónica o e-mail, mientras en la información contable-financiera (Solomon), consta como indica la base del SRI según el RUC del proveedor.

2) La creación del código de producto, es controlada y validada en el sistema FO, donde se administra todos los movimientos del inventario como entradas y salidas, es la información base que luego es migrada vía interface al sistema Solomon para el costeo

respectivo. Se identifica como desventaja, en la base de compras los códigos son digitados no migrados, por ello se duplica la actividad y hay errores en los nombres. Por tiempo y desconocimiento en los ítems de repuestos no se exige el código FO, sino un código secuencial que lo crea compras.

3)-4) Ingreso a bodega y control de entregas, se deben adjuntar obligatoriamente a cada factura previo al registro contable, el primer caso es el registro en el sistema FO y es la evidencia que el producto está en las bodegas, el segundo caso es necesario para verificar que la factura sea igual a la orden de compra, también se registra producto por producto la cantidad recibida, por lo tanto es un doble trabajo para el responsable de bodega. Esto genera retrasos en la entrega de la factura a Contabilidad.

5) El ingreso de datos de una factura se repite en el sistema de compras (RCP o Módulo de Contratos) y en Solomon, en el primer caso para dejar evidencia del cierre de la compra y como control de la factura que corresponda a la orden de compra, en Solomon que es el sistema contable es necesario para efectos de registro contable, aplicación de impuestos, control de pagos al proveedor, emisión de cheques.

6) La asignación de cuenta contable, para analizar este punto es necesario aclarar que en la base de compras no está actualizado el plan de cuentas vigente, más aún no están todas las cuentas que deben seleccionar para asignar a un documento.

7) Aprobación de la factura, por controles omitidos en la revisión de quienes firman electrónicamente, se optó por un registro manual al reverso de la factura (con un sello) donde consta:

1. Fecha de recepción del documento.
2. Cuenta contable y centro de costo.
3. Aprobación

De esta forma se deja evidencia de que la factura pasó por las manos del aprobador quien debió haber confirmado lo que firmó tanto en valor como en asignación contable.

Adicional en adquisiciones mayores a US \$500 que son aprobadas electrónicamente previa generación de la orden de compra, se detectaron casos en

servicios donde la cotización original varía en relación al trabajo final, por ello solicitó Finanzas que todas las facturas sin excepción deben tener a más de la aprobación electrónica, la aprobación en el reverso de la misma.

3.9 Debilidades del proceso:

Una vez revisado el proceso de compras de la empresa en estudio, ahora se resume las debilidades detectadas o también cuellos de botella, porque al no estar o estar, generan demora o re-procesos, de las cuáles en el siguiente capítulo se presentará las propuestas de cambio. Principalmente se identifica:

- Ausencia de planificación sobre las necesidades de bienes o servicios. Generando compras que se vuelven emergentes en la mayoría de casos.
- No está integrado el presupuesto con la compra a ser realizada. Consecuencia, exiguo control sobre montos aprobados para proyectos o gastos.
- El proceso carece de indicadores que evidencien su gestión sobre el seguimiento al análisis de reclamos o devoluciones a proveedores, así también no se identificó encuestas de satisfacción.
- Bases técnicas o requisitos mínimos a ser llenados por el solicitante de un bien o servicio insuficientes. Esto conlleva a constantes cruces de correos electrónicos solicitando mayor detalle de la necesidad o aclaraciones, pérdida de tiempo e incluso errores en la solicitud al proveedor.
- Falta de especialización de los compradores. Esta debilidad fomenta que el área técnica principalmente obtenga por su cuenta los proveedores, sin pasar por un proceso previo de calificación, luego inclusive cotice y negocie.
- Al no contar con bases técnicas estándar (por adquisición), la comparación de cotizaciones no tiene consistencia y dificulta el análisis para las aprobaciones respectivas, generando rechazo en las etapas de aprobación.
- La política abierta para compras menores de US \$500 permite descentralizar el 64% del número de transacciones (Tabla # 11 p.59), es decir se observa compras

del mismo concepto a varios proveedores en el ámbito nacional. No se aprovecha el tamaño de la empresa para compras recurrentes.

- Insuficiente lista de proveedores calificados y sin mantenimiento constante, dando lugar a la búsqueda de nuevos proveedores por parte de quien necesita el bien o servicio.
- Al ser una empresa líder en el mundo, no se aprovecha esta ventaja en negociaciones regionales.
- Escaso control a contratos vencidos, dando como consecuencia renovación automática en los casos que así procede, incremento de precios por parte del proveedor sin coordinar con la empresa.
- En las aprobaciones, el modelo del proceso está diseñado para que cada responsable en su etapa analice y opine de forma individual, en pocas ocasiones pueden estar dos áreas juntas al revisar las cotizaciones, esto sucede inclusive en validación de licitaciones. Generando así mayor inversión de tiempo hasta la emisión de la orden de compra.
- En ocasiones con la justificación de tiempo limitado, el interesado en la adquisición del bien o servicio, por su cuenta solicita las cotizaciones y las presenta al responsable en compras para negociar de ser el caso, o caso contrario únicamente para cumplir con la política. Lamentablemente esto no da valor agregado al proceso de compras, si la persona que requiere la compra ya tomó la decisión, tampoco se puede evidenciar en el sistema quien solicitó la cotización al proveedor, esta información se extrae de entrevistas a los participantes del proceso.
- Hay compras que se realizan sin la generación de la orden de compra y luego se trabaja en regular por medio de los módulos de adquisición únicamente para evitar problemas en los pagos. En el sistema no es posible evidenciar esto, la información se obtuvo de las entrevistas efectuadas y validación de fechas emisión facturas vs. fechas de generación Órdenes de Compra/Servicio se evidenció esta debilidad.
- Las compras emergentes la realiza directamente el área que requiere cubrir la emergencia, es decir no participa compras.
- En las compras de inventario (mercadería para la venta, repuestos, materia prima, gases), los códigos son creados por el responsable en compras, esto demanda más tiempo para importaciones que tienen más de dos ítems.

- En la obtención de firma al reverso del documento, se detiene el proceso de entrega de facturas al área de Contabilidad, debido a que sin la firma el documento no puede ser recibido. Esto se origina por la ausencia de personas autorizadas a firmar ciertos documentos, quienes no están por motivos de viajes y han omitido delegar esa actividad.

3.10 Resumen cuestionario CMMI

El cuestionario CMMI (Capability Maturity Model Integration –integration for acquisition), tiene como objetivo dar los lineamientos estándar ideales para el proceso de compras. Es decir aplica las mejores prácticas de monitoreo y control en el desarrollo del proceso.

Para esta investigación se aplicó el cuestionario que incluye 48 preguntas, el detalle consta en el Anexo 3, el objetivo es evaluar el proceso actual frente a estándares internacionales.

En el resumen del cuestionario se identifica:

- 21% de las validaciones tiene ejecutadas al 100%
- 31% de las respuestas cumplen parcialmente con la inquietud (50%)
- 11 de las 48 preguntas no aplica al proceso actual
- 25% de las inquietudes no tiene aplicadas en el proceso de adquisiciones

13 Resumen aplicación cuestionario CMMI

Agrupación	0.5	1	n/a	X	Total general
1 Proceso en General	1	2			3
2 Requerimiento del Usuario	3	2			5
3 Estrategia de Adquisición	1			2	3
4 Planificación de Adquisición	3	2	3	1	9
5 Costo, Cronograma y Desarrollo de bases	2	2	2	1	7
6 Identificación de Riesgo y Gerenciamiento	3	1		7	11
7 Monitoreo al Proveedor	2	1		1	4
8 Ítems que no son desarrollados			6		6
Total general	15	10	11	12	48
Porcentajes	31%	21%	23%	25%	

Fuente encuesta al Gerente Compras- Elaborado autora

El proceso de adquisición tiene oportunidades de mejora si se compara con las mejores prácticas o modelo estándar en este proceso al aplicar el cuestionario de CMMI. Sobresale como mayor incumplimiento la aplicación de estrategias en la adquisición y la identificación de riesgo en el abastecimiento del proveedor y su mitigación.

Entre las preguntas de la estrategia de adquisición, se destacan; ¿Hay estrategias definidas según la compra o negociación a realizar?, siendo la respuesta negativa se define que el proceso carece de una metodología para una negociación exitosa.

Otra pregunta clave en planeación ¿Cómo determina las necesidades de recursos para cada elemento de un proyecto o compra? Siendo la respuesta no se determina, se ratifica que hay adquisiciones de inventarios por ejemplo donde no se identifica en la etapa inicial períodos de despacho (mensual, trimestral, etc.).

El agrupador con mayor incumplimiento es el número seis que hace referencia a la “Identificación de riesgo y administración”. En este punto se destaca el no cumplir con la identificación del riesgo. La ausencia de definición de riesgos en el proceso de compra genera como consecuencia, reacción posterior, costos adicionales para mitigar el retraso e incluso paradas en los procesos de producción, por ejemplo falta de materia prima

importada, se soluciona con compras locales o importaciones parciales por vía área y ambas a mayor costo.

Otro ejemplo de riesgo, si la empresa trabaja exclusivamente con un proveedor para un proceso crítico, podría generar incluso dependencia, que limita acciones ágiles en caso de falla del mismo.

Otro punto que se debe destacar es el “monitoreo al proveedor”, el limitar el proceso de adquisiciones hasta generar una orden de compra y no evaluar posteriormente la calidad del servicio, tiempo de entrega entre otros, restringe la mejora en los niveles de servicio o producto recibidos.

En resumen el cuestionario aplicado, coincide con las debilidades identificadas durante el levantamiento del proceso.

En conclusión la compañía presenta deficiencias en:

- Planeación de compras por cada área responsable
- Tecnología no integrada
- Descentralización de compras, procesos de compras en otras áreas
- Limitado entrenamiento de colaboradores. Ausencia de especialización del comprador por ítems
- Evaluación proveedores escasa
- Procesos manuales, generan demora y omisiones.

Se concluye que el proceso revisado puede ser más eficiente inclusive en temas menores como la creación de un proveedor y automatización de actividades manuales como el pago a proveedores. En los siguientes capítulos se plantean soluciones inmediatas o simples y cambios que requieren un esfuerzo mayor en temas estratégicos como planificación, evaluación y seguimiento al proceso de compras y pagos.

CAPITULO 4:

PLANTEAMIENTO DEL PROCESO DE COMPRAS Y PAGOS MEJORADO

A continuación se presenta las oportunidades de mejora que tiene el proceso, fundamentadas según el análisis efectuado en el capítulo anterior. De la metodología aplicada, éste es el paso seis de la Figura N°7, Documentación y Mejora de procesos.

El cambio se plantea en dos etapas, la primera, que cubre los aspectos de menor impacto pero más sencillos de ejecutarlos y corresponde a las actividades duplicadas. En la segunda etapa se plantean las acciones y responsables para las debilidades más críticas y complejas en su implementación porque dependen de varios actores y son las que generarán un mayor retorno al accionista en este proceso, éstas se revisarán en el siguiente capítulo.

La propuesta concluye con la diagramación del modelo y los cambios planteados, adicionalmente con el uso de la herramienta Balanced scorecard se sustenta los objetivos de desempeño.

4.1 Propuestas de cambio - Primera Etapa:

Las propuestas presentadas a continuación, dependen su ejecución principalmente del cambio o integración de Software desde la creación de requisiciones de compras hasta pagos.

- El sistema podría estar interconectado, de esta forma la orden de compra viene ya de la base de compras y la factura debe ser equivalente a la misma.
- Estandarizar la creación de proveedores, para incluir un nuevo proveedor será necesario siempre contar con una copia del RUC del consignatario o buscar en la página web del SRI los datos necesarios. Se considerará para el caso de personas naturales la creación en el orden apellido nombre, lo cual facilita la búsqueda de esta clase de oferentes. Es decir se creará una sola vez para todo el circuito de compras, administración de cuentas por pagar y pagos.
- Control de la creación del RUC automáticamente, bajo el dígito verificador en Solomon, para minimizar el riesgo de error al digitar.

- Para las compras de inventarios la selección de código de producto debe ser un llamado a la base FO con un F3 por ejemplo, de esta forma no hay error en el nombre ni duplicación en la creación del mismo. La selección debe ser efectuada por quien requiere el producto al crear la solicitud, no por el responsable en compras. Es necesario centralizar la creación de códigos de inventario en general.
- El control de entregas de los inventarios y la creación de productos deben estar ligados al sistema FO, revisado en el punto anterior, por ejemplo el responsable de bodega al momento de recibir el producto realiza el ingreso a bodega en FO y luego éste es enviado a la base de datos de compras para cerrar el proceso, eliminando así la realización del control de entregas, el sistema compararía automáticamente la OC con el ingreso a bodega.
- Exportación de datos de la información digitada ya en la base de compras, ésta se enviaría a Solomon y ahí únicamente se validaría la calidad de la información, en número de factura, valor y cuenta contable. O al momento de ingresar la factura se llame a la orden de compra y ésta sea comprobada automáticamente; factura vs. orden de compra. Se evita así la duplicación en el ingreso de datos de factura.
- Ratificar las firmas autorizadas y sus reemplazos en caso de ausencia para evitar tiempo perdido en la espera para la firma de documentos (facturas).
- Incluir control en el sistema de compras para validar fechas de vencimiento de órdenes de compra y valores aprobados para la adquisición. Con esta seguridad en la herramienta el área de Finanzas podría aceptar solo la aprobación ya de la OC, en lugar de la firma manual adicional.
- Automatizar la selección de pagos a proveedores en Solomon, considerando la fecha de la factura como base para los días de crédito aprobados en la orden de compra respectiva. Esto a más de la optimización del tiempo, minimiza las omisiones por selección manual.

4.2 Modelo Propuesto

En esta etapa se presenta el proceso de compras en el diagrama de flujo e IDEF0, resaltando o incluyendo los cambios propuestos.

Los pintados en celeste son los que tienen propuestas de mejora a mediano plazo, por ejemplo el impacto en la negociación si se consolidaría las compras de forma nacional o reducción en tiempo del proceso si revisan y aprueban a la vez los responsables en esa etapa.

Los símbolos de color amarillo son las actividades que tienen tareas duplicadas y no agregan valor al proceso. En resumen como efecto del cambio propuesto, se muestra a continuación las actividades que se suprimirían.

14 Propuestas de cambio a Actividades duplicadas

#	ACTIVIDAD	DETALLE	RCP-MC	SOLOMON	FO
1	Creación del proveedor	Ruc, Nombre, Dirección, persona de contacto	Supr	X	
2	Creación código producto	Código y nombre	Supr		X
3	Ingreso a Bodega	Ingresar cada ítem con su cantidad			X
4	Control de Entregas	Confirmar según orden de compra lo recibido	Supr		
5	Ingreso datos factura	Número de factura – fecha - valor	Supr	X	
6	Asignación cuenta contable	Seleccionar código cuenta	Supr	X	
7	Aprobación de la factura	Firma electrónica y <u>manual</u>		Una Sola	

Fuente propuesta de cambio - Elaborado por autora

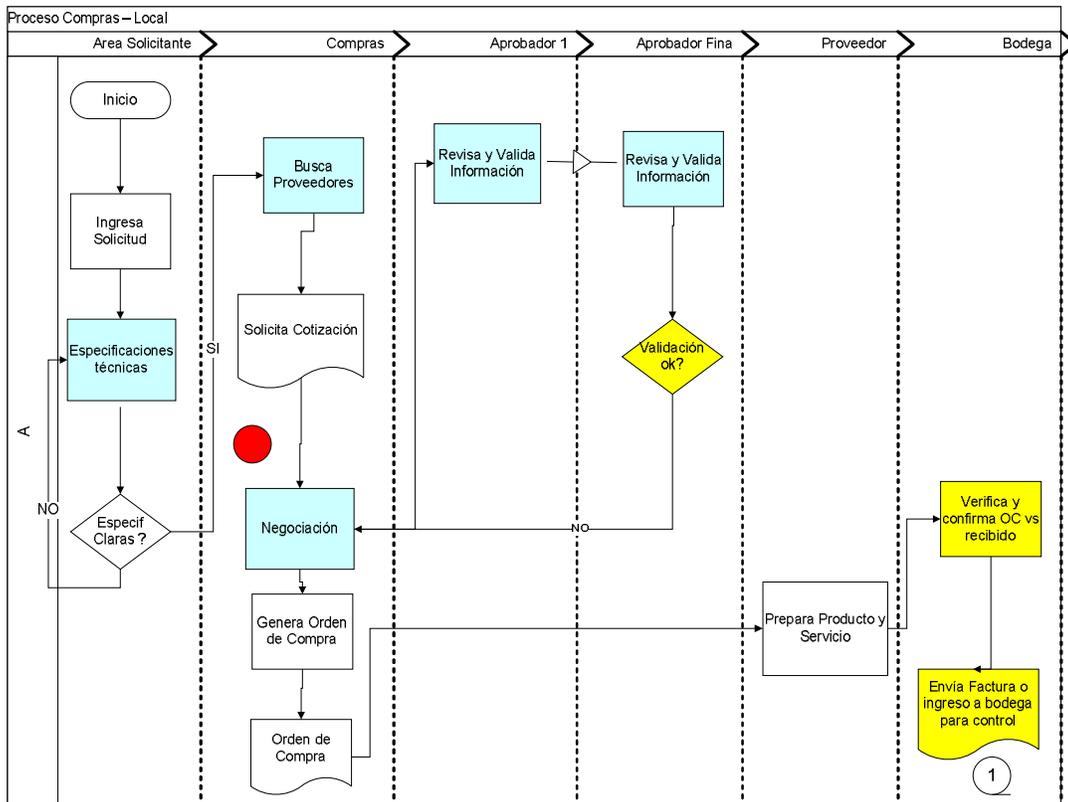
En la siguiente tabla se presenta el enlace entre las actividades identificadas para cambio frente a las resaltadas en el gráfico, es decir si se suprimen algunas de ellas cómo se debería ejecutar cada actividad luego del cambio y quien lo debe hacer.

15 Acciones al ejecutar las propuestas de cambio

#	ACTIVIDAD	ACTIVIDADES OPTIMIZADAS RESALTADAS EN GRÁFICO	RESPONSABLE
1	Creación del proveedor	Validación compras, crea el proveedor para todo el proceso	Comprador
2	Creación código producto	Al ingresar solicitud selecciona los productos ya creados en FO y asigna cuentas contables para la adquisición.	Area Solicitante
3	Ingreso a Bodega	Verifica y confirma OC vs. recibido	Bodega
4	Control de Entregas	Suprimido	Bodega
5	Ingreso datos factura	Valida OC vs factura ingresando # Factura y Fecha	Recep. Fac
6	Asignación cuenta contable	Analiza cuentas y subcuentas ingresadas en solicitud	Recep. Fac
7	Aprobación de la factura	Firma electrónica y <u>manual</u>	Una sola

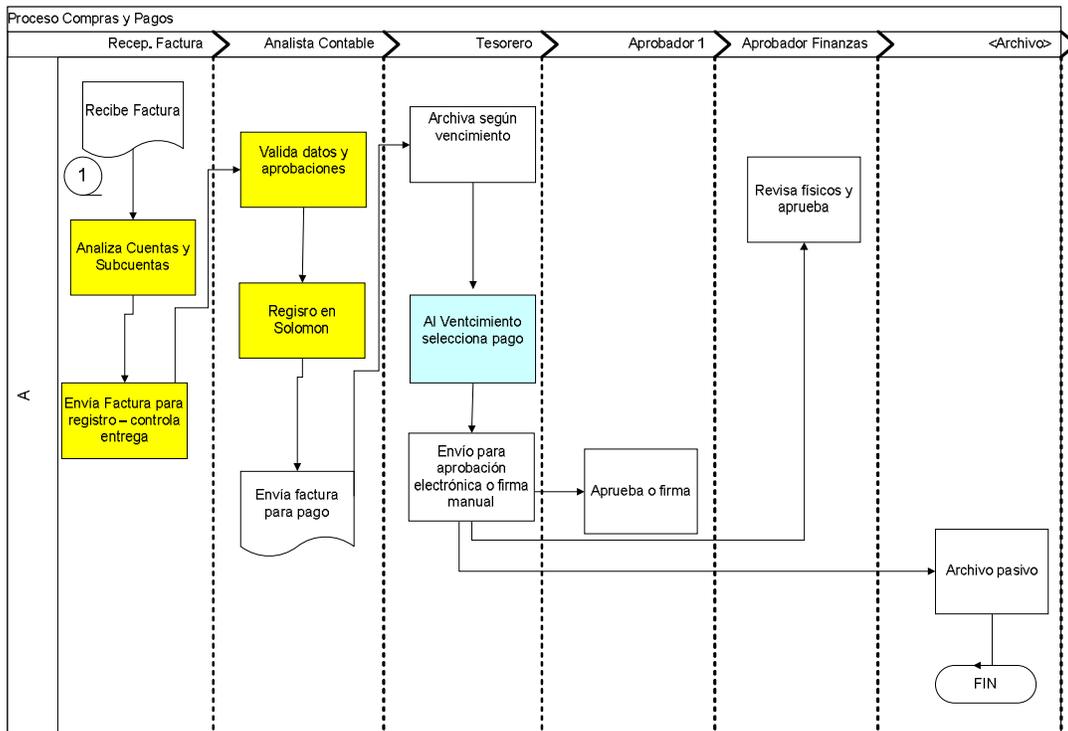
Fuente propuestas de cambio - Elaborado por autora

19 Diagrama del Proceso de compras y pagos resaltando las propuestas de cambio (1/2)



Fuente proceso compras levantado Elaborado por autora

20 Diagrama del proceso de compras y pagos resaltando las propuestas de cambio (2/2)



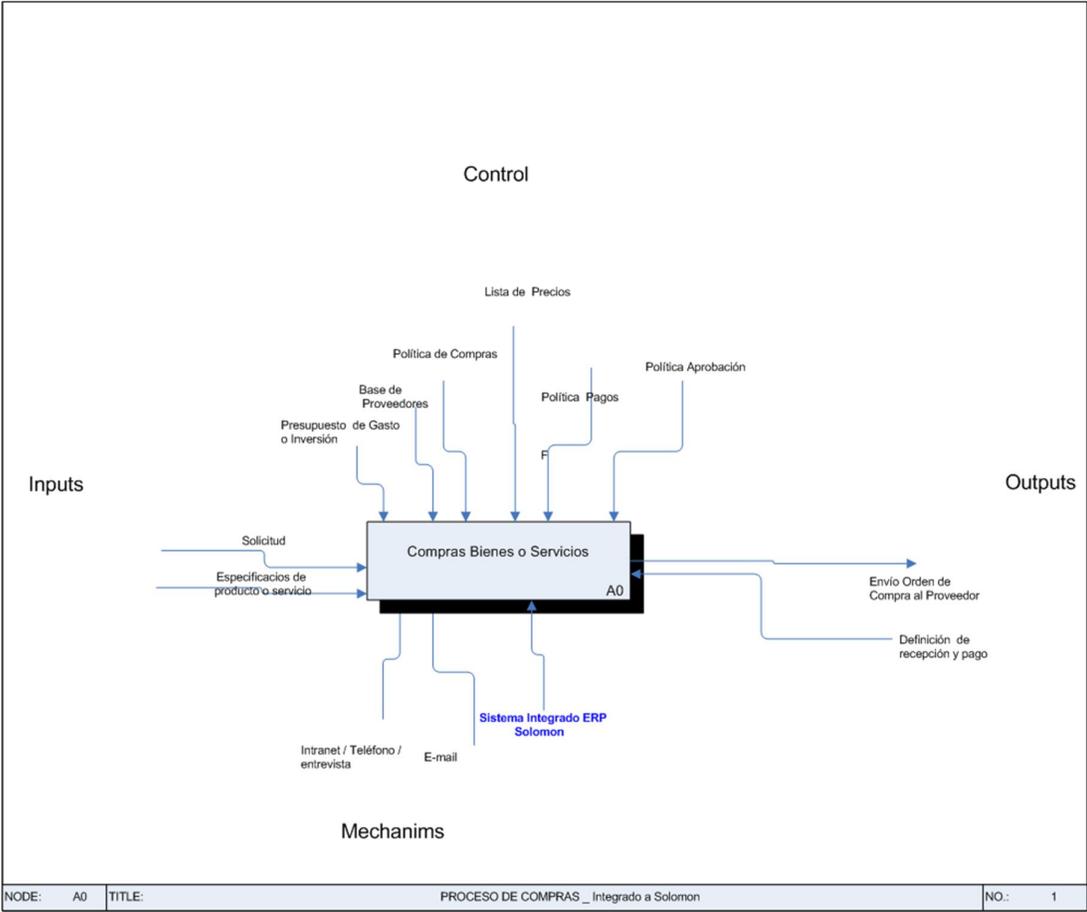
Fuente proceso compras levantado Elaborado: autora

Continuando con la evaluación del impacto en el cambio a corto plazo, se actualizó los gráficos en IDEF0 para los niveles macro del proceso A0, correspondiente a la figura # 13 (p.47) y los subprocesos de las figuras # 16-17 y 18 (p.50 a 52) revisadas en el capítulo tres.

El diseño en IDEF0 actualizado parte con el supuesto de cambio de Software al incluir en el ERP actual Solomon, el módulo de compras, de esta forma el proceso de compras y pagos está integrada en una sola herramienta tecnológica.

Los cambios se basaron en las tablas # 15 y 16 (p.71), los cuáles están resaltados en azul, así también hay actividades excluidas si se compara con las figuras del proceso original.

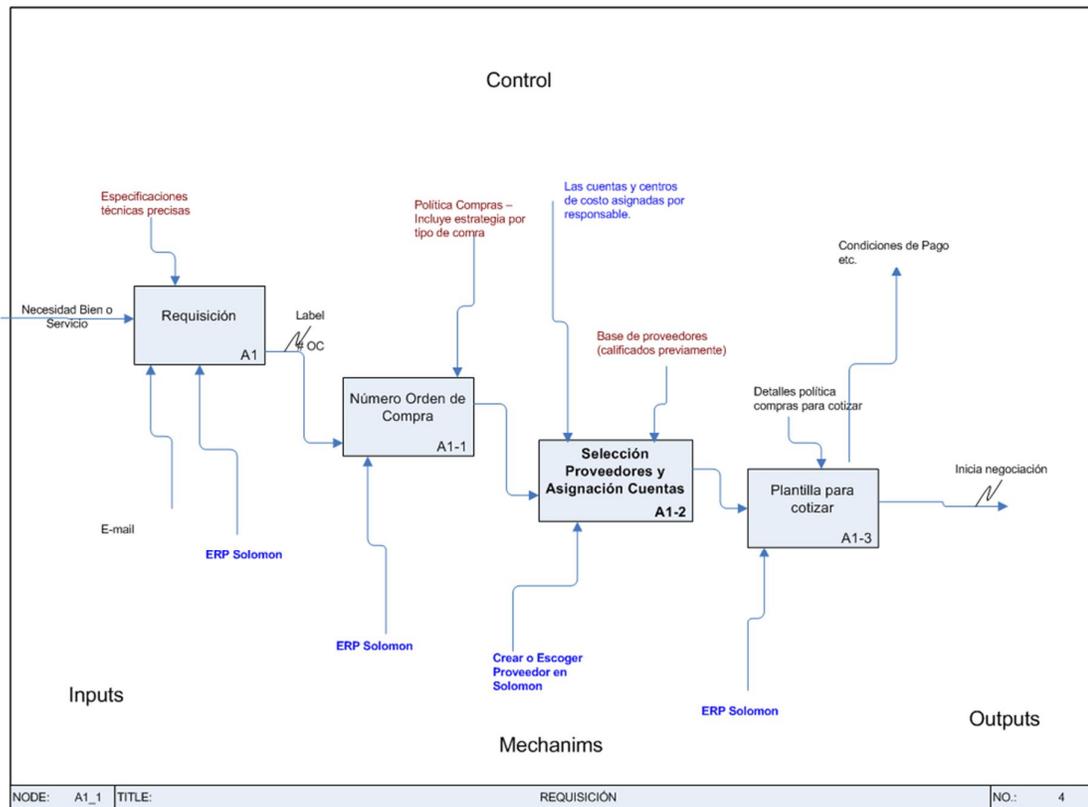
21 Compras de bienes -servicios locales y pagos A0 con propuesta de cambio



Fuente Proceso con cambio formulado Elaborado: la autora

En esta figura se resalta el reemplazo de dos Software por uno como mecanismo que soporta los planteamientos de optimización.

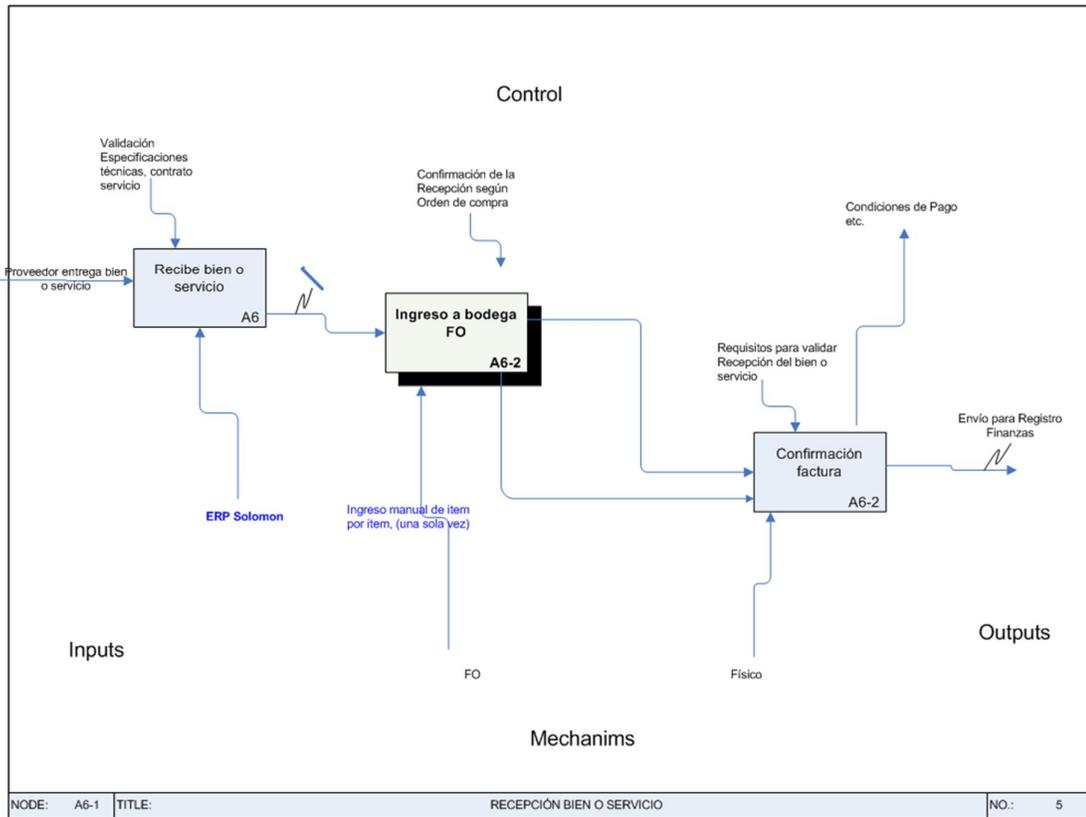
22 Compras de bienes - servicios locales y pagos A1_1 con propuesta de cambio



Fuente Proceso con cambio formulado Elaborado: la autora

En esta figura se destaca la creación de proveedores y cuentas contables en la etapa respectiva, aclarando que esta actividad debe realizarse por una sola vez y de forma correcta.

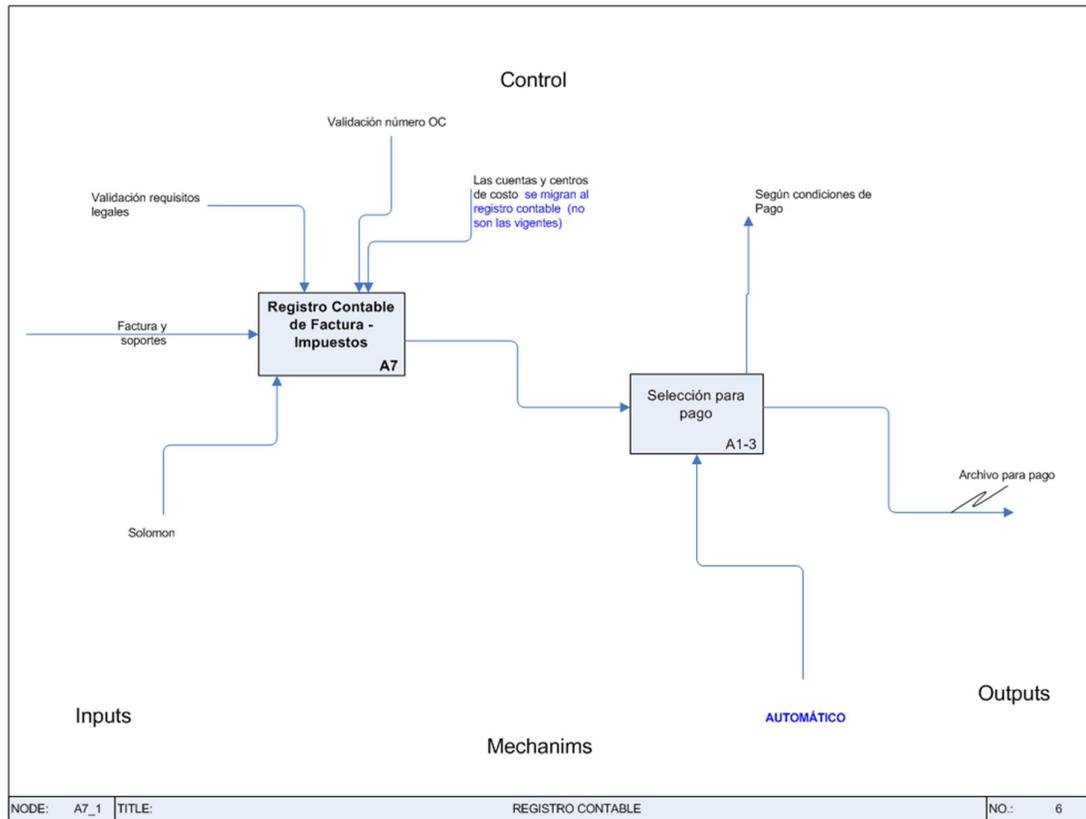
23 Compras de bienes- servicios locales y pagos A6_1 con Propuesta de cambio



Fuente Proceso con cambio formulado Elaborado: la autora

Esta imagen comparada con la inicial (Figura# 17 p.51), no tiene la actividad denominada control de entregas porque ésta fue unificada al ingreso a bodega en FO.

24 Compras de bienes - servicios locales y pagos A7_1 con Propuesta de cambio



Para cerrar la actualización IDEF0, en la actividad registro contable de factura e impuestos, se suprimió: la creación de proveedores, la asignación de cuentas y subcuentas contables, que vienen creadas desde la solicitud de bienes o servicios. Se cambia el proceso de selección de pagos a generación automática de reporte en lugar de digitación.

A continuación los indicadores de desempeño del proceso planteados:

4.3 Indicadores de Desempeño

Documentación del indicador		ACTUAL	ESPERADO
Nombre	Índice de % de atención en órdenes de compra	80%	99%
Definición	Mide el nivel de atención que se ha dado por parte del proceso de compras a los requerimientos existentes		
Forma de calculo	$(\# \text{ órdenes de compra atendidas en el mes} / \# \text{ órdenes de compra totales en el mes}) \times 100$		
Responsable	Agente de compras		
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Mensual		
Finalidad	Aumentar la eficiencia del proceso de compras desde su atención a los requerimientos		
Fuente de la información	Sistema comercial, módulo de compras		
Niveles de reporte	Gerente de compras		

Documentación del indicador		ACTUAL	ESPERADO
Nombre	% de variación del presupuesto de compras (GAP – compras en miles)	US\$ 200	400
Definición	Mide la variación entre la planificación en costos de compras vs el real		
Forma de calculo	$(\text{valor presupuestado} - \text{valor real}) / \text{valor presupuestado}$		
Responsable	Agente de compras		
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Trimestral		
Finalidad	Analizar la actuación de compras en la negociación de precios con los proveedores.		
Fuente de la información	Presupuesto y módulo de compras		
Niveles de reporte	Gerente de compras y Gerente General		

Documentación del indicador		ACTUAL	ESPERADO
Nombre	Requisiciones rechazadas por Finanzas (mes)	15	1
Definición	Medir los re-procesos por ausencia de información que soporte la Compra		
Forma de calculo	Número de Requisiciones rechazadas / Total Aprobadas.		
Responsable	Agente de compras		
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Mensual		
Finalidad	Analizar los re-procesos y corregirlos		
Fuente de la información	Sistema ERP - módulo PO		
Niveles de reporte	Gerente de compras y Gerente General		

Documentación del indicador		ACTUAL	ESPERADO
Nombre	Tiempo del ciclo del proceso de compras (días promedio)		8 – 3
Definición	Mide la eficiencia del proceso de compras		
Forma de calculo	(Desde el momento en que se recibe la solicitud de compra u orden de compra, hasta el momento en que se solicita el pago del proveedor)		
Responsable	Agente de compras		
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Mensual		
Finalidad	Controlar el tiempo, uso eficiente de los recursos para comprar desde solicitud de compra hasta que llega el producto al almacén		
Fuente de la información	Sistema Comercial, módulo de compra		
Niveles de reporte	Gerente de Compras y General		

Documentación del indicador		ACTUAL ESPERADO
Nombre	Proveedores calificados	12%- 90%
Definición	Base de proveedores calificados y actualizada	
Forma de calculo	Proveedores calificados / Total Proveedores	
Responsable	Agente de compras	
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Anual	
Finalidad	Mejorar y mantener la base de proveedores actualizada	
Fuente de la información	Módulo de compras	
Niveles de reporte	Gerente de Compras y General	

Documentación del indicador		ACTUAL ESPERADO
Nombre	Evaluación Proveedores	0 - 80%
Definición	Satisfacción del producto y servicio recibido	
Forma de calculo	Encuesta de satisfacción debe ser llenada por el usuario del proveedor.	
Responsable	Supervisor del área pesquisidora	
Frecuencia de levantamiento y reportaje	cada vez	
Finalidad	Controlar la calidad del servicio, tiempo y futura compra (objetivo)	
Fuente de la información	Encuesta	
Niveles de reporte	Gerente de Compras y General	

Documentación del indicador		ACTUAL ESPERADO
Nombre	Compras sin la participación de compras (US)	4% - 0%
Definición	Compras realizadas directamente por los usuarios US-#	
Forma de calculo	Compras < 500 / compras totales (US 4% y # tran. 64%)	
Responsable	Agente de compras	
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Trimestral	
Finalidad	Incrementar el % de compras que no pasan por el proceso de compras	
Fuente de la información	Módulo de compras y AP.	
Niveles de reporte	Gerente de Compras y Finanzas	

Documentación del indicador		ACTUAL ESPERADO
Nombre	Crecimiento Proveedores	26%-2%
Definición	Proveedores nuevos por año	
Forma de calculo	Proveedores Nuevos / Proveedores Total	
Responsable	Agente de compras	
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Trimestral	
Finalidad	Enlazar con la base calificada de proveedores para optimizar procesos.	
Fuente de la información	Módulo de compras y AP.	
Niveles de reporte	Gerente de Compras y Finanzas	

4.4 Evaluación del proceso aplicando Balanced scorecard

El modelo siguiente fue elaborado entre mi persona e integrantes de Compras durante un taller desarrollado en la Universidad de los Andes- Colombia, tiene como objetivo proponer un plan estratégico del proceso de adquisiciones. Anexo 4

El objetivo es analizar desde las cuatro perspectivas del modelo BSC el impacto del proceso de compras en los resultados de la compañía, su estado actual y destacar la necesidad de cambio.

Se resume las principales oportunidades de mejora:

Perspectiva Aprendizaje y crecimiento; en el capital humano se destaca la necesidad de desarrollo de competencias en negociación y la especialización según una rama de las áreas de negocio de la compañía. En capital tecnológico, se resalta la integración del proceso de compras al sistema ERP de la compañía.

Perspectiva Interna; Optimizar tiempo proceso de compra, en negociación, obtener las opciones más favorables para la compañía, también se menciona la necesidad de calificación de proveedores A & B y la planeación de compras por área. Disminuir las compras de montos menores de US \$500, para aprovechar la consolidación de necesidades y así contar con mayor capacidad negociadora.

Perspectiva del Cliente; Realizar adquisiciones para lograr disponibilidad de producto a tiempo para la venta, es decir evitar perder una venta por falta de stock, también contar con productos de altos estándares de calidad y precios competitivos.

Perspectiva Financiera; Obtención de ahorros respecto a la negociación anterior o reducción de costos si se cuenta con una adecuada planificación que minimice las compras emergentes.

Esta información constituye material soporte para la definición de planes de acción en el siguiente capítulo.

En síntesis, al aplicar IDEF0 se puede visualizar con mayor claridad los cambios expuestos a esta mejora, esto se combina la definición de indicadores. Por otra parte el

aplicar el cuestionario CMMI y la metodología BSC para evaluar el comportamiento del proceso actual, proporcionan información valiosa para soportar las mejoras propuestas aún no implementadas que se revisarán en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 5:

IMPLANTACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE PROPUESTA PLANTEADA

En este capítulo se presentan las propuestas de mejora ya implantadas, su efecto financiero y un cronograma de implementación para las actividades no ejecutadas aún.

A continuación se muestran las actividades implementadas.

5.1 Eliminación de actividades identificadas sin valor agregado

En el punto 3.7 del tercer capítulo, se analizaron una a una las actividades duplicadas enlistadas en la tabla #13, de las cuales se presenta el análisis costo beneficio de eliminarlas al reemplazar el software que actualmente se utiliza en el proceso de compras (RCP y Módulo de contratos) por del módulo de compras en el ERP actual (Solomon).

13 Actividades duplicadas (p.62)

#	ACTIVIDAD	DETALLE	RCP-MC	SOLOMON	FO
1	Creación del proveedor	Ruc, Nombre, Dirección, persona de contacto	X	X	
2	Creación código producto	Código y nombre	X		X
3	Ingreso a Bodega	Ingresar cada ítem con su cantidad			X
4	Control de Entregas	Confirmar según orden de compra lo recibido	X		
5	Ingreso datos factura	Número de factura – fecha - valor	X	X	
6	Asignación cuenta contable	Seleccionar código cuenta	X	X	
7	Aprobación de la factura	Firma electrónica y <u>manual</u>	X		

Tabla # 13 Fuente proceso actual de compras - Elaborado por autora

Las acciones de la propuesta que se muestra en la siguiente tabla fueron ejecutadas en su totalidad, generando como consecuencia uso adecuado de los recursos, reducción de costos, tiempo y minimización de errores.

15 Propuestas de cambio a actividades duplicadas (p.71)

#	ACTIVIDAD	DETALLE	RCP-MC	SOLOMON	FO
1	Creación del proveedor	Ruc, Nombre, Dirección, persona de contacto	Supr	X	
2	Creación código producto	Código y nombre	Supr		X
3	Ingreso a Bodega	Ingresar cada ítem con su cantidad			X
4	Control de Entregas	Confirmar según orden de compra lo recibido	Supr		
5	Ingreso datos factura	Número de factura – fecha - valor	Supr	X	
6	Asignación cuenta contable	Seleccionar código cuenta	Supr	X	
7	Aprobación de la factura	Firma electrónica y <u>manual</u>		Una Sola	

Fuente propuestas de cambio EJECUTADO- Elaborado por autora

Adicional a estas actividades se incluye la selección de pagos de manual a automática. Se consideró la ejecución de las siguientes acciones:

- Los pagos están autorizados realizar los días lunes de cada semana.
- Depurar las condiciones de pago a proveedores en Solomon.
- Validación de excepciones y edición en el sistema previo el archivo del documento para pago.
- Archivar los documentos por fecha de vencimiento semanal.
- Coordinar a IS un reporte de facturas vencidas a la fecha seleccionada, ésta información se envía a la pantalla de pagos a proveedores automáticamente.
- Previo al pago, se valida el reporte con los documentos físicos archivos para esa semana.

Qué se dejó de hacer:

- Archivo físico de forma descendente por fecha de recibido.
- Selección una a una las facturas que se vencen por orden de archivo.
- Digitar cada factura en la pantalla para pagos.

Efectos del cambio:

- Tiempo actual una hora, antes cuatro horas, reduce 75% tiempo empleado.
- Minimizaron las omisiones por error en archivo físico o digitación.

A continuación de la aplicación de la metodología de costeo para las actividades sin valor agregado, Se calcula que el valor anual asciende a US \$8.029 cifra que soporta la implementación de la propuesta planteada en el capítulo anterior.

Se presentó a la administración de la compañía si es mejor incluir interfaces para eliminar las duplicaciones o adquirir un módulo de compras en el ERP vigente (Solomon). La decisión tomada con la estandarización de procesos regionales, fue adquirir el módulo de adquisiciones en Solomon.

Por otra parte los responsables de la gestión de compras revisaron el proceso a escala regional con la finalidad de estandarizar la forma de trabajo y es así que algunas actividades se trasladaron a una sola localidad en la región. Más adelante se indica en detalle los cambios implementados.

En las siguientes tablas se presenta el costo de las actividades que se dejaron de hacer o se trasladaron a otro país.

16 Efecto económico al eliminar actividades que no agregan valor aplicando costeo ABC – asignación direccionadores

ASIGNACIÓN DIRECCIONADORES											
Actividades que no generan valor											
#	ACTIVIDADES	Relación Recurso	VALOR	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL
	RECURSOS	ACTIVIDAD		Creación del proveedor	Creación código producto	Ingreso a Bodega	Control de Entregas	Ingreso datos factura	Asignación cuenta contable	Aprobación de la factura	
1	GASTOS PROMEDIO COMPRADOR	1-2	5 MINUTOS DE SU TIEMPO X OC	1							100%
2	GASTOS PROMEDIO RESP. BODEGA	2-3-4	5 MINUTOS DE SU TIEMPO X PRODUCTO Y 10 CONTROL ENTREGAS		5.00		10.00				15.00
3	GASTOS PROMEDIO APROBADORES	7	DIEZ MINUTOS DE SU TIEMPO POR OC							30%	30%
4	GASTOS PROMEDIO RECEPCIÓN	5-6	10 MINUTOS EN CADA FACTURA						5		5.00
5	GASTOS ANALISTA CONTABLE	1-5-6	80% DE SU TIEMPO / # FACTURAS PROCESADAS	5				1	3		9.00
											0%
											0%
											0%

Fuente proceso actual de compras y Balances - Elaborado por autora

17 Efecto económico al eliminar actividades que no agregan valor aplicando ABC - valoración direccionadores

VALORACIÓN DE ASIGNACIÓN DIRECCIONADORES												
Actividades que no generan valor												
Unitario												
#	ACTIVIDADES	Relación			1	2	3	4	5	6	7	TOTAL
		Recurso	ACTIVIDAD	VALOR MES	VALOR AJUSTADO	Creación del proveedor	Creación código producto	Ingreso a Bodega	Control de Entregas	Ingreso datos factura	Asignación cuenta contable	
1	GASTOS PROMEDIO COMPRADOR	1-2	1,500	0.5	0.52							0.52
2	GASTOS PROMEDIO RESP. BODEGA	2-3-4	1,200	0.1	-	0.42	-	0.83	-	-	-	1.25
3	GASTOS PROMEDIO APROBADORES	7	5,000	3.47	-	-	-	-	-	-	1.04	1.04
4	GASTOS PROMEDIO RECEPCIÓN	5-6	1,300	0.1	-	-	-	-	-	0.45	-	0.45
5	GASTOS ANALISTA CONTABLE	1-5-6	1,500	0.1	0.52	-	-	-	0.10	0.31	-	0.94
					-	-	-	-	-	-	-	-
					-	-	-	-	-	-	-	-
					-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL COSTO POR PROCESO					1.04	0.42	-	0.83	0.10	0.76	1.04	4.20
RELACION PORCENTAJE / TOTAL					24.79%	9.92%	0.00%	19.83%	2.48%	18.18%	24.79%	4.20

Tabla # 14 Fuente proceso actual de compras y Balances - Elaborado por autora

Los gastos detallados como recursos incluyen en su monto, los valores por activos fijos (muebles y enseres, hardware), servicios (básicos, alquiler, mantenimiento). En la ejecución del cambio, se aclara las siguientes modificaciones al proceso:

- La creación de proveedores se centralizó para la región Sudamérica en compras de Argentina, creando una sola vez por país proveedores del exterior inclusive.
- La creación de códigos de inventario también se centralizó en Argentina, eliminando esta actividad al responsable de bodega.
- La aprobación, se realizará por una sola vía, electrónica para facturas con orden de compra o manual sin OC.
- En la etapa de recepción de la factura únicamente se validan los datos ya creados al realizar la solicitud de compra (requisición), cuenta y subcuenta contable, valor OC vs. valor facturado y se ingresa el número de comprobante de venta y fecha.

- El Analista Contable al recibir la factura físicamente, selecciona el número de OC correspondiente al documento físico y así se trasladan los datos ingresados en el paso anterior.

La medición de los costos de la no calidad en esta parte del proceso, justifica el cambio ejecutado, los US \$8000 equivalen al costo de una persona al año. En contraste la compañía aplica un estricto control a gastos y a activos fijos según el presupuesto de forma mensual.

El costo del proceso reducido los valores de la Tabla N° 14 se redujeron de 136.18 a 131.71, según la siguiente tabla:

18 Actualización Costo del proceso de compras y pagos unitario

VALORACIÓN ASIGNACIÓN DIRECCIONADORES															
Proceso compras y Pagos															
Unitario															
#	ACTIVIDADES	Relación Recurso			1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL	Reducción	CON REDUCCIÓN
	RECURSOS	ACTIVIDAD	VALOR MES	VALOR AJUSTADO	Requisición	Negociación	Aprobación	Generación OC	Recepción	Contabilización	Pago	Archivo			
1	GASTOS PROMEDIO POR REQUISIDOR	1	1,200	2.5	2.50								2.50		2.50
2	GASTOS DPTO COMPRAS	2,4	187,836	125.22	-	106.44	-	18.78	-	-	-	-	125.22	0.52	124.70
3	GASTOS PROMEDIO APROBADORES	3-7	5,000	3.47	-	-	2.43	-	-	-	1.04	-	3.47	1.04	2.43
4	GASTOS PROMEDIO RECEPCIÓN	5	1,300	2.71	-	-	-	-	2.71	-	-	-	2.71	1.70	1.01
5	GASTOS ANALISTA CONTABLE	6	1,500	1.20	-	-	-	-	-	1.20	-	-	1.20	0.94	0.26
6	GASTOS TESORERO	7-8	1,400	0.84	-	-	-	-	-	-	0.67	0.08	0.76	0.27	0.49
7	Arriendo de Vivienda	8	12	0.12	-	-	-	-	-	-	-	0.12	0.12		0.12
8	Transporte-taxis	8	100	0.20	-	-	-	-	-	-	-	0.20	0.20		0.20
TOTAL COSTO POR PROCESO					2.50	106.44	2.43	18.78	2.71	1.20	1.71	0.40	136.18	4.47	131.71
RELACION PORCENTAJE / TOTAL						78.16%	1.78%	13.79%	1.99%	0.88%	1.26%	0.30%	136.18		131.71

Tabla # 15 Fuente proceso actual de compras y Balances - Elaborado por autora

En el ajuste del costo unitario se consideró una reducción del 40% al costo de pago porque si bien el tiempo se redujo en un 75% en horas, este se destinó a realizar una validación más exhaustiva de los soportes para pago de una factura.

5.2 Propuesta de mejora basada en: Puntos críticos, Acciones y Responsables – implicaciones posibles:

En esta segunda etapa, la definición de puntos críticos se extrae de la revisión del capítulo tres, principalmente de las debilidades del proceso y análisis de proveedores.

Por otra parte se consideran las observaciones generadas del cuestionario de CMMI, (CapabilityMaturityModelIntegration - Modelo de madurez de capacidad integrado). Esto permite medir el grado de madurez del proceso actual frente a los estándares internacionales en compras.

Adicionalmente se ha considerado la información extraída en la aplicación del modelo Balanced scorecard.

19 Puntos Críticos - Acciones - Responsables e Implicaciones

PUNTOS CRÍTICOS	ACCIONES	RESPONSABLES	IMPLICACIONES	PUNTO
Ausencia de planificación de compras	<ul style="list-style-type: none"> Identificar compras recurrentes en bienes y servicios. Planificar compras de activos fijos según presupuesto aprobado Definir compras estratégicas 	Gerente de compras	<ul style="list-style-type: none"> Listado de necesidades Listado de proveedores posibles. Pareto de compras Consumo oportuno de capex 	1.1 1.2 1.4
	<ul style="list-style-type: none"> Asignar un responsable de consolidar compras por bienes o tipos de deservicio. Preparar calendario anual de compras. Seguimiento de los siguientes indicadores: Compras realizadas / planificadas Compras realizadas no previstas en el plan, identificar causas 	Gerente de cada área Cada responsable de consolidar la compra	<ul style="list-style-type: none"> Necesidades centralizadas Especialización del administrador por tipo de requerimiento Reducir emergencias Mayor volumen para negociación Generar cultura de planificación en todas las áreas. 	1.3 1.7 1.12
Especificaciones técnicas insuficientes	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar modelo de solicitud de compras de uso ineludible 	Gerente de compras	<ul style="list-style-type: none"> Optimizar tiempo en comprensión de requerimiento y solicitud de cotizaciones a proveedor Eliminar errores en pedidos 	1.6
Compras menores a US \$500 abiertas	<ul style="list-style-type: none"> Delimitar en política las compras de menor valor. 	Equipo de compras y Gerentes de área	<ul style="list-style-type: none"> Reducir las compras emergentes. Apoya a la planificación. 	1.5

PUNTOS CRÍTICOS	ACCIONES	RESPONSABLES	IMPLICACIONES	PUNTO
Compras menores a US \$500 abiertas			Reducir el porcentaje (64%) de número de transacciones menores. El tiempo de otras áreas enfocado a su proceso. (no a comprar)	
Escasa estrategia en negociación	<ul style="list-style-type: none"> Analizar, evaluar y definir la estrategia por tipo de compra Estandarizar uso de herramientas; subastas electrónicas, Business to Business, licitación etc 	Equipo de compras	<ul style="list-style-type: none"> Ventaja competitiva Buscar ganar-ganar Optimizar tiempo en cada negociación 	1.10
Riesgos no identificados con anticipación	<ul style="list-style-type: none"> Identificar riesgos en el proceso de adquisición de productos estratégicos 	Gerente de cada área y de compras	<ul style="list-style-type: none"> Anticiparse a un evento negativo Contar con plan B para mitigar el riesgo 	1.13
Contratos vigentes y vencidos sin control de vencimiento	Implementar control automático para alertar los vencimientos	Gerente de compras	<ul style="list-style-type: none"> Prever la acción a la nueva negociación 	1.14
Insuficientes proveedores calificados	<ul style="list-style-type: none"> Indagar proveedores que oferten bienes y servicios según su especialización. Definir si la calificación será interna o externa (por proveedor) 	Equipo de compras	<ul style="list-style-type: none"> Agilizar la solicitud de cotizaciones. 	2.1
			<ul style="list-style-type: none"> No generar dependencia en un proveedor 	2.2
			<ul style="list-style-type: none"> Validar si proveedor cumple con estándares de la compañía. 	2.3

PUNTOS CRÍTICOS	ACCIONES	RESPONSABLES	IMPLICACIONES	PUNTO
Carencia de evaluación a proveedor	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar formulario de evaluación por servicio o bien recibido 	Gerente de compras y responsable de validar producto recibido	<ul style="list-style-type: none"> Historial de seriedad o incumplimiento de cada proveedor. Fundamentos para siguiente negociación. 	4.2
Falta de especialización de compradores	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación frecuente Generar visión integral de la compañía. 	Equipo de compras , RRHH	<ul style="list-style-type: none"> Mayores argumentos en negociación. Ventaja en el proceso. 	3.1 3.4
Falta de especialización de compradores	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar la ventaja y desventaja de incluir un especialista técnico 	Gerente de compras	<ul style="list-style-type: none"> 	3.2 3.3
Análisis de reclamos y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> Control sistemático de reclamos 	Equipo de compras	<ul style="list-style-type: none"> Uso de garantías Seguimiento hasta cierre del reclamo. Evaluación del proveedor 	4.2 4.3 4.4
Aprobaciones Descentralizadas	<ul style="list-style-type: none"> Para compras recurrentes establecer un comité de compras 	Aprobadores	<ul style="list-style-type: none"> Oportuna aprobación 	5.1
Presupuesto aislado de sistema de compras	<ul style="list-style-type: none"> Enlazar presupuesto al proceso de adquisición 	Gerente de Finanzas y Compras	<ul style="list-style-type: none"> Control adecuado de gastos y activos fijos según planificación anual 	5.2

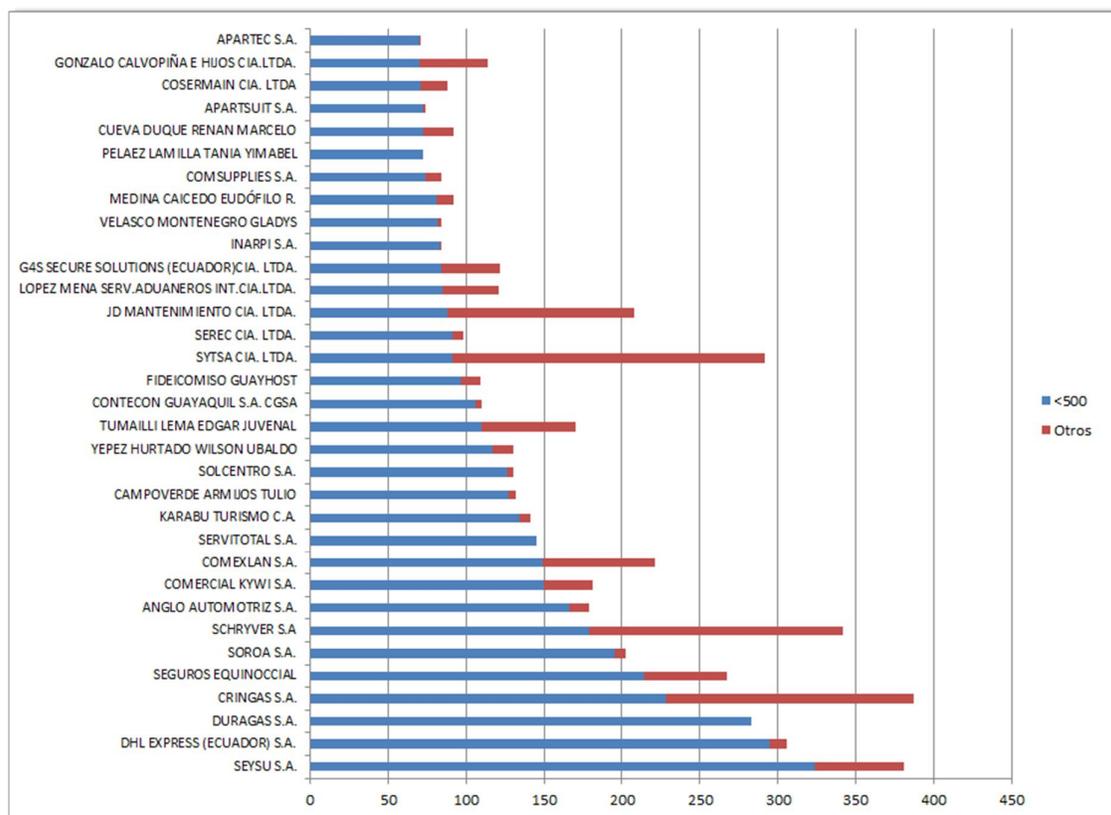
5.3 Establecer cronograma de implementación

La programación de acciones se ha dividido en cuatro aristas para gestión; planificación de compras, calificación de proveedores, capacitación a compradores y análisis de reclamos o devoluciones de producto inconforme.

A continuación se presentan dos alternativas para la planificación de compras, con la finalidad de enfocar qué prioridad dar a la definición inicial.

La primera se relaciona con el número de documentos recibidos por proveedor al analizar los proveedores contratados durante un período, puede validarse el valor comprado frente al número de documentos y evaluar la necesidad de negociar los servicios o bienes por más de un año. Evaluar cuántas áreas contrataron al proveedor sin la participación de compras, solicitar se defina un responsable por tipo de compra a escala nacional, quien consolidaría los requerimientos.

4 Número de documentos por proveedor - 2013

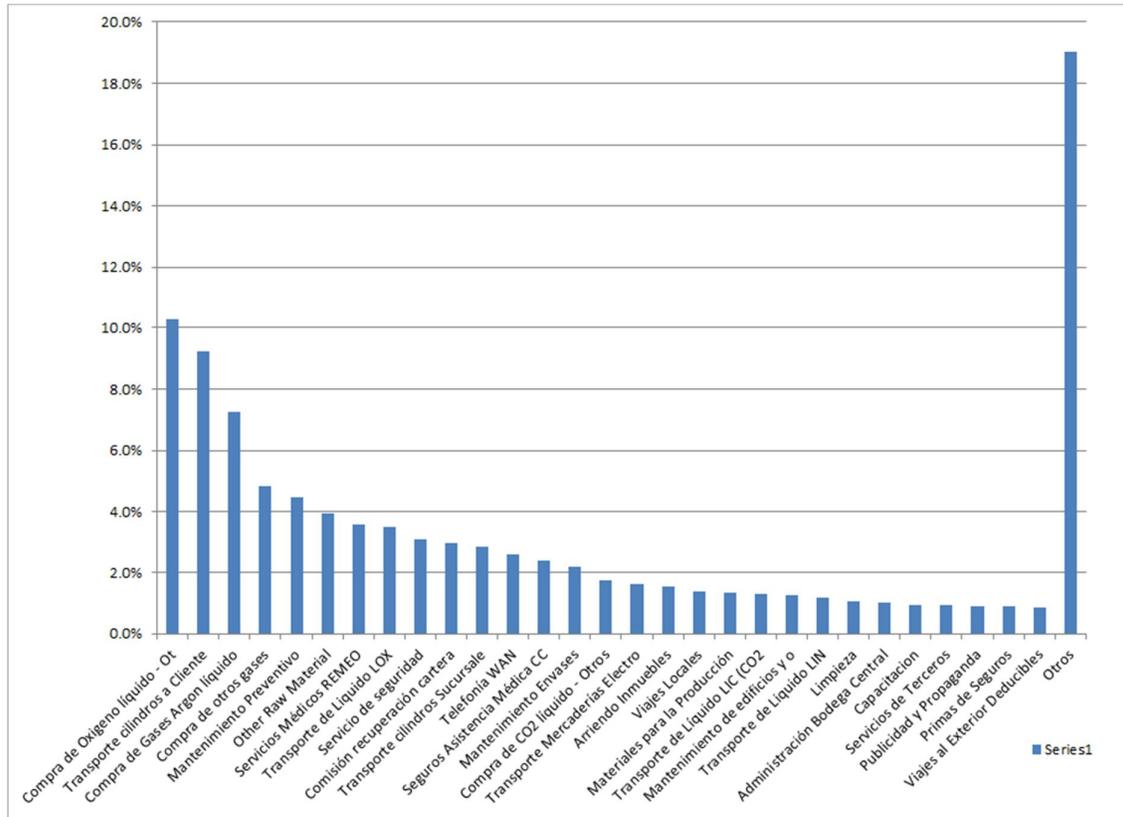


Fuente: Módulo Proveedores, Elaborado por: Autora

En el gráfico anterior hay 33 proveedores con un rango entre 70 y 380 documentos durante el año 2013, dando un total 5.552 facturas, donde el 79% corresponde a documentos de menor valor a US \$500.

La siguiente alternativa para definir el marco de trabajo, se obtuvo de los montos de los gastos de la compañía. Desde este ámbito se daría prioridad según monto de compra.

5 Pareto de compras por tipo de gasto_2013



Fuente transacciones proveedores año 2013 Empresa - Elaborado por autora

De 90 tipos de compra que afectan directamente a resultados 29 equivalen al 81% de un total de US \$10 millones.

La definición del Pareto para este proyecto deberá considerar adicionalmente el establecer las compras estratégicas de la compañía.

A continuación el cronograma planteado en ocho meses para su implementación, con las actividades que harán efectiva esta propuesta.

Para realizar el cronograma se obtuvo las acciones a seguir de la evaluación de las soluciones a los puntos críticos presentados en el numeral anterior. Las mismas que fueron referenciadas luego de concluido el cronograma.

20 Cronograma

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN PROPUESTAS DE MEJORA													RESPONSABLE	
ACTIVIDAD	2015				2015				2016					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	2016					
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV		
Planificación de compras:														
1.1 Definir Pareto de compras recurrentes (USD)	X												Supervisor Compras	
1.2 Validar la participación de compras	X												Gerente Compras	
1.3 Definir responsables por tipo de compra	X												Gerentes de cada área	
1.4 Establecer calendario de compras de activos fijos, según presupuesto aprobado año anterior	X	X											Gerente de cada área y compras	
1.5 Actualizar política de compras menores 500USD	X												Gerente Compras	
1.6 Solicitar especificaciones técnicas a los responsables	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerente Compras - Responsable cada área	
1.7 Establecer calendario de compras recurrentes.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerente Compras - Responsable cada área	
1.8 Validar información recibida				X	X	X	X	X	X	X	X	X	Supervisor Compras	
1.9 Iniciar búsqueda de proveedores calificados				X	X	X	X	X	X	X	X	X	Compradores	
1.10 Analizar, evaluar y definir estrategias de negociación				X	X	X	X	X	X	X	X	X	Equipo de compras	
1.11 Solicitar cotizaciones y cerrar negociación				X	X	X	X	X	X	X	X	X	Equipo de compras	
1.12 Seguimiento de la planificación con cada área				X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerente Compras - Responsable cada área	
1.13 Identificar riesgos y fijar medidas atenuantes				X	X	X	X	X	X	X	X	X	Supervisor Compras y Gte de área	
1.14 Desarrollo de alarma previo al vencimiento del contrato												X	Supervisor Compras - Responsable IS	
Calificación de Proveedores														
2.1 Identificar proveedores locales por especialización	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerente de Compras	
2.2 Solicitar información para calificar				X	X	X	X	X	X	X	X	X	Supervisor de compras	
2.3 Realizar calificación o solicitar a tercero independiente				X	X	X	X	X	X	X	X	X	Supervisor de compras	
2.4 Formalizar el listado de proveedores calificados												X	Gerente de Compras	
Capacitación Compradores														
3.1 Evaluación a cada comprador por tipo de compra												X	RRHH y Gte Compras	
3.2 Identificar especialista por destrezas por tipo de compra												X	Supervisor compras	
3.3 Visitas a los procesos de las compras del Pareto												X	Gerente área y S. Compras	
3.4 Capacitación por compra												X	Esp. Área y S. Compras	
3.5 Evaluación proceso aprendizaje												X	RRHH y Gte Compras	
Análisis reclamos y devoluciones (cuando suceda)														
4.1 Responsable de cada compra valida cierre de su proceso														
4.2 Solicitar Evaluación de bien o servicio recibido														
4.3 En inconformidades aplicar garantías														
4.4 Seguimiento del cierre del reclamo														
4.5 Documentar suceso y calificar servicio proveedor														
Control														
5.1 Establecer un comité de compras para aprobaciones.													X	Gerencias de áreas
5.2 Activar en Solomon el control de presupuesto de gasto para las compras													X	Gerencia Finanzas y Compras

Elaborado por autora

Al ejecutar las actividades planteadas la Compañía en estudio podrá generar una ventaja comparativa frente a la competencia o empresas de la misma categoría.

Uno de los puntos a considerar en toda planificación es el seguimiento y la flexibilidad de adaptarse a los cambios surgidos en la ejecución, por ello se debe dar la importancia respectiva al control de fechas en cada etapa.

De la planificación presentada se identifica como hitos relevantes que requieren un control riguroso:

- Calendario de compras y definición de estrategias por tipo de compra.
- Especificaciones técnicas
- Delimitación de compras menores US \$500
- Calificación a proveedores
- Especialización de compradores.
- Seguimiento a los reclamos hasta el cierre cuando suceda.

El cronograma consta también como anexo 5 para una mejor visualización.

La revisión, comprensión y comparación de los procesos de una compañía con los modelos más eficientes, el centrarse en las actividades que tengan mayor potencial de mejoramiento y ejecutar los cambios, aportan a incrementar los resultados de un negocio.

Para finalizar esta investigación a continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones.

CONCLUSIONES

Luego de concluido el trabajo se presentan las siguientes conclusiones:

¿El modelo planteado permitirá reducir costos y tiempos en este proceso?

Se redujo un costo unitario de US \$4.47 por orden de compra generada y 37 minutos al evaluar el efecto de la tabla N°15 (p.71) por la eliminación de las actividades que no agregaron valor al proceso.

La automatización de la selección de pagos, redujo el tiempo de esa actividad de cuatro a una hora.

Adicionalmente las siguientes acciones extraídas de las propuestas de mejora, de ejecutarse contribuirán a aumentar la rentabilidad y optimizar el tiempo.

- Planificación de compras y consolidación de requerimientos país. Al consolidar las requisiciones hay un mayor ámbito para negociar y obtener ventajas superiores en costo, servicio o volumen.
- Delimitación de compras menores a US \$500, a más de aportar al proceso de planificación. Contribuye a que las áreas no se dediquen a comprar sino a su especialización.
- Definición de estrategias en la adquisición y calificación de proveedores. Permitiría optimizar tiempo en la etapa de cotización y negociación.

¿El proceso de compras y pagos es burocrático y debe ser mejorado?

Se identificó seis actividades repetidas en diferentes etapas del proceso, esto generaba tiempo improductivo y adicional. La selección de pagos manual también aportaba a tiempos adicionales al proceso.

¿Cuál es el costo del proceso actual de compras y pagos?

El proceso previo al cambio tenía un costo de US \$136.18 y posterior US \$131.71 por cada transacción generada por medio

del proceso de compras y pagos. Por ello la necesidad que la gestión de compras cubra el mayor volumen de requisiciones.

El monto de las compras en el período 2012-2013, alcanzaron el 100% de las ventas, esto por la importación de la nueva planta, no obstante el promedio en los tres años anteriores asciende al 68%, cifra que resalta la importancia e impacto que tiene la gestión de compras en la compañía.

El escaso 12% de proveedores calificados limita la búsqueda efectiva de empresas o personas naturales especializadas en los servicios o bienes requeridos.

La creación de nuevos proveedores promedio por año de 300, demuestra la carencia de planificación de adquisiciones, porque cada área realiza las compras menores según el criterio de urgencia que cada una aplica.

El 42% (Tabla N°9 p.58) de las transacciones por compras corresponde a adquisiciones locales. Esto soporta la importancia de este proceso en el aporte de ahorros a la compañía.

El 64% del total de documentos procesados equivalen al 4% del valor total por compras en el período 2011-2013. Es decir varias personas en la compañía invierten su tiempo realizando compras y no se aprovecha la capacidad de negociación de la compañía, al hacer adquisiciones al mismo proveedor cada uno por su lado. El monto con posibles oportunidades de mejora en contratación asciende a US \$1,6 millones (promedio anual compras < US \$500), si se estima un cinco por ciento en ahorro, éste asciende a US \$80 mil.

Otra consecuencia de la política abierta para compras menores, es la diversidad de proveedores para un mismo servicio, como ejemplo; en seguridad industrial 92, mantenimiento de envases 70, mantenimiento de vehículos 39. De ahí el grado de celeridad para consolidar compras y definir proveedores calificados especializados.

La definición de estrategias en una negociación, el uso de herramientas tecnológicas, son metodologías aplicadas y reconocidas como las mejores prácticas. La compañía tiene una brecha entre su proceso y el modelo ideal revisado al aplicar el cuestionario CMMI.

El conocimiento del comprador acerca del bien o servicio a adquirir y su entorno le dará una ventaja en la negociación, también al momento de comparar ofertas y acordar precios. Ahí radica la importancia de su especialización.

El flujo del proceso de compras en todas las compañías puede tener un símil, dependerá el tamaño o estructura de la empresa, pesa a ello la diferencia está en cómo se hace, el identificar paso a paso qué se debe o no realizar y cómo, será la diferenciación entre una y otra, marcará una ventaja competitiva en el mercado por; precios, tiempo de respuesta, calidad, entre otros.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones siguientes están basadas en los resultados generados en esta investigación; se propone:

- Generar alianzas con los proveedores, relación estratégica a largo plazo, como lo establece ya la ISO 9000-2000 en el capítulo Principios de Gestión de la calidad [...] “Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor”.
- Definir la estrategia o metodología de compra según corresponda; convenios marco, contratos de suministro, licitación pública, licitación privada, tratos directos.
- Documentar las lecciones aprendidas en los procesos de negociación, esto podría prevenir que suceda en el futuro, cuando sea una falla.
- Generar una base de parámetros de compra, donde conste una tabla de valoración para la evaluación de cada proveedor por ejemplo: 30% costo, 20% calidad, 40% tecnología, 20% seguridad. Esta información permitirá realizar comparaciones de las cotizaciones de una forma tanto cualitativa como cuantitativa, derivando en una toma de decisiones objetiva.
- Ejecutar el cronograma de implementación propuesto para en el futuro analizar el impacto de las acciones efectuadas, controlar los cambios y medir los resultados.
- Revisión periódica al desempeño del proceso, para de ser necesario modificar o actualizar oportunamente las actividades o tareas del mismo, publicar los indicadores que denoten eficiencia y efectividad o requieran ser optimizados.

BIBLIOGRAFÍA

Agudelo Luis Fernando, Escobar Bolívar, *Gestión por procesos*, Medellín, Los autores, 2007,

Bucheli Carlos, Modelamiento DADT/ IDEF0 / Curso de Administración de Procesos, Quito, Universidad Andina Simón Bolívar 2005

Grupo Editorial Océano, *Enciclopedia de la Auditoria*, p. 796

Gadde/ Håkansson, *Profesional purchasing*, 1993, p5

Guaygua Santiago, *Planificación y Gestión por Procesos del Programa Gestión de la Calidad en las Organizaciones y las Empresas del Ecuador*, 2014. Capítulo IV

Leiva Zea Francisco, *Nociones de Metodología e Investigación científica*, Quito, Gráficas Moderna, 1988. p. 15

Meigs Walter E. Larsen E John y Meings Robert F, *Principios de Auditoría*, Diana 1983 p.40

Beltrán Sanz Jaime, Carmona Miguel Ángel, Carrasco Pérez Remigio, Rivas Zapata Miguel y Tejedor Panchón Fernando, Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión, Instituto Andaluz de Tecnología, 2009 *Guía para una Gestión basada en procesos*, IAT 2002 (versión electrónica)

Auliso R. Quintillán I. Miles J. Claves para la mejora de los procesos en las organizaciones, publicada en la Revista electrónica FCE Universidad Católica Uruguay, cuadro N° 1 Documentación y mejora de procesos, p.9-10 consultado en el 2014 en <http://www.ucu.edu.uy/Facultades/CienciasEmpresariales/RevistaFCE/Revista5/pdf/CLAVE SPARALAMEJORADELOSPROCESOSENLASORGANIZACIONES.pdf>

Pillou Jean-François, *Calidad - Dirección de proceso*, 2006, consultado en el año 2013 publicado en, <http://es.kioskea.net/#ID=605&module=contents>.

Manual del Diseño de Procesos, publicado por la Universidad Miguel Hernández de Elche, concepto extraído Heras M., *Gestión de la producción*, Barcelona, ESADE, 1996,p.2 consultado en el año 2013 en http://calidad.umh.es/files/2010/09/procesos.pdf&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=SCF1VLKrMeyiNt_sgvAE&ved=0CBsQFjAA&usg=AFQjCNGsuL7sS4uSeOMI2f0D-10CW24C0g.

Valdez Luis Alfredo, *Manual para la Diagramación de Procesos*, consultado en el año 2012, publicado en www.tecnologiaycalidad.galeon.com/calidad/13.htm

Núñez Sarmiento Laura, Vélez Ramírez Milena, Berdugo Carmen, *Aplicación de una Metodología de Mejora de Procesos basada en el Enfoque de Gestión por Procesos, en los Modelos de Excelencia y el QFD en una empresa del sector de confecciones de Barranquilla* (Colombia), Universidad del Norte consultado en el año 2014, publicado en <http://www.google.com.ec/url?url=http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/ingenieria/arti>

[cle/download/2341/1529&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=V9VyVKGIIoeWNq_cgSA&ved=0CBMQFjAA&usg=AFQjCNFqbVWnG6r_vaMbki0h1TRNgCW6Bw](http://www.eafit.edu.co/revista-universidad-eafit/article/view/829)

Pérez Ortega Geovanni, Soto Camargo Ana, *Propuesta metodológica para el mejoramiento de procesos utilizando el enfoque Harrington y la Norma ISO 9004* publicado en la REVISTA Universidad EAFIT Vol. 41. No. 139. 2005. pp. 46-56, consultado en el año 2014, publicado en: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/829>

Richter, Karen J. *CMMI Capability Maturity Model® Integration -Integración de Modelo de madurez capacidades* Institute for Defense Analyses versión 1.2, (versión electrónica)

Departamento de Compras, A.G.A. Estadísticas compras por comprador, 2009

Departamento Recursos Humanos, Reporte Inducción al puesto, 2009

Solomon V5, Transacciones Modulo Proveedores, 2013-2011

A.G.A. “Bienvenido a A.G.A. Ecuador en consultado en el año 2012 y publicado en www.aga.com.ec/

Norma ISO 9000-2000, Capítulo Principios Gestión de la Calidad, Proveedores

ANEXOS

Anexo 1

Procedimiento Empresa Industrial

PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

Propósito	<p>Definir y describir las normas y procedimientos a seguir en la gestión de compras locales (cotización, aprobación, adquisición y registro de bienes), asegurando un adecuado control interno, un flujo oportuno de los documentos relacionados con su respectivo registro contable y el mayor beneficio para la compañía en calidad, precio y condiciones de pago.</p> <p>Todas las compras locales, que no incluyen material promocional (realizadas por la compañía Outsourcing contratada para tal efecto), y las compras descentralizadas, realizadas por los usuarios</p>
Alcance	<p>RESPONSABILIDAD: Es responsabilidad de todas las personas involucradas en el proceso de compras locales de bienes o servicios de la compañía (Gerente de Logística y Compras, Outsourcing, GP's, etc.), velar por el cabal cumplimiento de este procedimiento.</p>

POLITICA DE COMPRAS

La Gerencia de Logística y Compras (GLC) tendrá la responsabilidad por asesorar a todas las áreas en la adecuada interpretación y aplicación de esta política y procedimientos.

Este documento así como el Flujo grama del proceso "Purchase to Pay" debe ser aplicado como consulta durante la ejecución de todos los procesos implícitos en las compras nacionales de bienes y servicios de la Compañía y en el procesamiento de cuentas por pagar.

Definición Para compras de material promocional refiérase a la política de Compras de Material Promocional

Para las compras de activos fijos favor referirse a Política de Activos Fijos.

1. Responsabilidad por la compra

En general, las compras de la Compañía deben ser canalizadas por el Outsourcing y el GLC . Se exceptúan las siguientes compras (descentralizadas), cuyo trámite está a cargo de los usuarios compradores:

COMPRAS DESCENTRALIZADAS

Area:

Mercadeo

Unidades de Negocio

Conceptos:

Gastos Eventos ,

Publicidad en Medios

Area:

Gestión Humana

Conceptos:

Contratos de mantenimiento, pago de servicios básicos, contrato de servicio de fotocopiadora, servicio de cafetería, correspondencia, arriendo, remodelación de oficinas, parquederos, fiestas y regalos para empleados

Area:

Tecnología

Conceptos:

Equipos de tecnología, servicios de telecomunicaciones, mantenimiento de equipos de cómputo y de telecomunicación y servicios relacionados con tecnología.

Area:

Entrenamiento

Conceptos:

Duplicación de manuales de visita Médica y Mantenimiento a Equipos de vídeo

Area:

Gerencia Financiera , Gerencia de Logística y Compras

Conceptos:

Activos Fijos (Según procedimiento compra Activos Fijos), excepto equipos de tecnología.

Area:

Todas las áreas y Contraloría

Conceptos:

Compras de pago especial, suscripciones, contratos de asesoría

Las compras descentralizadas se registrarán por las mismas políticas generales y entre otros requisitos, deberán cumplir con el número de cotizaciones requerido según el monto.

2. Selección de proveedores

La selección y calificación de proveedores de compras centralizadas será un proceso a cargo del GLC.

La selección y calificación de proveedores de compras descentralizadas será un proceso a cargo de cada área según lo indicado en el punto anterior.

El Outsourcing, el GLC y las áreas que realicen compras descentralizadas procurarán mantener el número de proveedores en un mínimo razonable, estableciendo vínculos duraderos y negociaciones a largo plazo provechosas para ambas partes.

Contraloría enviará una vez al año la lista maestra de proveedores a cada área responsable para que sea depurada en función de los proveedores utilizados en último año. Contabilidad será el responsable de efectuar los cambios al archivo maestro de proveedores. Para tal fin cada área se encargará de obtener del proveedor la información requerida.

El GLC diseñará programas de calificación y certificación de proveedores de compras centralizadas, tendientes a asegurar la calidad de los bienes adquiridos y servicios contratados. La información de proveedores calificados será comunicada al área de cuentas por pagar.

La planilla de creación de proveedor deberá ser aprobada por el jefe del área que solicita el servicio y deberá tener adjunto la copia del RUC y para compras centralizadas carta de presentación de la empresa y dos certificados comerciales de otros clientes.

No podrán ser proveedores de la compañía aquellas personas y/o empresas que tengan intereses familiares y/o comerciales con algún empleado o ex empleado de La compañía o cualquiera de sus compañías relacionadas, cualquier excepción a la regla deberá ser aprobada por la Gerencia General y por el Oficial de Cumplimiento.

3. Solicitud de compra

Para las compras centralizadas ,que no apliquen a la política de Compras de Material Promocional (las realizadas por el Outsourcing), el usuario solicitante debe elaborar una

Solicitud de Compra (Template), la cual consiste en un correo electrónico, enviado o firmado por la persona autorizada, la cual deberá contener la siguiente información::

Fecha de Elaboración o Envío

Departamento Solicitante

Cantidad

Unidad de Medida

Descripción completa de la mercancía

Centro de Costo o MPG donde se va a cargar el gasto

Cuenta a la que se carga el gasto

Firma de la persona autorizada (se considerará el mail como autorización)

Fecha requerida de entrega, sujeto a disponibilidad

El usuario solicitante a nivel jerárquico debe ser como mínimo un jefe de departamento o un gerente de producto.

Si el producto o servicio va a ser cargado a varios departamentos o productos, la factura debe estar firmada por los usuarios autorizados de los centros de costo o productos involucrados.

La imputación contable de la compra es responsabilidad del usuario solicitante y debe estar definida desde la solicitud de compra para las compras centralizadas y en el momento de ingresar la orden de compra o factura en el caso de las compras descentralizadas.

Para las compras de activos fijos favor referirse a Política de Activos Fijos.

4. Cotizaciones

Las compras por valores inferiores a USD 1,000 requieren una cotización, las compras entre USD 1,001 y USD 2,000 requieren dos cotizaciones escritas. Las de USD 2,001 en adelante requieren tres cotizaciones escritas. Estos valores incluyen IVA.

En el caso de vehículos, se realizará una negociación anual considerando las mejores opciones de precio, marca y respaldo post venta, para esta negociación se considerarán por lo menos tres cotizaciones escritas de concesionarios de la misma marca, de ser posible.

No será necesario obtener las cotizaciones en los siguientes casos:

- a) Si el producto o servicio tiene un precio negociado vigente según lo indicado más adelante.
- b) Si la compra se efectúa al mismo precio anterior. No obstante en este caso se sugiere la revalidación al menos anualmente de las cotizaciones.
- c) Si se trata de un proveedor único.
- d) Casos excepcionales deberán ser aprobados por el Gerente Financiero y de Operaciones Comerciales.

En cualquiera de los casos anteriores se deberá dejar la respectiva justificación escrita sobre

la copia de la orden de compra que queda en la Compañía.

La selección del proveedor se hará en términos de calidad y precio. No obstante cuando no se haya escogido la cotización de menor precio se dejará constancia escrita de los factores considerados para la selección.

La Gerencia Financiera y de Operaciones Comerciales Excelencia Comercial tendrá la facultad de verificar aleatoriamente las cotizaciones con otros proveedores.

Con el fin de garantizar la transparencia en el proceso de cotización se establecen las siguientes reglas:

-La Compañía debe enviar a los proveedores una solicitud de cotización con todas las especificaciones de los materiales o servicios solicitados.

-Las cotizaciones se deben tomar como últimas ofertas y si se pide recotizar debe ser a todos los proveedores.

-Una de las cotizaciones puede ser obtenida por el solicitante de la compra y transferida al Outsourcing o al Gerente de Logística y Compras dependiendo el tipo de compra, para continuar con el proceso de análisis.

-La comunicación con los proveedores para las compras se hará a través de correo electrónico (de ser posible), tanto para enviar la solicitud de cotización, como para recibir las cotizaciones.

-Solamente se debe enviar cotizaciones a proveedores que cumplan los requisitos de calidad de la Compañía.

5. Orden de Compra

Todas las compras descentralizadas de bienes y servicios mayores a US\$1,000 (incluido el IVA) requieren una Orden de Compra, elaborada en forma previa a la recepción del bien. Se exceptúan:

-Compras con procedimiento especial de pago (ver cuadro abajo)

-Gastos que por su misma naturaleza no requieren Orden de Compra. Ejemplo: servicios públicos, impuestos, seguridad social, asesores, conferencistas, servicios que tengan contrato, reportes de gastos de viaje, gastos de eventos, fletes, cuentas de clubes, tarjetas de crédito, suscripciones, regalos para empleados.

-Compras menores a USD 1,000 (incluido el IVA).

- Para casos de pagos de honorarios a médicos conferencistas refiérase a la política local de interacciones con profesionales de la salud.

Cuando se trate de eventos de grupo tales como: congresos, convención nacional de Ventas, cursos y celebraciones, deberá existir una Carta de Compromiso en reemplazo de la Orden de Compra.

No serán emitidas órdenes de compra con cantidades en blanco o inciertas.

La orden de Compra tiene una tolerancia de máxima del 10% del valor facturado. Cualquier diferencia entre el valor total real de la cotización aprobada y la Orden de Compra definitiva sobre esta tolerancia deberá ser justificada.

Los proveedores deben ser instruidos para que identifiquen el número de la Orden de Compra en la factura.

La Orden de Compra debe respetar la correlación numérica y cronológica.

La Orden de Compra junto con sus cotizaciones y comentarios será mantenida en el archivo de contabilidad junto con la factura y demás soportes de la compra.

6. Aprobación de las Compras

La aprobación de las compras debe ser realizada dependiendo del monto de la misma, conforme a las atribuciones establecidas en el anexo Autorizaciones por Cargo ASL (Intranet).

La aprobación se evidencia válidamente a través de las siguientes formas:

-Firma autógrafa sobre el formato de orden de compra.

-Confirmación por correo electrónico

-Firma autógrafa sobre la cotización escogida.

7. Contratos

1.- ¿En qué casos se requiere elaborar un contrato?

Toda compra de servicios recurrente por valor superior a USD 500 en un mismo mes y con el mismo proveedor, requerirá contrato escrito. También se podrán celebrar contratos por cuantías inferiores a la establecida, cuando por la naturaleza de la compra o el servicio, sea más fácil su manejo y control a través de éstos.

Estos servicios incluyen, entre otros, eventos en hoteles, honorarios a conferencistas, servicios de mantenimiento, asesorías, diseño, diagramación, etc.

Todos los contratos celebrados, deberán ser transferidos a la Gerencia Financiera y de Operaciones Comerciales (asistente) y una copia al área de Cuentas por Pagar para validación en el proceso de pagos.

Cuando se elabore un contrato no será necesaria la elaboración de una orden de compra en el sistema

2.- Elaboración

Cada usuario solicitante tendrá a su cargo la elaboración de los contratos requeridos, de

acuerdo con los modelos sugeridos por los asesores legales.

3.- Revisión por parte de los Asesores Legales

Todo contrato de valor anual estimado superior a USD 10,000 , además de las aprobaciones requeridas según el anexo de Autorizaciones por Cargo (Intranet), debe tener el visto bueno electrónico de los Asesores Legales, antes de pasarlo a la firma del representante legal.

Todo contrato igualmente debe pasar por la revisión del Gerente Financiero y de Operaciones Comerciales con el fin de determinar los impuestos aplicables.

4.- Verificación del cumplimiento de los contratos.

El revisor de cada contrato es el usuario solicitante, esto significa que este colega tendrá la responsabilidad de:

4.1.- Verificar el adecuado cumplimiento del contrato.

4.2.- Revisar el trabajo en curso y su terminación.

4.3.- Controlar que los pagos no excedan el valor del contrato.

Cualquier situación de incumplimiento debe ser informada inmediatamente a los Asesores Legales, con el fin de determinar de común acuerdo el curso de acción procedente.

Adicionalmente, todos los contratos de cuantía mayor a USD 10,000, que correspondan a construcción y fabricación, y para los cuales no se tenga un experto a criterio del usuario, tendrán una fiscalización externa. Los contratos de cuantía inferior podrán tener fiscalización externa a criterio del Gerente General, y de común acuerdo con el usuario.

5.- Modificaciones.

Las modificaciones o adiciones de un contrato, requerirán los mismos niveles de aprobación del contrato original.

6.- Manejo centralizado de los contratos.

El Contralor conservará una copia de cada contrato celebrado por la Compañía. El usuario solicitante conservará, por su parte, otra copia del contrato, para efectos de controlar su ejecución.

8. Recepción de facturas y grabación en el sistema de Compras centralizadas

Las materias primas, materiales de empaque y productos terminados, así como el material promocional se reciben en la bodega del Outsourcing.

El ingreso de facturas, tanto de importaciones excepto material promocional, será realizado

por el Outsourcing, de acuerdo a lo indicado en la Solicitud de Compra. El Outsourcing pasará diariamente las facturas debidamente respaldadas al GLC, quien será el responsable de verificar que esta documentación coincida con el sistema, para posteriormente pasar a contabilidad

9. Recepción de facturas y grabación en el sistema de Compras descentralizadas

Las facturas serán recibidas en Recepción para su posterior distribución

En el momento de recepción de la factura, se verificará el cumplimiento de los siguientes requisitos:

Que la factura esté a nombre de La compañía Cía. Ltda. y el RUC: (0990014825001)

Que la factura corresponda al período contable en curso

Que la factura este vigente (Verificar: "Valida para su emisión hasta...")

Si la factura no cumple alguno de los requisitos anteriores será devuelta al proveedor en el momento de la recepción.

Para compras centralizadas de material promocional, el Outsourcer solo ingresará material a su bodega con la autorización previa del Gerente de Marca. El material será mantenido en un área de cuarentena hasta contar con dicha aprobación.

Las facturas recibidas por Recepción serán entregadas al Asistente de Pago a Proveedores quien será el encargado de remitir a cada departamento para su posterior aprobación. Todas las facturas deberán ser aprobadas, especificando la siguiente información:

-División: Farmacéutica, veterinaria o Consumo

-Centro de costos o departamento

-MPG

-Cuenta contable:

-Proyecto: para el caso de estudios clínicos y pedidos de importación de logística

-Firma de responsabilidad del gerente de área o en su defecto por la persona delegada en su periodo de ausencia. (Adjuntar soporte de delegación de firma)

Se dará un plazo máximo de cinco días a partir de la fecha de emisión de la factura para que estas sean aprobadas y entregadas al Asistente Pago Proveedores. Es responsabilidad de los colegas de cada área contactarse con cada uno de sus proveedores e indicarles que las facturas deben ser entregadas inmediatamente de ser emitidas para poder cumplir con el procedimiento. Si se diera el caso de que las facturas no cumplan con estos requerimientos, el pago será de 15 días a partir de la fecha de recepción de Contabilidad y si existieran recargos por retraso en los pagos, los mismos serán descontados al empleado o empleados responsables de dar trámite a este procedimiento.

El horario de entrega de las facturas a la Asistente Pago Proveedores será de 8:00H a 12:00H de lunes a miércoles. Con excepción de la semana del cierre de mes, que se receptorán las facturas hasta la fecha indicada por Contraloría.

En caso de facturas de Provincias, se dará el mismo tratamiento.

Es responsabilidad de cada asistente de área el verificar que la factura corresponda a una orden de compra vigente en el sistema si es que aplica.

Únicamente las facturas que cumplan los siguientes requisitos serán grabadas en sistema:

- Requisitos iniciales, según lo indicado anteriormente.
- Las diferencias de cantidad entre la factura y la orden de compra no exceden la tolerancia establecida, según la verificación realizada por la persona encargada de la grabación de la factura.
- No hay diferencias entre lo facturado y lo recibido en cuanto a cantidad y calidad, según la confirmación recibida del usuario solicitante o de la Unidad de Logística. Si no se cumplen todos estos requisitos, la factura no será grabada y se le devolverá por correo al proveedor con indicación de la causa.

El nivel de tolerancia para diferencias entre lo recibido y la orden de compra es el siguiente:

- En cantidad: - , + 10%
- En precio unitario: \$0.

Si la diferencia excede el nivel de tolerancia establecido, se debe rechazar el material o efectuar una modificación a la orden de compra que debe tener las mismas aprobaciones de la orden de compra original.

El nivel de tolerancia para diferencias entre las cantidades facturadas al proveedor y lo recibido es cero. Esto significa que cualquier diferencia debe ser reclamada al proveedor. Grabación de facturas por parte de terceros:

Terceros podrán realizar grabación de facturas de la Compañía bajo las siguientes condiciones:

- La actualización en sistema solamente puede hacerla Contabilidad una vez haya revisado el 100% del movimiento.
- El acceso a las demás funciones y módulos debe estar completamente restringido.

El área de contraloría realizará anualmente circularizaciones de los saldos más importantes de las cuentas por pagar a los proveedores para verificar la veracidad de los saldos.

10. Pagos a proveedores

Todos los pagos de la Compañía serán efectuados por Contraloría.

Contraloría será responsable de verificar firmas-autorizaciones de las facturas para poder proceder al pago.

Contraloría una vez revisado el archivo lo cargará cada día miércoles en el sistema de banca electrónica para realizar los pagos los días señalados, solamente efectuará pagos de pasivos grabados en el sistema. Esta política y el procedimiento adjunto deben garantizar que todos los pasivos grabados en el sistema corresponden a obligaciones válidas y adecuadamente autorizadas según las políticas vigentes.

Los pagos denominados especiales serán hechos directamente por Contraloría, y tendrán que ser solicitados con un día de anterioridad.

Ninguna persona con acceso a efectuar los traslados de fondos o pagos debe tener acceso a la grabación de pasivos.

El departamento de Contraloría adjuntará todas las facturas pagadas como soporte del proceso de pago.

Los pagos anticipados deben ser previamente aprobados por el Gerente Financiero y de Operaciones Comerciales.

FORMAS DE PAGO ESPECIAL

Descripción	Comprador	Forma de pago al proveedor	Política
Menores de USD 50	Usuario	Pago directo por el usuario y/o reembolso por caja chica hasta USD 50	Caja chica
Pasajes	Agencia de viajes	Tarjeta de crédito corporativa, manejada por la Agencia de Viajes	Política de gastos de viaje y representación
Gastos de eventos de mercadeo	menores a USD 200		
Gerentes de distrito	Pago directo por el usuario.	(Gerente de Marca)	Gastos de eventos
Gastos de viaje y representación	Usuario	Pago directo por el usuario y reembolso a través del reporte de gastos	Política de gastos de viaje y representación

Gastos de las sedes menores a USD 50 Gerentes de distrito Pago directo por los gerentes de distrito con recursos del fondo fijo Cajas chicas de los distritos

11. Responsables y límites de Autorización

Para los límites de autorización referirse a la política de autorizaciones..

En caso de ausencia temporal de la persona responsable de aprobar los gastos de las respectivas áreas, deberá delegar vía electrónica a la persona designada con copia a Cuentas por Pagar, y deberá especificar el tiempo por el cual emite esta autorización.

12. INSTRUCCIONES PARA LA RECEPCIÓN DE FACTURAS

1. Su factura debe cumplir los siguientes requisitos, sin los cuales no podrá ser radicada en la Compañía:

- a) Su factura debe contener el número de la orden de compra y el nombre del funcionario contacto en La compañía. Generalmente este es el mismo funcionario que le contactó durante la negociación.
- b) Su factura debe cumplir con los requisitos fiscales y legales establecidas en el Reglamento de Facturación.
- c) Su factura debe estar a nombre de La compañía Cía. Ltda.
- d) La fecha de su factura debe estar dentro del período contable vigente para la Compañía en la fecha de la recepción.

2. Una vez entregue sus mercancías o preste sus servicios a La compañía debe entregar su

factura en nuestras oficinas de, Quito o en las oficinas de Guayaquil y Cuenca. En el momento de la recepción se verificará el cumplimiento de los requisitos indicados en el numeral 1 anterior. En caso positivo su factura será recibida. Si su factura no cumple alguno de estos requisitos será devuelta a usted.

3. Los días de plazo para el pago se comienzan a contar a partir de la fecha de emisión de la factura. Refiérase a la política de desembolsos por pago a proveedores.

4. La recepción de la factura no significa la aceptación de la misma, ya que se requiere de un trámite interno de aprobación con el funcionario solicitante.

Anexo 2

Procedimiento Empresa de Servicios

--	--	--	--

I. OBJETIVO

Normar el proceso a seguir para la adquisición de bienes y servicios a través del departamento de Compras.

II. ALCANCE

Este procedimiento abarca directamente los Departamentos de Planificación Financiera, Compras, Administrativo (Bodega General) de la Dirección Financiera – Administrativa e indirectamente al resto de áreas de la empresa que realizan sus requisiciones de bienes y servicios.

III. POLITICAS

A. GENERALES

1. Todas las áreas de la empresa a través del registro de la solicitud en el módulo de Compras del sistema People Soft requerirán la aprobación presupuestaria a la Dirección Financiera (Planificación Financiera) para la adquisición de bienes y servicios.
2. De igual manera para el caso de adquisición de un activo, gasto o servicios que será atendido por el departamento de Compras que realizará el registro de la solicitud en el módulo de Compras del sistema People Soft.
3. Ninguna compra de bien o servicio deberá hacerse sin haber cumplido con el registro de una solicitud en el sistema, y siempre deberá ser antes de adquirir cualquier compromiso con terceros. Los casos en que no se respete esta disposición, serán reportados a la Dirección Financiera y Presidencia.
4. Las solicitudes de productos para Navidad, como los obsequios y/o promociones, que serían entregados a los Empleados, Clientes, Distribuidores, etc., requeridos por las áreas correspondientes, deberán ser registradas y aprobadas durante el 3er trimestre del año, es decir de Julio a Septiembre de cada año, con el objeto de asegurar un stock y un compromiso de entrega de parte de los Proveedores
5. Previo a realizar una solicitud de compra de vehículo, mobiliario de oficina (escritorios, sillas, paneles, etc) e impresoras xerox para un área, el usuario Solicitante del área deberá comunicar sobre el pedido a realizar vía correo electrónico al Jefe de Servicios Generales, quién en máximo 5 días laborables luego de un análisis responderá aprobando sólo la cantidad de bienes a comprar y enviará una copia al Supervisor de compras locales. En este caso el usuario Solicitante procederá a realizar la Solicitud de compra en el sistema de People Soft una vez recibido el correo del Jefe de Servicios Generales.
6. El área que realiza la solicitud de compras de un vehículo deberá contemplar en el pedido los implementos de seguridad como mataburros, halógenos, caja de herramientas y alarmas contra robo, de así requerirlo las labores en el que será utilizado. Esta solicitud deberá ser validada por el Jefe de Servicios Generales de acuerdo a las especificaciones que se encuentran en el manual ADM003 – “Suministro, Mantenimiento y Utilización de Vehículos”.
7. El Asistente de compras correspondiente procederá a gestionar la emisión de la orden de compra de vehículo, mobiliario de oficina (escritorios, sillas, paneles, etc) e impresoras xerox una vez que reciba el correo del Jefe de Servicios Generales a través del Supervisor de compras locales, caso contrario el tiempo de atención máximo para emitir la orden de compra será a partir de recibirse el correo del Jefe de Servicios Generales.
8. Las solicitudes de Bien y/o Servicios deberán ser aprobadas por el Director/Gerente del área solicitante, quien deberá indicar el tiempo máximo de atención, la prioridad de la requisición y si se encuentra dentro del presupuesto (SOX-C2-ECCOM01).



[Handwritten notes and signatures in the bottom right corner, including a signature that appears to be 'J. P. ...']

--	--	--	--

9. Será responsabilidad exclusiva del Director o Gerente del área solicitante definir el nivel de prioridad en la Solicitud, esta decisión deberá ser tomada racionalmente para que no se pierda la subjetividad de la prioridad, las cuales están definidas de la siguiente manera (SOX-C2-ECCOM01):

Prioridad Alta: Son aquellas requisiciones solicitadas por urgencia, ya que de no adquirir el bien o servicio se vería afectada directamente la operación de CONECEL, estas requisiciones serán tratadas con prioridad uno por el área Financiera – Administrativa y deberán seguir el flujo para el caso.

Prioridad Normal: Son todas aquellas requisiciones solicitadas que no son urgentes y que serán atendidas de acuerdo al día en que llegaron para seguir con el flujo normal de aprobación.

10. Las Solicitudes o requisiciones se efectuarán en el marco de los proyectos pre-aprobados y que fueron informados e incluidos en el presupuesto anual de adquisición de activos/gastos.
11. Las áreas que creen una Solicitud o requisición en el sistema que no cuenten con presupuesto, deberán solicitar la aprobación a la Presidencia Ejecutiva previo al envío al Departamento Financiero (Planificación Financiera).
12. El área Administrativa podrá realizar los mantenimientos de vehículos y de oficinas basándose en los parámetros aprobados en la partida presupuestaria correspondiente por el Departamento Financiero (Planificación Financiera) a principios de cada año.
13. Las áreas que soliciten mantenimiento de vehículos o de oficinas deberán solicitar el servicio en la Unidad de negocio o Departamento Administrativo.
14. Todas las Solicitudes o requisiciones de equipos o sistemas informáticos serán aprobados por el Director de Sistemas previo su envío al Departamento Financiero (Planificación Financiera).
15. El Departamento Financiero (Planificación Financiera) aprobará o confirmará en el sistema que la solicitud presentada se ajusta al presupuesto definido para el área.
16. El Departamento Financiero (Planificación Financiera) por requerimiento y potestad de la Presidencia Ejecutiva podrá ajustar el presupuesto de gastos mensual, lo que será informado al inicio del mes a todas las áreas, con el propósito que lo conozcan y ajusten sus Solicitudes o requerimientos. En paralelo se ajustará el presupuesto informado en carpeta "Finantial".
17. Cuando el sistema de Compras identifique que la requisición sea superior en un 10% del valor real de la adquisición solicitada, no se podrá efectuar dicha compra sin antes mantener una reunión entre el área solicitante y el Departamento Financiero (Planificación Financiera) para analizar el desembolso y determinar su vialidad.
18. Se deberá notificar al solicitante, en caso de existir un excedente, cualquier variación de precio que exceda el porcentaje autorizado del 10%, por tanto en caso de que el valor excedido sea del 11%, la Gerente de Compras Locales e Importaciones aplicará la nueva tolerancia en el sistema para el pedido y si el valor excedido es más del 12% quién aplicará la nueva tolerancia en el sistema para el pedido será el Director Financiero.
19. El Departamento de Compras e Importaciones de CONECEL será el único autorizado a revisar y asignar las Solicitudes para proceder a su atención, lo que implica realizar los procesos de búsqueda de proveedores, cotizaciones, selección de ofertas, compra y

--	--	--	--

coordinación con las demás áreas involucradas en los procesos de recepción del bien/servicio y pago del mismo (SOX-C1-ECCOM01; SOX-C1-ECAaPR01).

20. El área de Marketing podrá en ciertos casos luego de aprobadas sus Solicitudes o requisiciones proceder con la búsqueda de proveedores, cotizaciones, selección de ofertas, compra, coordinación con las áreas involucradas en el proceso de recepción del bien o servicio y con el pago del mismo, procediendo de acuerdo a lo indicado en las políticas 22, 32, 33 y 36 de este Manual. Los casos están detallados en la "Matriz de Compra para el área de Marketing" (Anexo 7). Estos casos deberán ser registrados en el sistema bajo la unidad de negocio MKT. El Gerente de Mercadeo antes de aprobar las solicitudes deberá validar el requerimiento contra la bitácora del departamento de Mercadeo (SOX-C12-ECPUB01).
21. Todos los usuarios de las diferentes áreas que registran Solicitudes de compras y en caso de solicitar productos donde incluya un logotipo, deberán enviar al Dpto. de compras el arte respectivo hasta el mismo día en que la Solicitud sea aprobada en el sistema para que el Dpto. de compras inicie el proceso de adquisición del mismo. De igual manera para aquellos productos o artículos que se necesitan color, tipo de material, tamaño, tallas u otra característica indispensable para la compra deberá ser informada a través de la misma Solicitud de compra con el objeto de no retrasar el tiempo planificado para la adquisición y retrasos en las entregas de los productos.

En caso de no recibirse lo indicado anteriormente hasta la fecha máxima, el departamento de Compras contará sus días hábiles de compromiso para emitir una "Orden de compra" desde la fecha en que el departamento Solicitante informe, comunique o envíe todo lo necesario para la negociación con el Proveedor.

22. El Departamento de Compras tendrá 2 días hábiles luego de recibida la Solicitud o requisición con prioridad Alta para emitir una "Orden de Compra", debiendo comunicar vía mail interno al usuario solicitante el tiempo estimado que tomará al proveedor despachar el bien, para las requisiciones de prioridad Normal tendrá máximo 10 días hábiles para emitirla.
23. El Asistente de compras locales podrá generar una "Pre orden de compra" con la autorización de la Gerencia de compras locales e importaciones para cumplir con los compromisos de entrega, siempre que la Gerencia de compras locales e importaciones reciba un correo de parte del Gerente/Director de área que solicite esto indicando las razones por la que se solicita la generación de esta "Pre orden" y el número de solicitud del sistema que indica que la aprobación está siendo gestionada.
24. Los únicos productos por los cuales se generará una "Pre orden de compra" a nivel de compras locales son las tarjetas prepago, fajines para amigos kit y los comprobantes de venta (facturas, N/C, N/D, liquidación de bienes y servicios) que sean necesarios para la apertura de nuevas oficinas o empresas. A nivel de importaciones los equipos celulares es el producto por la cual se generará una "Pre orden de compra", tal como lo indica el manual FIN008 "Planeación, Adquisición, Distribución y Obsolescencia de Equipos Celulares".
25. El Asistente de Compras locales elaborará la "Pre orden de compra" a la cual le asignará un número consecutivo para identificarla, ésta será registrada en la bitácora de "Control de seguimiento de compras por Asistente" para posteriormente relacionarla con la "Orden de compra" definitiva y archivarlas de manera conjunta.
26. El Asistente de Compras locales comunicará al Proveedor que posteriormente será enviada la "Orden de compra" definitiva para que el número de esta sea referenciada en la factura.
27. En caso de existir en el sistema Solicitudes de compra aprobadas que no han sido emitidas sus ordenes de compra por falta de características de los productos y luego de que el Asistente de compras haya realizado un seguimiento con el usuario que registró la Solicitud

--	--	--	--

para obtener los datos necesarios para la negociación con el Proveedor y emisión de la orden de compra, la Solicitud será cancelada por el Gerente de compras e importaciones después de 7 días laborables de haber sido aprobada, comunicando al Usuario de lo realizado.

28. El Supervisor de Compras locales/Importaciones notificará a través del sistema, al cliente interno toda Solicitud o requisición por Gastos, Activos o Servicios, que por cambios, inexistencia del producto, incongruencia en las especificaciones, no tengan todas las características técnicas del bien requerido como marca, modelo, capacidad, código proveedor internacional recomendado o cualquier otro motivo que causare imposibilidad de su procesamiento, dentro de un plazo máximo de 10 días hábiles desde la fecha de aprobación y asignación, y esperará la respuesta del Solicitante máximo en 2 días laborables para atender la Solicitud.
29. El Asistente de Importaciones es el responsable de entregar al Asistente Contable al cierre de cada periodo el detalle de las facturas de los proveedores correspondiente del proceso de importación y solicitar el registro de la provisión contable. Así mismo el asistente de importaciones solicitará dentro de los 20 primeros días del mes siguiente vía correo electrónico al Jefe de Contabilidad, Analista Contable y Asistente Contable el reverso contable de la provisión para seguir con el proceso normal de registro de factura de proveedores, liquidación y recepción de las importaciones.
30. Las Solicitudes de bienes y servicios e inclusive las de obra civil superiores a un valor de US \$ 10.000,00 (diez mil dólares) serán autorizadas por el Presidente Ejecutivo, tenga o no presupuesto. Previamente, deberá haber sido revisada por el Analista Financiero y aprobada por el Gerente de Planificación, Información Financiera y Roaming. Quedando los niveles de aprobación y revisión de las solicitudes de la siguiente manera:

Por

Cargo	Monto	Niveles de Aprobación y Revisión
Gerente de Área	0 – en adelante	Aprobador
Director de Área	0 – en adelante	Aprobador
Analista Financiero	0 – en adelante	Revisor
Gerente de Planificación, información Financiera y Roaming	0 hasta 9.999.99	Aprobador
Presidente	10.000 en adelante	Aprobador

Niveles de aprobación para solicitudes por la adquisición de Equipos de Cómputo:

Cargo	Monto	Niveles de Aprobación y Revisión
Gerente de Área	0 – en adelante	Aprobador
Director de Área	0 – en adelante	Aprobador
Director de Sistemas	0 – en adelante	Aprobador
Analista Financiero	0 – en adelante	Revisor
Gerente de Planificación, información Financiera y Roaming	0 hasta 9.999.99	Aprobador
Presidente	10.000 en adelante	Aprobador

--	--	--	--

Niveles de aprobación para solicitudes por la adquisición de Activos Fijos:

Cargo	Monto	Niveles de Aprobación y Revisión
Gerente de Área	0 – en adelante	Aprobador
Director de Área	0 – en adelante	Aprobador
Gerente Administrativo	0 – en adelante	Aprobador
Analista Financiero	0 – en adelante	Revisor
Gerente de Planificación, información Financiera y Roaming	0 hasta 9.999.99	Aprobador
Presidente	10.000 en adelante	Aprobador

31. En caso de no obtener la aprobación del Presidente Ejecutivo cuando así se lo requiera de acuerdo a la política establecida en este manual, por motivo de ausencia física por un periodo superior a 24 horas, se deberá procesar la requisición con el "Visto Bueno" de quien lo subrogue y posteriormente efectuar la regularización con la firma del Presidente Ejecutivo.
32. Las compras se efectuarán a proveedores que hayan sido previamente calificados y aprobados por CONECEL, de acuerdo a lo estipulado en el Manual de Políticas y Procedimientos FIN012 "Calificación a Proveedores". Será responsabilidad del Departamento de Compras la actualización de la base de proveedores (SOX-C3-ECCOM01).
33. Durante el primer trimestre de cada año sólo el Departamento de Compras deberá convocar a concursos de precios de aquellos artículos o insumos recurrentes, y escoger la mejor oferta para firmar contrato congelando los precios de forma anual o semestral a efecto de proteger a la empresa de efectos inflacionarios originados por variación de precios.
34. Se deberá comunicar a todos los proveedores recién calificados, a través de una copia de la carta donde consta quienes son las personas que autorizan una orden de compra (Gerencia de Compras/Dirección Financiera) (Anexo 8), antes de la generación de la primera "Orden de Compra" a dichos proveedores. Esta carta no se enviará a los Proveedores con los cuales las negociaciones se establecieron a través de un contrato administrado por alguna área (SOX-C5-ECCOM01).
35. En caso de cambio de personas (Gerente de Compras Locales e Importaciones y/o Director financiero) se deberá comunicar los nombres de sus reemplazantes, a todos los proveedores a los cuales se les informó de acuerdo al punto anterior.
36. El Asistente de Compras Locales deberá registrar los datos de las cotizaciones en el módulo de compras, a través del mantenimiento de respuestas, ejecutar el reporte "Resumen de Ofertas" (Anexo 2) y coordinar con el Supervisor de Compras Locales la mejor propuesta.
37. El Departamento de Compras deberá obtener mínimo 2 cotizaciones antes de emitir la "Orden de Compra" (Anexo 3). Sin embargo, en caso de tratarse de proveedores únicos calificados en determinados productos sea por su especialidad, por la inexistencia de otro similar en el mercado o porque éstos son los fabricantes, queda bajo la responsabilidad de la Gerencia de Compras su aprobación sin la presentación del número de cotizaciones indicadas anteriormente. No se requerirá cotizar nuevamente aquellos bienes o servicios que estén incluidos dentro de "Contratos de Provisión Semestral o Anual" y adicionalmente se procesará directamente el Pedido si los precios han sido negociados o pertenecen a un

--	--	--	--

contrato firmado con la Casa Matriz (América Móvil México) hacia todas las subsidiarias del grupo.

38. La información que se genere en las negociaciones con los Contratistas y Proveedores en general, deberán mantenerse bajo los términos de confidencialidad, es decir que no se proporcionará dicha información a personas externas a CONECEL como a personas de áreas internas que no intervengan en el proceso. Los únicos autorizados a proporcionar información son: La Gerencia del Departamento de Compras Locales e Importaciones y los Directores de las distintas áreas.
39. Las negociaciones con Proveedores deberán ser tal que el porcentaje de pago en la entrega de la última fase del servicio sea mínimo un 40 %, una vez que CONECEL dé su aceptación final en base a los lineamientos definidos en la "Orden de Compra", contrato o convenio.
40. Los Usuarios Solicitantes que negocien otorgar Anticipo a los Proveedores, por la compra de un bien o servicio, deberán registrar en el módulo de compras una Solicitud y generar un pedido para anticipo. Adicionalmente deberán solicitarle al proveedor una carta de Garantía Bancaria por el mismo valor del anticipo; en el Departamento de Compras el responsable de requerir la Garantía Bancaria es el Supervisor de Compras Locales cuyas instrucciones sobre la misma lo adjuntará en la orden de compra (ver anexo 17) (SOX-C2-ECAaPR01).
41. El Departamento de Compras deberá registrar en el módulo de compras un pedido para anticipo derivándolo del pedido principal y elaborar una solicitud de pago en la que adjuntará una copia de la Garantía Bancaria, de esta manera podrá iniciar la gestión del pago de la factura correspondiente al anticipo.
42. El Director Financiero es el único que podrá autorizar a los Usuario Solicitante y al Supervisor de Compras que se otorgue un anticipo mayor al porcentaje permitido (25%) o entregar un anticipo sin recibir Garantía Bancaria del Proveedor.
43. Las Garantía Bancaria (originales) que el proveedor entregue a los Usuarios Solicitantes y/o al Supervisor de Compra deberán ser revisadas y sumillada por el Área Legal.
44. El Supervisor de Compras deberá entregar las Garantías Bancarias al Asistente de Tesorería para que las Custodie.
45. Los Usuarios Solicitantes deberán custodiar y mantener vigentes las Garantías Bancarias, si algún documento está por caducarse deberá solicitar al proveedor que proceda a renovar el documento.
46. El Supervisor de Compras Locales será el responsable que las Garantías Bancarias se encuentren vigentes hasta la fecha de entrega o finalización total del bien, servicio o proyecto caso contrario deberá solicitar al proveedor la renovación de la garantía bancaria.
47. Finalizado el Proyecto, los Usuarios Solicitantes y el Asistente de compras deberán verificar que el bien o servicio haya sido entregado en su totalidad por parte del Proveedor revisando la recepción en el sistema, para posteriormente gestionar la entrega de la Carta de Garantía al Proveedor, solicitando el acuse de recibido del Proveedor en la copia de la "Entrega de documentos" emitida por Tesorería. Esta copia deberá ser archivada en el file del Proveedor.
48. Mensualmente los Usuarios Solicitantes y el Supervisor de Compras conciliarán el anexo Anticipo de Compras, proporcionado por el Analista de Contabilidad los 10 primeros días del mes en curso de acuerdo como lo indica el manual FIN018 "Cierre Contable" (SOX-C4-ECAaPR01).
49. El Departamento de Compras deberá confirmar con los proveedores los precios definitivos, los plazos de pago y fecha de entrega del producto a fin de comunicar a las áreas

--	--	--	--

involucradas en el proceso que ejecuten las actividades correspondientes, Administración (Bodega General – recepción de la mercadería), Financiero (Tesorería – provisionamiento y pago de proveedores).

50. Para compras de servicios mayores a \$ 20.000,00 (veinte mil dólares) se elaborará un contrato, el mismo que deberá tener el visto bueno del Departamento Legal.
51. El Departamento de Compras deberá incluir al Departamento Financiero (Tesorería) en la distribución del Reporte Semanal y Mensual de compras e importaciones para programación de su flujo de caja.
52. La Declaración Andina Única (DAV) emitida por la CAE para el proceso de desaduanización deberá estar firmada por la Gerencia de Compras Locales e Importaciones (Apoderado) y en caso de su ausencia deberán solicitar la firma al Director Financiero (Representante Legal).
53. Al momento de liquidar una compra de importación, se deberá adjuntar una copia adicional de la Declaración Aduanera Única (DAU C) al asistente contable encargado de impuestos en el Departamento de Contabilidad, a fin de que pueda preparar su declaración mensual.
54. El Departamento Administrativo entregará conjuntamente con cada aplicación de seguro una copia de la factura de la empresa aseguradora, misma que servirá para la liquidación de importaciones correspondientes.
55. El Jefe de Impuestos es la única persona que podrá entregar Comprobantes de Retención Preimpresas de Conecel para que sean elaborados por el Agente Afianzado por el concepto de Aforo Físico.
56. El Agente Afianzado deberá entregar al Asistente de Importaciones el comprobante de retención original en un periodo máximo de 24 horas de haberlo emitido a la Verificadora de turno.
57. Cualquier verificación de datos que requiera Contabilidad deberá remitirse a documentos originales que reposan en la Carpeta de Importación de cada DUI bajo el custodio del Departamento de Compras e Importaciones.
58. Dentro de los 5 días hábiles al cierre de cada mes, el Departamento de Contabilidad proporcionará al Supervisor de Importaciones un detalle pormenorizado de aquellas cuentas en tránsito aperturadas por Importaciones que se encuentren pendientes de liquidar, como también proporcionar el detalle contable de la cuenta 180103 Cuenta por Cobrar CORPEI para la respectiva revisión y conciliación.
59. El Departamento de Compras procederá a depurarlos y a solicitar se efectúen los ajustes contables necesarios dentro de los siguientes 10 días hábiles. Es responsabilidad del Departamento de Contabilidad conciliar dicha información antes del cierre del siguiente mes.
60. Luego de recibirse los productos, Importaciones deberá realizar máximo en 4 días laborables la respectiva Liquidación de Importación, revisión y aprobación para ser enviados al Dpto. de Contabilidad (SOX-C12-ECCOM01).
61. Una vez liquidada la importación, Compras entregará a Activos Fijos copias de la liquidación, copia de la "Orden de Compra" y copia de la factura del proveedor, previo al ingreso de la carpeta a contabilidad, obteniendo firma de recepción en la misma carpeta (SOX-C12-ECCOM01).
62. La carpeta de Importación ingresada al Departamento de Contabilidad para su revisión y análisis bajo ningún concepto será entregada a otro personal que no sea el del Departamento de Compras e Importaciones (SOX-C12-ECCOM01).



--	--	--	--

63. Contabilidad tendrá máximo 5 días laborables, luego de la entrega de la carpeta de importación por parte de Compras, para la revisión y registro de los gastos de la importación (SOX-C12-ECCOM01).
64. Los pagos a los proveedores se realizarán de acuerdo al Manual de Políticas y Procedimientos FIN003 "Pago a Proveedores", documento que incluirá datos referentes a número de la requisición, montos, fechas y formas de pago, información con la que se planificarán los flujos de liquidez necesarios.
65. El Asistente de Compras/Importaciones o de área/sección que reciba una factura de un Proveedor cuyo bien o servicio ha sido recibido o tiene conocimiento el área/sección a la cual el Proveedor envía la factura, deberá colocar en el "Recibido por" de la factura el nombre del área/sección, la fecha en que la recibe y el visto bueno del que recibe. En caso de que la factura no contenga el "Recibido por", se escogerá un espacio en blanco dentro de la misma para poner los datos de la recepción, sin alterar los datos existentes en la misma.

En caso de incumplimiento de este lineamiento, el Supervisor de Cuentas por Pagar comunicará vía mail de la novedad a la Gerencia del área de la cuál se recibió la factura, con copia al Director Financiero, para las acciones correspondientes que deban tomarse a fin de dar cumplimiento a la misma.

66. El departamento de compras será responsable de proveer las fechas de vencimiento de las facturas al departamento de Tesorería para su aprovisionamiento, al momento de ser recibidas vía mail, de los proveedores de capex e inventarios.
67. El Departamento de Compras comunicará al Departamento Financiero (Tesorería) con 15 días de anticipación la anulación o postergación de algún pago que haya sido autorizado, para que pueda ser debidamente regularizado.
68. El Departamento de Compras deberá mantener en su archivo la "Orden de Compra", conjuntamente con la Solicitud o requisición original aprobadas (impresión de la pantalla del sistema que tiene el estado de la Solicitud) y con las proformas originales o copias de fax membretados de los proveedores que hayan servido de base para la elaboración de la correspondiente "Orden de Compra". El Supervisor de Importaciones o de Compras Locales deberá soportar el requerimiento y para ello deberá solicitar la "Solicitud de Autorización de Inversión (SAI)" el mismo que es elaborado el área solicitante, de acuerdo a las especificaciones que indica el manual TEC009.
69. El Supervisor de Importaciones será responsable de realizar el seguimiento y velar por el cumplimiento de los plazos establecidos en las políticas para las actividades correspondientes a una importación.
70. El Asistente de Importaciones deberá dar las instrucciones de embarque al Embarcador, con previa autorización del Gerente de Compras locales e importaciones o el Supervisor de Importaciones.

Las instrucciones remitidas son definitivas y únicas para el embarcador, sin estas el embarcador no podrá embarcar en origen ni despachar en destino la carga.

71. En un plazo de 48 hora hábiles después de que Conecel haya emitido la Carta de Responsabilidad, el Embarcador deberá tramitar la Carta de Salida de Embarque de la importación.
72. El embarcador deberá entregar al Supervisor de Importaciones un reporte que incluya toda la información de los embarques, esto es desde la recepción de la carga hasta su arribo en bodegas, incluyendo las novedades que se hayan presentado. El reporte para la división de



--	--	--	--

infraestructura el embarcador deberá remitirla todos los lunes en la mañana y para la división celular el reporte lo entregará diariamente al final del día.

73. El embarcador es el responsable del correcto manejo de la carga, desde su recepción en origen, tránsito, arribo e ingreso a bodega de almacenamiento temporal que Conecel designare. Si la carga presenta daños o pérdidas (la misma que se haya originado en el tránsito del embarque), estos valores serán asumidos por el Embarcador.
74. El embarcador deberá comunicar al Gerente de Compras Locales e Importaciones o al Supervisor de Importaciones las novedades o anomalías que se presenten en el momento de arribo de la mercadería.
75. El Embarcador es el responsable de verificar el pesaje de la carga en origen con el mencionado por el proveedor en el paking list y/o factura, de presentarse multa por diferencia de peso en el "DAU C" (entre el documento de transporte vs el peso que registre en las bodegas de la Aduana) Conecel solicitará al Embarcador la emisión de una nota de crédito por el valor de la multa.
76. El Gerente de Compras Locales e Importaciones y el Supervisor de Importaciones mantendrán quincenalmente reuniones internas con el Embarcador con la finalidad de revisar las operaciones de embarque, novedades presentadas y tomar acciones correctivas de ser necesarios.
77. Las tarifas de los rubros que facture el embarcador deberá ser las que se encuentren estipuladas en el contrato celebrado con Conecel, excepto la tarifa de Fuel Surcharge ya que el facturado será con previa aceptación de Conecel.
78. El embarcador deberá emitir las facturas 48 horas posteriores del arribo de la mercadería. Las facturas originales deberán ser entregadas antes del cierre contable.
79. Cuando Conecel solicite la rectificación de una factura o emisión de nota de crédito el embarcador deberá procesarla en 12 horas hábiles posteriores al requerimiento realizado, excepto las notas de crédito que correspondan a multa por discrepancia de pesos, las cuales el embarcador las emitirá 48 horas hábiles posteriores a la notificación que realice Conecel.
80. El Asistente de Contabilidad comunicará, el mismo día, al Gte. de compras e importaciones sobre los errores encontrados en el registro de las importaciones por parte de los Asistentes de importaciones para su análisis y correspondientes acciones.
81. Cualquier negociación que se efectúe con el Proveedor de equipos celulares para recibir NC o equipos, deberá ser informado al Gerente de compras e importación/Supervisor de importaciones de Teléfonos y Accesorios para su control, seguimiento y solicitud de aplicación.
82. Contabilidad no procesará NC que no se reciban con el memorándum firmado por el Gerente de compras e importación.

B. EQUIPOS Y ACCESORIOS PARA PUBLICIDAD U OBSEQUIOS

1. Solamente el Coordinador de Abastecimiento de Productos del área de Mercadeo gestionará con los Proveedores, equipos celulares y accesorios bajo el concepto de campañas publicitarias, donaciones u obsequios, contando siempre con la aprobación de la Dirección Comercial y en el caso de donaciones u obsequios además con la de la Presidencia Ejecutiva.



--	--	--	--

2. Los equipos serán entregados de manera local, es decir que el proveedor se encargará de entregarlo directamente a la empresa, sin tener que incurrir CONECEL en ningún proceso de desaduanización.
3. El Coordinador de Abastecimiento de Productos coordinará con el proveedor para que estos equipos sean entregados al Dpto. de Activos para su custodio hasta que sean distribuidos de acuerdo a las directrices del área comercial.
4. El Supervisor de Activos será responsable de formalizar un acta de entrega/recepción de los equipos con el Coordinador de Abastecimiento de Productos y el Proveedor, y registrar los equipos inmediatamente en el sistema de Activos. Estos equipos deberán ser contabilizados en una cuenta de orden para control.
5. El Coordinador de Abastecimiento de Productos será el único autorizado a solicitar y disponer de los equipos, por lo que deberá comunicar vía mail al Supervisor de Activos con copia a la Gerencia Administrativa, Dirección Comercial, Gerencia de Mercadeo, como será la distribución de los equipos a medida que sean asignados.
6. Será responsabilidad del Supervisor de Activos obtener la firma del custodio final en el acta de entrega/recepción del equipo y registrar el nombre del custodio en el sistema de Activo.
7. Para el caso de equipos de pruebas el Supervisor de Importaciones de Teléfonos será el único autorizado a coordinar con el Proveedor la obtención de los equipos celulares de acuerdo a lo especificado en el manual MKT004 "Customización, pruebas y homologación de nuevos equipos móviles en la red celular". El Supervisor de Importaciones de Teléfonos entregará al Ingeniero de Terminales del área Técnica los ejemplares necesarios del(os) equipo(s) nuevo(s) conjuntamente con el manual de usuario, manual técnico para la realización de las pruebas de servicios respectivas, previo debida aprobación de la Dirección Técnica.
8. El Supervisor de importaciones de Teléfonos deberá comunicar vía mail al Supervisor de Activos quien es el custodio de los equipos de pruebas, a fin de que registre los equipos y custodio en el sistema de Activos.
9. Además de los cargos antes indicados de la empresa, ningún otro funcionario o colaborador está autorizado a recibir equipos y/o accesorios de los proveedores.

C. COMPRA DE TIEMPO AIRE PARA PRUEBAS BY PASS.

1. La Asistente de Presidencia Ejecutiva, será la responsable de registrar los datos de la tarjeta de Presidencia Ejecutiva en el sistema pay pal de compra segura a través de Internet, cada vez que sea necesario y remitirla al Supervisor de Compras Locales para su utilización.
2. El monto máximo para realizar compras en Internet a través del sistema pay pal es de \$ 2.000.00 mensuales.
3. El Supervisor de Compras Locales o el Asistente de Compras Locales deberá realizar la compra previa aprobación de la solicitud de compras; siendo que la página no posee el sistema de compras pay pal, deberá validar de manera previa si el número de la tarjeta quedará grabado en la página Web, de tal forma que No se proceda a realizar la compra.
4. El Auditor de Control de Tecnológico, deberá realizar la solicitud de compras vía mail, detallando el número de tarjetas que se requieren y el valor de las mismas, así como la página Web de donde se realizará la compra; y, deberá remitirla a la Secretaria de Auditoria y Control de Operaciones, para su ingreso en el sistema People Soft.

D. PROCESO DE LICITACIONES



--	--	--	--

1. Para que la adquisición o desarrollo de un bien, servicio, proyecto o producto ingrese a un proceso de licitación el Área solicitante deberá considerar lo siguiente:
 - Que el proyecto o producto sea nuevo/renovación
 - Que sea mayor a \$ 50.000 (cincuenta mil 00/100 dólares)
 - Que América Móvil no haya previamente definido el proveedor o que no exista un acuerdo macro con sus filiales.
2. La convocatoria para el concurso privado (licitación) solo lo podrá realizar el Gerente de Compras Locales e Importaciones en un plazo máximo de 3 días laborables de haber receptado la solicitud y la información necesaria para el proceso de licitación (bases del concurso).
3. Para el inicio del proceso de licitación el Área Solicitante deberá cumplir y proporcionar al Gerente de Compras locales e importaciones lo siguiente:
 - Haber solicitado o presupuestado el proyecto o producto.
 - Registrar en el módulo de compras con la unidad de negocio FINPO la solicitud por el valor presupuestado del proyecto o producto a licitar y
 - Entregar las especificaciones técnicas, funcionales y específicas del proyecto o producto a licitar (bases del concurso).
4. En el proceso de licitación podrán participar: personas naturales, jurídicas nacionales y personas naturales o jurídicas extranjeras que tengan oficina y/o sucursales legalmente autorizadas en el territorio ecuatoriano siempre y cuando no tengan conflictos judiciales con Conecel. Con los proveedores del exterior que no tengan domicilio en Ecuador se realizará la comunicación del concurso vía correo electrónico.
5. Los Proveedores que ofertan deberán realizar la entrega de las cotizaciones bajo las siguientes condiciones:
 - En sobres sellados, para que no se pueda ver el contenido, e incluyendo el detalle del concurso a ofertar.
 - Toda oferta deberá cumplir con todos los documentos requeridos en las bases del concurso y estar acompañada por una Garantía de Seriedad de Oferta 0.002% por el monto total del proyecto o producto a ofertar.
 - Los sobres deberán ser entregados única y exclusivamente en el Departamento de Compras al Supervisor de Compras hasta la fecha y hora que indique la convocatoria.
6. El Gerente de Compras e Importaciones revisará la integridad de los sobres, máximo ½ hora después de cerrado el concurso.
7. El Gerente de Compras locales e importaciones en conjunto con el Supervisor de Compras son las únicas personas que podrán abrir los sobres de los ofertantes y revisar que cumplan con todos los documentos requeridos.
8. En un plazo de 72 horas laborables después de haber cerrado el concurso, el Gerente de Compras Locales e Importaciones deberá elaborar un resumen que contenga el resultado de las evaluaciones realizadas por el área solicitante y por el departamento compras.
9. En el Comité de Compras deberá participar el Gerente del Área Solicitante y en conjunto escogerán las mejores ofertas. Si el Comité de compras no se a realizado en los periodos definidos el Gerente de Compras Locales e Importaciones junto con el Gerente del Área Solicitante elegirán al Adjudicado que posteriormente será comunicado en el próximo comité de compras.

--	--	--	--

10. En caso de que el concurso se declare incierto el Gerente de Compras locales e importación podrá realizar una nueva convocatoria.
11. El Supervisor de Compras será responsable de enviar una carta de agradecimiento (Anexo 9) y devolver la garantía de seriedad a aquellos Proveedores que no fueron considerados en la selección para generar una "Orden de Compra". Este envío deberá ser máximo en 48 horas después de la selección.
12. El proveedor adjudicado deberá canjear la garantía de seriedad de oferta por la Garantía de Fiel Cumplimiento de acuerdo a lo establecido en las bases del concurso, para proceder a la adhesión o suscripción del contrato.
13. El proveedor adjudicado que no llegará a suscribir el contrato en un plazo máximo de 7 días posteriores a la notificación de la adjudicación, el Gerente de Compras locales e importaciones ejecutará la Garantía de Seriedad de Oferta y tendrá la facultad de adjudicar al siguiente mejor proveedor ofertante.
14. El supervisor de compras es el responsable de solicitar al Abogado la elaboración y emisión del contrato al proveedor adjudicado, la administración del mismo lo deberá realizar el Área Solicitante.

IV. RESUMEN DE RESPONSABILIDADES

1. El **Usuario Solicitante** será responsable de:
 - Consultar con Jefe de Servicios Generales antes de ingresar una solicitud de vehículo, mobiliario de oficina o impresoras xerox.
 - Ingresar la Solicitud de bien o servicio correspondiente y correr el control de compromisos para que rebaje del presupuesto.
 - Registrar en el módulo de compras una solicitud para el pago del anticipo al Proveedor.
 - Solicitar al Proveedor una Garantía Bancaria por el mismo valor del anticipo.
 - Custodiar las Garantías Bancarias.
 - Mantener vigentes las Garantías Bancarias.
 - Elaborar y entregar el documento de las Especificaciones técnicas, funcionales y específicas del proyecto o producto que requiere que se inicie el proceso de licitación.
 - Contemplar en la solicitud de compra de vehículos, los implementos de seguridad.
 - Elaborar y solicitar la aprobación del FORM230 Solicitud de Extra presupuesto para aquellos requerimientos que no tienen presupuesto.
 - Registrar y/o entregar todas las características necesarias del bien solicitado.
 - Solicitar la clave del Proyecto para la adquisición de bien al Supervisor de Activos.
2. El **Gerente del área Solicitante** será responsable de:
 - Aprobar la Solicitud o reciclar en caso de correcciones o rechazarla en caso de no proceder (SOX-C2-ECCOM01).
 - Solicitar en caso de ser necesario y de acuerdo a política la generación de una "Pre orden de compra" al Proveedor.
 - Revisar y aprobar el FORM230 Solicitud de Extra Presupuesto.
 - Revisar las ofertas y emitir el puntaje de cada uno de ellos.
 - Escoger el proveedor a Adjudicar.
3. El **Director del área Solicitante** será responsable de:
 - Determinar la prioridad de la Solicitud o requisición.
 - Aprobar la Solicitud o reciclar en caso de correcciones o rechazarla en caso de no proceder (SOX-C2-ECCOM01).
 - Solicitar en caso de ser necesario y de acuerdo a política la generación de una "Pre orden de compra" al Proveedor.
 - Revisar y aprobar el FORM230 Solicitud de Extra Presupuesto.

--	--	--	--

4. El **Director de Sistemas** será responsable de:
 - Aprobar la Solicitud o requisición de equipo de cómputo o sistemas de información si está dentro de presupuesto o reciclar en caso de correcciones o rechazarla en caso de no proceder.
5. El **Analista Financiero** será responsable de:
 - Verificar que la Solicitud o requisición cuente con presupuesto y tenga las aprobaciones o autorización en caso de ser necesario.
 - Revisar que las cuentas contables que registra la solicitud se encuentren correctas, caso contrario deberá reciclar la solicitud.
 - Revisar el FORM230 "Solicitud de Extra Presupuesto".
 - Registrar en el módulo control de Compromisos el Extra Presupuesto.
6. El **Gerente de Planificación, Información Financiera & Roaming** será responsable de:
 - Aprobar la Solicitud o requisición si está dentro de presupuesto o reciclar en caso de correcciones o rechazarla en caso de no proceder.
 - Revisar y Aprobar el FORM230 "Extra Presupuesto"
7. El **Director Financiero** será responsable de:
 - Aprobara el FORM230 "Extra Presupuesto"
8. El **Presidente** será responsable de:
 - Aprobar la Solicitud o requisición mayor a \$ 10.000, si está correcta o reciclar en caso de correcciones o rechazarla en caso de no proceder.
 - Aprobara el FORM230 "Extra Presupuesto"
9. La **Asistente de Presidencia Ejecutiva** será responsable de:
 - Registrar los datos de la tarjeta de crédito de la Presidencia Ejecutiva en el sistema paypal cada vez que se requiera.
10. El **Gerente de Compras Locales e Importaciones** será responsable de:
 - Verificar las Solicitudes o requisiciones aprobadas en el sistema y de acuerdo al tipo de requerimiento asignarlas a los supervisores correspondientes (SOX-C1-ECCOM01).
 - Realizar la convocatoria para el Concurso Privado de Precios para iniciar el proceso de licitación.
 - Adjuntar el documento de las Especificaciones técnicas, funcionales, y específicas a las bases del concurso.
 - Revisar que todas las Ofertas cumplan con los documentos Requeridos.
 - Revisar el Resumen de Oferta Económica con los datos de las propuestas y aprobar o negar la mejor oferta.
 - Autorizar en caso de ser necesario y de acuerdo a política la "Pre orden de compra" que será enviada al Proveedor
 - Revisar el Pedido con los datos de la mejor propuesta y aprobarla y despacharlo o negarlo.
 - Revisar y aprobar el pedido para anticipo por el cual se haya negociado con el proveedor.
 - Autorizar la Orden de compra impresa.
 - Revisar y aprobar la carpeta liquidada de importación.
 - Firmar los memorándum para aplicación de las NC recibidas de los Proveedores de equipos celulares y de cualquier otro proveedor.
 - Cancelar las solicitudes de compras aprobadas que no puedan generarse órdenes de compra por falta de características de los productos, de acuerdo a la política.
 - Revisar y aprobar en el sistema el pedido (orden de compra).
 - Aprobar o dar las instrucciones necesarias para que el embarcador realice la carga o despache el embarque
 - Firmar la Declaración Andina Única (DAV)

--	--	--	--

11. El **Supervisor de Compras Locales** será responsable de:
- Registrar los datos de la Solicitud o requisición en la bitácora "Cuadro de Control de Seguimiento de Compras por Asistente".
 - Revisar y asignar y distribuir las Solicitudes recibidas, entre los asistentes de compras locales (SOX-C1-ECAaPR01).
 - Revisar la selección del Proveedor con la mejor propuesta del bien o servicio requerido y aprobar el Resumen de ofertas,
 - Revisar los datos del Pedido y confirmar al Gerente de Compras e importaciones.
 - Conciliar el Anexo de Anticipo de Compras proporcionado por contabilidad mensualmente (SOX-C4-ECAaPR01).
 - Mantener las Garantías Bancarias vigentes hasta la fecha de entrega total del bien, servicio o proyecto.
 - Realizar las compras de tiempo aire para pruebas de by pass, a través de las Web solicitadas.
 - Solicitar los soportes completos para la emisión del pedido, incluyendo la Solicitud de Autorización de Inversión (SAI) el mismo que deberá estar firmada por el Director/Gerente de Área.
12. El **Auditor de Control de Tecnológico** será responsable de:
- Detallar el número de tarjetas y el valor de las mismas dentro de la solicitud vía mail y remitirla a la Secretaria de Auditoria y Control de Operaciones.
 - Indicar al Supervisor de Compras Locales o al Asistente de Compras Locales la página web donde realizar la compra de las tarjetas.
13. El **Asistente de Compras Locales** será responsable de:
- Realizar seguimiento a Usuarios cuyas Solicitudes aprobadas de productos carecen de características completas para la negociación con el Proveedor.
 - Efectuar compras solo a proveedores Calificados (SOX-C3-ECCOM01).
 - Indicar a los proveedores las firmas autorizadas de CONECEL para la aprobación de Órdenes de Compras (SOX-C5-ECCOM01).
 - Crear la petición de ofertas y asignar los Proveedores con los que va a trabajar.
 - Solicitar, negociar e ingresar en el sistema los datos de las cotizaciones.
 - Generar el Resumen de ofertas y seleccionar de los proveedores la mejor propuesta del bien o servicio requerido.
 - Elaborar en caso de ser necesario y de acuerdo a política la "Pre orden de compra" al Proveedor.
 - Crear el Pedido en el sistema (Orden de Compra) con los datos de la mejor propuesta.
 - Enviar Orden de compra aprobada al Proveedor.
 - Registrar los anticipos al Proveedor en la bitácora "Solicitud de pago (SOX-C2-ECAaPR01; SOX-C3-ECAaPR01).
 - Generar un pedido para anticipo derivado del pedido principal (orden de compra).
 - Coordinar recepción de productos y el ingreso a Bodega con el Bodeguero (SOX-C8-ECCOM01).
 - Informar al usuario del área solicitante cuando el producto esté en Bodega.
 - Verificar la Nota de Crédito emitida por el proveedor y remitirla a Contabilidad.
 - Gestionar la entrega de carta de garantía bancaria al Proveedor.
 - Solicitar al área Legal la elaboración del contrato para el proveedor adjudicado.
14. El **Supervisor de Importaciones** será responsable de:
- Revisar y asignar la Solicitud del bien al Asistente de Importaciones por proveedor asignado (SOX-C1-ECAaPR01).
 - Revisar los datos del Pedido y confirmar al Gerente de Compras e importaciones.
 - Enviar Orden de compra aprobada al Proveedor.
 - Proceder con los trámites de importación una vez aprobada la "Orden de Compra".
 - Coordinar el proceso de desaduanización de la mercadería con el Agente Afianzado.

--	--	--	--

- Indicar al Proveedor el destino de la carga.
 - Aprobar o dar las instrucciones necesarias para que el embarcador realice la carga o despache el embarque
 - Registrar en la bitácora "Entrega Recepción de documentos de embarque" los documentos de embarque entregados al Agente Afianzado.
 - Revisar y aprobar la carpeta liquidada de importación.
 - Solicitar los soportes completos para la emisión del pedido, incluyendo la Solicitud de Autorización de Inversión (SAI) el mismo que deberá estar firmada por el Director/Gerente de Área.
15. El **Asistente de Importaciones** será responsable de:
- Crear el Pedido en el sistema (Orden de Compra) con los datos necesarios.
 - Solicitar las aplicaciones del seguro correspondientes y registrar estas solicitudes en la bitácora "Solicitud de seguro" para solicitar aplicaciones de Seguro" (SOX-C7-ECCOM01).
 - Dé instrucciones al Proveedor del destino de los productos y envío de documentos.
 - Asignar en el pedido por cada línea el número de DUI correspondiente a cada importación conforme el secuencial de la bitácora de dichos documentos.
 - Coordinar con el Embarcador la fecha de arribo de los productos.
 - Registrar en la bitácora "Entrega Recepción de documentos de embarque" los documentos originales recibidos del Embarcador.
 - Registre en el sistema para el pago total de Tributos Aduaneros y regístrelo en la bitácora "Solicitud de pago".
 - Registrar en la bitácora "Oficio para transferencia de Aduana" la carta de transferencia enviada al Banco.
 - Coordinar con la compañía de Custodia y transporte.
 - Coordinar con el Asistente de Bodega el ingreso de la mercadería a Bodega (SOX-C8-ECCOM01).
 - Obtener las facturas por los gastos incurridos y valide que los rubros facturados sean los correctos,
 - Registre en sistema por DUI las facturas por los gastos incurridos.
 - Llenar la bitácora "Registro de carpetas ingresadas a Contabilidad" y entregar en Contabilidad la carpeta liquidada para su revisión y registro de gastos
 - Registrar mensualmente, en la web del CORPEI los cupones, para proceder al reclamo del certificado de aportación.
 - Entregar los Certificados de Aportación CORPEI al Gerente de Tesorería, para el custodio de los mismos.
 - Conciliar al cierre de cada periodo la cuenta contable 180103 Cuenta a Cobrar CORPEI
 - Verificar la Nota de Crédito emitida por el proveedor y remitirla a Contabilidad.
 - Revisar las facturas por el concepto de reembolso de gastos emitido por el Agente Afianzado
 - Dar las instrucciones necesarias para que el embarcador realice la carga o despache el embarque.
 - Recibir los documentos de importación, facturas y registrar en la bitácora de "Recepción de documentos" (SOX-C9-ECCOM01).
 - Registrar en la factura la fecha de recepción de la misma junto a su visto bueno y área/sección a la que pertenece.
 - Revisar las facturas y confirmar que los rubros facturados sean los correctos (SOX-C10-ECCOM01).
 - Proveer las fechas de vencimientos de las facturas al departamento de Tesorería, para su aprovisionamiento.
 - Solicitar al cierre de cada periodo a contabilidad la provisión de facturas de proveedores de importación de activos que se encuentren en bodega para que puedan ser liquidados.
 - Solicitar reversión de la provisión a los 20 días del mes siguiente.
 -

--	--	--	--

16. El **Asistente de Bodega** será responsable de:
 - Verificar que la mercadería entregada por el proveedor sea la que consta en el Pedido (orden de compra) y elaborar "Comprobante de Ingreso a Bodega" (SOX-C11-ECCOM01).
 - Revisar los códigos contables y unidad de negocio si son correctos, genere la recepción de los equipos en el sistema
17. El **Gerente de Tesorería** será responsable de:
 - Custodiar las papeletas de depósito del CORPEI.
18. El **Asistente de Contabilidad** será responsable de:
 - Verificar que las carpetas de importación se encuentren liquidada y revisadas por el Supervisor de Importaciones (SOX-C12-ECCOM01).
 - Registrar la recepción de la Nota de Crédito del proveedor en su bitácora de control y remitirla al Analista de Cuentas por Pagar.
19. El **Analista de Cuentas por Pagar** será responsable de:
 - Receptar y registrar la factura del proveedor de acuerdo como lo indica el manual FIN003 "Pago a Proveedores"
 - Liquidar el anticipo otorgado a un proveedor en el momento que se encuentre registrando la factura final del bien o servicio.
 - Registrar y aplicar la Nota de Crédito del proveedor según corresponda.
 - Registrar contablemente las garantías bancarias por anticipo a proveedores
20. El **Analista de Contabilidad** será responsable de:
 - Verificar la aplicación de la Nota de Crédito realizada por el Analista de Cuentas por pagar y colocar su visto bueno.
21. El **Supervisor de Cuentas por Pagar** será responsable de:
 - Verificar la aplicación de la Nota de Crédito realizada por el Analista de Cuentas por Pagar y colocar su visto bueno..
22. El **Supervisor de Importación de Equipos** será responsable de:
 - Controlar y gestionar la aplicación de las NC enviadas por los Proveedores de los equipos celulares (SOX-C6-EClxV01).
 - Coordinar con el Proveedor la obtención de equipos celulares para pruebas y homologación.
 - Comunicar al Supervisor de Activos sobre el custodio de los equipos de pruebas.
23. El **Coordinador de Abastecimiento de Productos** será responsable de:
 - Comunicar la creación de nuevos productos en caso de así ser necesario cuando los mismos son enviados con costo 0 por parte del Proveedor.
 - Coordinar que la recepción de los equipos celulares y accesorios por el concepto de campañas publicitarias, donaciones u obsequios lo realice el Departamento de Activos Fijos.
24. El **Jefe de Servicios Generales** será responsable de:
 - Validar las órdenes de compra de los vehículos de acuerdo a las especificaciones establecidas.
25. El **Supervisor de Activos** será el responsable de:
 - Realizar el ajuste sobre el valor del activo, por el porcentaje o valores de acuerdo al caso, que reporte la nota de crédito o debito.
 - Entregar al solicitante la creación de la clave de Proyecto
 - Receptar los equipos celulares que entregue el proveedor por los conceptos de campañas publicitarias, obsequios, o donación.

--	--	--	--

- Elaborar acta de entrega de los equipos por campaña publicitaria, obsequios o donación al Coordinador de Abastecimiento de Equipos.
 - Registrar en el sistema de Activos los equipos de prueba, obsequiados o donados por el proveedor y contabilizarlo en cuentas de orden.
26. El **Agente Afianzado** será el responsable de:
- Registrar en línea en el sistema de la CAE el DAV.
 - Solicitar a la Verificadora de turno realizar la verificación física de la importación.
 - Solicitar a la verificadora que emita la factura a nombre de Conecel cuando aplique en otros casos solicitar a nombre del Agente Afianzado
 - Emitir comprobante de retención.
 - Entregar la factura de la verificadora y comprobante de retención originales a Conecel.
 - Emitir factura por el concepto de reembolso de gastos adjuntando los soportes necesarios para que Conecel realice el pago.
27. El **Asistente de Tesorería** será el responsable de:
- Entregar la carta de transferencia original al Banco
 - Regularizar la transferencia en el sistema PeopleSoft
 - Custodiar las Garantías Bancarias
28. El **Abogado** será el responsable de:
- Revisar los documentos y elaborar informe de los ofertantes que cumplen capacidad legal para concursar en el proceso de licitación.
 - Elaborar Contrato al proveedor Adjudicado.
29. El **Gerente de Mercadeo** será el responsable de:
- Validar la solicitud contra la bitácora del departamento Financiero (SOX-C12-ECPUB01)

V. PROCEDIMIENTO

A. REQUISICIONES DE BIENES O SERVICIOS

Usuario solicitante

1. Seleccione posibles proveedores y valores aproximados del bien o servicio solicitado.
2. Registre en el módulo de compras (PO) una Solicitud para requerir un bien o servicio, en la Unidad de negocio (departamento) a atender, seleccione el artículo o describa el servicio que necesita adquirir. Si los bienes o servicios a adquirir son importados el solicitante deberá registrar en la cuenta 160103 "Importaciones en Transito" ó la 160105 "Compra locales" para la adquisición de bienes o servicios nacionales y si estos productos son destinados a un proyecto, el usuario solicitante deberá solicitar la clave del proyecto en el FORM235 "Solicitud de creación de Proyecto" al Supervisor de Activos para el ingreso en la solicitud.

Supervisor de Activos

3. Cree la clave del proyecto y devuelva el formulario al usuario solicitante en un periodo de 24 horas.

Usuario solicitante

4. Ejecute en la solicitud el control de compromiso, si el requerimiento se encuentra dentro del presupuesto comunique al Director/Gerente del área para que autorice en el sistema la adquisición del bien o servicio, si no tiene presupuesto comuníquese con el Analista Financiero.

No tiene Presupuesto

Analista Financiero

- 4.1 Revise que la solicitud de la requisición del bien o servicio en el sistema y verifique :

--	--	--	--

4.1.1 La solicitud este correcta y que el área solicitante tenga presupuesto. El área solicitante tiene presupuesto en otras combinatorias contables, proceda a realizar la transferencia del presupuesto por el monto requerido de la solicitud.

4.1.2 El área solicitante no tiene presupuesto, comuníquese esta novedad al usuario solicitante para que proceda a la elaboración del FORM230 "Solicitud de Extra Presupuesto"

Usuario Solicitante

4.2 Elabore el FORM230 "Solicitud de Extra Presupuesto" y solicite la aprobación del Gerente y Director del Área.

Gerente/Director del Área

4.3 Revise y apruebe el FORM230 "Solicitud de Extra Presupuesto" y devuelva el formulario al usuario solicitante para que proceda con flujo de aprobaciones.

Usuario Solicitante

4.4 Entregue el FORM230 al Analista Financiero

Analista Financiero

4.5 Proceda a la Revisión y Aprobación con el Área Financiera, una vez aprobado registre el extra presupuesto en el módulo control de compromisos e indique al usuario solicitante que ya tiene presupuesto.

Usuario Solicitante

4.6 Corra el control de Compromiso a la solicitud del bien o servicio a adquirir e indique al Gerente y Director de área que apruebe el requerimiento.

Gerente del área Solicitante

5. Revise la solicitud que está en estado "Inicial". En caso de que la Solicitud necesite ser corregida por el Solicitante recicle la Solicitud en el sistema, rechace la solicitud en caso de no proceder o apruebe en caso de autorizar la adquisición.

Director del área Solicitante

6. Revise su "Lista de trabajo" y establezca la prioridad en la solicitud de acuerdo al caso y definiciones de la política 3, 4 y 5 de este manual, registrando la misma en el sistema. En caso de que la Solicitud necesite ser corregida por el Solicitante recicle la Solicitud en el sistema, rechace la solicitud en caso de no proceder o apruebe en caso de autorizar la adquisición (SOX-C2-ECCOM01).

Director de Sistemas

7. Si la Solicitudes o requisición se refiere a un equipo de cómputo o sistema de información, revísela. En caso de que la Solicitud necesite ser corregida por el Solicitante recicle la Solicitud en el sistema, rechace la solicitud en caso de no proceder o apruebe en caso de autorizar la adquisición.

Analista Financiero

8. Revise las Solicitudes o requisiciones. En caso de que la Solicitud no registre las cuentas contables correctas y se necesite ser corregida por el Solicitante recicle la Solicitud en el sistema, o apruebe en caso de que toda la información se encuentre correcta.

Gerente de Planificación, Información Financiera & Roaming

9. Revise las Solicitudes o requisiciones. En caso de que la Solicitud no se encuentre correcta y necesite ser corregida por el Solicitante recicle la Solicitud en el sistema, o apruebe en caso de que toda la información se encuentre correcta.



--	--	--	--

Presidente

10. En caso de ser Solicitudes o requisiciones de bien o servicio mayor a \$ 10.000 revise las que le lleguen a su "Lista de trabajo". En caso de que la Solicitud necesite ser corregida por el Solicitante recicle la Solicitud en el sistema, rechace la solicitud en caso de no proceder o apruebe en caso de autorizar la adquisición (SOX-C2-ECCOM01).

Usuario solicitante

11. Reciba un mail donde indica si la Solicitud o requisición fue reciclada, de ser así revise los comentarios y realice las correcciones correspondiente en la Solicitud. En caso de haber sido aprobada comunique al área de compras para que se proceda con la adquisición del bien o servicio solicitado.

Asistente de Compras

12. Emita la orden de compra de la solicitud aprobada; si la solicitud se encuentra provisionada proceda a cambiar la cuenta contable por una cuenta de provisión.

B. COMPRAS LOCALES

Gerente de Compras Locales e Importaciones

1. Revise las Solicitudes aprobadas de los diferentes solicitantes, verifique el tipo de requerimiento y asigne a los supervisores correspondientes.
 - 1.1 Importaciones: Asigne la Solicitud al Supervisor de Importaciones para coordinar la adquisición del producto realizando el procedimiento descrito en el literal D de este capítulo.
 - 1.2 Compras locales, Asigne la Solicitud al Supervisor de Compras Locales.

Supervisor de Compras Locales

2. Revise las Solicitudes aprobadas y verifique el tipo de bien o servicio requerido (SOX-C1-ECAaPR01).
3. Asigne al Asistente de Compras Locales de acuerdo al ítem solicitado.
4. Registre los datos de la solicitud en el cuadro de "Control de Seguimiento de Compras por Asistente".

Asistente de Compras Locales

5. Copie los productos que va a adquirir desde la Solicitud aprobada a la página para petición de ofertas (RFQ) y asigne a los proveedores con los que va a cotizar.
6. Solicite las propuestas económicas a los proveedores del bien o servicio requerido, de acuerdo a la política 37.
7. Reciba cotizaciones, negocie precio y condiciones comerciales con los Proveedores.
8. Ingrese al sistema los datos de las cotizaciones y genere el reporte del "Resumen de ofertas", solicitando la aprobación del Proveedor a escogerse al Supervisor de compras locales.
9. Seleccione la mejor propuesta económica y entregue el "Resumen de ofertas" al Supervisor de Compras locales para su revisión y aprobación.

Supervisor de Compras Locales

10. Revise el "Resumen de ofertas". Si está de acuerdo apruebe colocando su visto bueno y entregue al Gerente de compras e importaciones el cuadro para su aprobación y visto bueno, caso contrario comunique al Asistente de Compras locales para su corrección o una nueva negociación.



--	--	--	--

Gerente de Compras Locales e Importaciones

11. Revise el "Resumen de ofertas". Si está de acuerdo apruebe colocando su visto bueno y entregue al Supervisor de compras locales para que los Asistentes procedan a la adjudicación de la oferta y creación del pedido, caso contrario comunique al Asistente de Compras locales para su corrección o una nueva negociación.

Supervisor de Compras Locales

12. Entregue a los Asistentes de compras locales los cuadros comparativos con el visto bueno del Gerente de compras e importaciones.

Asistente de Compras Locales

13. Seleccione en el sistema la mejor propuesta económica que fue aprobada por el Gerente de compras e importaciones.
14. Realice el cálculo del pedido y cree el pedido (orden de compra) en el módulo de compras, si la solicitud del pedido se encuentra provisionada proceda a cambiar la cuenta por una cuenta de provisión e ingrese el detalle de pagos, revise toda la información, ejecute la tolerancia e informe al Supervisor de compras locales para su revisión.
15. En caso de haberse negociado un anticipo al Proveedor genere en el módulo de compras de PeopleSoft un pedido para anticipo, que se derive del pedido principal.

Pedido para Anticipo.

Gerente de Compras Locales e Importación

- 15.1 Revise el Pedido para anticipo si todo esta correcto apruébelo, caso contrario indíquelo la novedad al Asistente de compras locales para que proceda a su corrección.

Asistente de Compras Locales

- 15.2 Despache y recépte el Pedido para Anticipo y proceda a solicitar a Cuentas por Pagar el pago del pedido para anticipo, de acuerdo como lo indica el manual FIN003 "Pago a Proveedores".

- 15.3 Registre en la bitácora "Solicitud de pago" el anticipo otorgado al proveedor (anexo 11) (SOX-C3-ECAaPR01).

Supervisor de Compras Locales

16. Revise la información en el pedido contra los soportes correspondientes, verifique los datos ingresados y confirme al Gerente de compras e importaciones para su aprobación para la compra del bien y servicio.

Gerente de Compras e Importaciones

17. Apruebe en el sistema el pedido, despache e imprima la "Orden de Compra" y verifique si está correcta.

- 17.1 Esta correcta, proceda a firmar la "Orden de Compra", caso contrario devuelva al Asistente para corrección.

18. Entregue al Asistente de Compras Locales para coordinar la adquisición.

Asistente de Compras Locales

19. Envíe la "Orden de Compra" firmada al proveedor y comunique a Bodega para confirmar la fecha de entrega de la mercadería y el número de pedido a recibir.

Bodeguero / Receptor de área



--	--	--	--

20. Reciba la mercadería y confirme que le entreguen de acuerdo al Pedido (Orden de Compra), registre las cantidades recibidas en el sistema de people soft sin ingresar los números de serie. En caso de ser activos fijos se ingresará números de serie dependiendo del volumen de los productos, caso contrario también sólo se registrará las cantidades (SOX-C11-ECCOM01).
21. Registre sello de ingreso a bodega en la guía de remisión y envíela a Compras (SOX-C11-ECCOM01).

Asistente de Compras Locales

22. Comunique al proveedor el número de pedido e indíquele que proceda a entregar la factura al departamento de Cuentas por Pagar.
23. Comunique al Usuario solicitante que su bien ha sido adquirido y se encuentra en bodega.

Asistente de Cuentas por Pagar

24. Reciba la factura del proveedor y proceda a registrarla en el módulo de Cuentas por Pagar, de acuerdo como lo indica el manual FIN003 "Pago a proveedores"; si al registrar la factura el pedido de esta refleja que se le ha otorgado un anticipo al proveedor proceda a liquidarlo en el momento que esta registrando la factura final del proveedor.

C. IMPORTACIONES

Supervisor de Importaciones

1. Revise la Solicitud de bien asignada y verifique el tipo de bien requerido (SOX-C1-ECAaPR01).
2. Asigne al Asistente de Importaciones por proveedor asignado, de acuerdo al ítem solicitado.
3. Registre en control de seguimiento de compras por Asistente (SOX-C3-ECAaPR01).

Asistente de Importaciones

4. Realice el cálculo del pedido y cree el pedido (orden de compra) en el módulo de compras, ingrese detalle de pagos, revise toda la información, corra el control de presupuesto y ejecute la tolerancia e informe al Supervisor de Importaciones para su revisión y aprobación. Si el precio está negociado desde la Casa Matriz (AMX – México), sea por contrato o por Acuerdos, cree el Pedido copiando directamente desde la Solicitud Aprobada. El registro de los pedidos de los proveedores del Exterior deberán especificar la Unidad de Inventario y de activo fijos activando la opción de capitalización, las unidades de inventario son:

- C0032 Región Costa
- S0106 Región Sierra

Supervisor de Importaciones

5. Revise la información en el pedido contra los soportes correspondientes, verifique los datos ingresados, despache, imprima la "Orden de Compra y/o Carta de Instrucción" y confirme al Gerente de compras e importaciones para su aprobación para la compra del bien.

Gerente de Compras Locales e Importaciones

6. Verifique datos en el sistema, apruebe en el sistema el pedido y verifique si está correcta.
7. Si está correcta, proceda a firmar la "Orden de Compra y/o Carta de Instrucción" y devuelva al Supervisor de Importaciones, caso contrario devuelva al Asistente de importación para su corrección.

Supervisor de Importaciones

8. Reciba la "Orden de Compra" firmada, escanee la ordenes y páselas por mail al proveedor.



--	--	--	--

9. Entregue el físico al Asistente de Importaciones para que proceda con los trámites de Importación.
10. Reciba las facturas de los proveedores de capex e inventarios vía mail. Entregue una copia al Asistente de Importaciones para que solicite la aplicación del seguro.

Asistente de importaciones

11. Remita vía correo electrónico las instrucciones al embarcador, detallando facturas comerciales, listas de empaque, tipo de transporte y todos los datos necesarios para que el embarcador elabore el documento AWB ó B/L.

Supervisor de Importaciones

12. Espere que la Documentación de Embarque llegue donde el Asistente de Importaciones.

Asistente de Importaciones

13. Reciba "Orden de Compra" firmada por parte del Gerente de Compras e Importaciones, archívelo y elabore "Solicitud de Seguro" en Excel (SOX-C7-ECCOM01).
14. Solicite las aplicaciones del seguro al Asistente de Seguro, a través del formulario FORM179 (Anexo 10) y quédese con una copia para archivo una vez que sea firmada por el Supervisor de Importación y recibida por el Asistente de Seguro. Registre la solicitud realizada en la bitácora de "Notas de pedido para solicitar aplicaciones de Seguro" (ver Anexo 12) (SOX-C7-ECCOM01).

Supervisor de Importaciones

15. Indique al proveedor lugar de destino de la carga y que entregue al embarcador los equipos adjuntando 2 copias originales de factura y Packing List. Reciba vía mail o fax documentos de embarque.

Asistente de Importaciones

16. Reciba pre-alerta del embarcador que indique: número de embarque master, hija, nombre de la aerolínea o naviera, vuelo, nombre del proveedor y en el subject deberá especificar número de la factura dadas en la instrucción de la carga, este solo aplica para infraestructura.

Supervisor de Importaciones

17. Reciba vía mail la confirmación de la fecha de arribo de la carga por parte del embarcador y envíe copia al Asistente de Seguro y a la compañía de seguridad contratada para custodio, y acompañamiento, hasta el posterior conteo en la bodega, en el caso de equipos celulares, SimCards y Tarjetas de Telefonía Pública e Infraestructura.

Asistente de Seguro

18. Reciba aplicaciones del Seguro para trámites con la Compañía Aseguradora, coloque la fecha de recepción y sumille en la copia de la Solicitud para el Asistente de Importaciones.

Asistente de Importaciones

19. De los embarques arribados en Guayaquil, reciba los documentos originales del embarcador, registre en la bitácora de "Entrega Recepción de documentos de embarque" (ver anexo 13) y entregue al Supervisor de Importaciones. De los embarques arribados en Quito el Agente Afianzado recibirá en su oficina los documentos originales del embarcador en el siguiente cronograma:
 - Embarques que arriben en la mañana, el embarcador remitirá los documentos en la tarde del mismo día.
 - Embarques que arriben en la tarde, el embarcador entregará los documentos en la mañana del día hábil siguiente.



--	--	--	--

Supervisor de Importaciones

20. Reciba documentación, revise que esté completa, registre en la bitácora de "Entrega Recepción de documentos de embarque" (ver anexo 13) y entregue al Agente Afianzado para el trámite de desaduanamiento.

Agente Afianzado

21. Registre en el sistema del la CAE la información requerida para la emisión del DAV (Declaración Andina de Valores).
22. Remita la Declaración Andina de Valores (DAV) para la firma del Gerente de Compras Locales e Importaciones (Apoderado), para las importaciones que arriban en Quito, envíe por valija el DAV con todos lo soportes necesarios. En caso de que el refrendo de la Declaración Aduanera requiera aforo sea físico proceda con el punto 24.1.

La Importación Requiere Aforo Físico

Agente Afianzado

- 22.1 Diríjase a la Verificadora de turno y solicite la inspección física de la Importación que se encuentra en proceso de desaduanización.
- 22.2 Solicite a la verificadora de turno la emisión de la Factura.
 - 24.2.1 Si la verificadora emite la factura con el RUC a nombre de Conecel, realice el pago elaborando el respectivo Comprobante de Retención preimpreso otorgado por Conecel, reteniendo el porcentaje vigente por la LRTI. Para que Conecel reembolse los valores incurridos por el Agente Afianzado, el agente deberá elaborar la Liquidación de Valores Desembolsados (anexo 24).
 - 24.2.2 Si la verificadora emite la factura a nombre del Agente Afianzado. El agente afianzado deberá emitir una factura por Reembolso de Gastos.
- 22.3 Entregue al Asistente de Importaciones la factura por Reembolso de Gastos y/o Liquidación de Valores Desembolsados para el respectivo registro, regularización y pago.

Asistente de Importaciones

- 22.4 Recapte los documentos entregados por el Agente Afianzado y confirme que corresponda a la importación que se encuentra en proceso de desaduanización (SOX-C10-ECCOM01).
- 22.5 Remita la factura por Reembolso de Gastos junto con los comprobantes originales al Asistente de Impuestos. Si el Agente Afianzado emite Liquidación de Valores Desembolsados revise que lo reportado sea correcto, firme el revisado y solicite al Supervisor de Importaciones la aprobación del mismo (SOX-C10-ECCOM01).

Supervisor de Importaciones

- 22.6 Revise la factura por Reembolso de Gasto y/o Liquidación de Valores Desembolsados si se encuentra correcta firme el aprobado, caso contrario devuelva al Asistente de Importaciones (SOX-C10-ECCOM01).

Analista de Impuesto

- 22.7 Registre contablemente las retenciones (Fuente e IVA) que fueron efectuadas a la Verificadora, saque una copia para soportar el asiento contable y entregue la Factura por Reembolso de Gastos y los comprobantes originales a Cuentas por Pagar.

Asistente de Cuentas por Pagar



--	--	--	--

22.8 Regularice el registro de la factura de la Verificadora de turno y contabilice la Factura por Reembolso de Gastos del Agente Afianzado. Si es Liquidación de Valores Desembolsados (anexo 24) registre para el pago sin afectar impuestos.

Gerente de Compras e Importaciones (Apoderado)

23. Revise y firme el DAV y entregue al Agente Afianzado para que continúe con el trámite de Desaduanización.

Supervisor de Importaciones

24. Reciba autoliquidación del agente afianzado y entregue al Asistente de Importaciones para que tramite el pago.

Asistente de Importaciones

25. Reciba autoliquidación, ingrese en el sistema para el pago total de Tributos Aduaneros y registre en la bitácora "Solicitud de pago" (anexo 11).

26. Elabore carta de transferencia al Banco, registre en la bitácora "Oficio para transferencia de Aduana" (ver anexo 14) y entregue al Gerente de Compras e Importaciones para su revisión y firma.

27. Gestione con el Gerente de Tesorería y el Director Financiero la Firma del Oficio para Transferencia de Aduana, páselo por fax al Banco para el registro del pago.

28. Elabore un pedido rápido en el módulo de compras por el valor pagado a la Aduana.

29. Saque copias de la documentación que soporte la transferencia el pago a la Aduana y envíe la Carta de transferencia original al Asistente de Tesorería y al Asistente de Cuentas por Pagar envíe la Solicitud de Pago adjuntando una copia de la Liquidación de Aduana DAU "C" para su registro y regularización del pago de acuerdo al proceso de pagos.

Asistente de Tesorería

30. Remita la carta original de transferencia al Banco colocando el sello que indica "Documento por Regularizar". Receptado por el banco la transferencia, registre contablemente el débito bancario.

Asistente de Cuentas por Pagar

31. Registre en People en el módulo de Cuenta por Pagar el pago realizado a la Aduana afectado a las cuentas de 1502__ Importaciones en Transito, por el valor de gastos de importación y 180103 Cuenta a Cobrar CORPEI por el valor pagado al CORPEI.

Asistente de Importaciones

32. Llame a la Compañía de Custodia y transporte para llevar la carga de la Aduana a Bodega en el caso de Teléfonos Celulares, SimCards y Tarjetas Chip de Telefonía Pública y para cualquier otro tipo de importación solo llame a la compañía de transporte.

33. Confirme al Asistente de Bodega la hora aproximada de la carga y solicite disponibilidad del montacargas.

Asistente de Bodega

34. Reciba la carga, llene el comprobante de Ingreso a Bodega y envíe copia al Asistente de Importaciones. Envíe al Asistente de Importaciones copia del informe de la compañía inspectora de la Aseguradora (SOX-C11-ECCOM01).

35. Revise si existen faltantes, si es así comunique de esta novedad al Supervisor de Importaciones, al Gerente de Compras e Importaciones y al Asistente de Seguro para el respectivo reclamo, de ser procedente, realizando las actividades que se mencionan en el manual ADM016 "Reclamos por faltantes de quipos y accesorios celulares", caso contrario envíe Comprobante de Ingreso a Asistente de Importaciones (SOX-C11-ECCOM01).



--	--	--	--

Asistente de Importaciones

36. Luego de recibir las cargas recupere todas las facturas por gastos incurridos: proveedor, embarcador, transporte, bodega de aduana, custodio (seguridad), agente afianzado.
37. Adicionalmente, reciba del Agente afianzado el "Detalle del proceso aforo/salida de carga" (ver anexo 18) para su archivo en la carpeta de importación.
38. Proceda a validar que los rubros facturados por el embarcador sean los correctos, para realizar la validación de los fletes deberá considerar el peso cargable redondeado al siguiente medio kilo (500 gramos), (ejemplo 15.3kg = 15.5 y 34.7 = 35kgs) de acuerdo a lo que indica la IATA, siempre y cuando las cargas sean destinadas y pagaderas por Conecel y por la tarifa fijada de acuerdo al origen de la importación (ver anexo 20 el mismo que se debe elaborar cuando el flete es collect y pagadero en destino, no se debe realizar el anexo 20 para aquellas cargas que vienen con flete prepagado en origen). Si los rubros son correctos archive el documento en cada carpeta de importación que se liquide; caso contrario proceda con el reclamo al proveedor para que emita la respectiva nota de crédito.
39. Luego llene en la Bitácora – Registro de Gastos Varios (anexo 21), con la información de todos los gastos y pagos incurridos para re-liquidar la importación, de esta manera conocerá % de gastos de cada importación y mantendrá de forma general el control de las mismas.
40. Ingrese en pantalla cargos varios del Pedido en el módulo de compras en PeopleSoft los rubros incurridos por gastos de Importación excepto el valor pagado a la CORPEI por cada línea que tenga el mismo DUI y ejecute cálculos varios para que el sistema prorratee los cargos a todos los productos, procediendo así a la liquidación de la carpeta de importaciones luego corra el control de Presupuesto y ejecute la tolerancia, si presenta error en presupuesto comuníquelo al usuario solicitante para que solicite extra presupuesto de acuerdo al manual FIN021 Presupuesto.
41. Revise la documentación de la carpeta liquidada, firme la "Liquidación de Importación" y entregue al Supervisor de Importaciones para su revisión.

Supervisor de Importaciones

42. Revise la Liquidación de Importación, si se encuentra todo correcto fírmela, caso contrario devuélvalo al Asistente de Importación para que proceda con la corrección.

Gerente de Compras e Importaciones

43. Revise, apruebe la carpeta liquidada y devuelva al Asistente de Importaciones.

Asistente de Importaciones

44. Reciba la carpeta y saque copia de los documentos, y distribuya las copias de la siguiente manera.

Área	Documentación Requerida
Impuestos	Copia del DAU (A) y DAU (C)
Contabilidad	Copia de Liquidación de Importación, DAU (A) y (C), factura del proveedor principal,
Activos Fijos	Copia de la liquidación de importación, factura del proveedor principal
Seguro	Copia de la Liquidación de Importación

45. Entregue la carpeta de importación liquidada al asistente de Cuentas por Pagar. Adicionalmente llene el formulario "Registro de carpetas ingresadas a Contabilidad" (ver anexo 16) y entregue en Contabilidad la carpeta liquidada para su revisión y registro de gastos, solicitándole en el formulario la firma de recepción de la carpeta.



--	--	--	--

46. Comunique al Asistente de Bodega que registre las cantidades recibidas en el módulo de compras.

Asistente de Bodega

47. Valide el código de la Cuenta Contable, Unidad de Negocio y que se encuentre activada de Capitalización del Activo, si los registros son correctos proceda a la recepción del pedido en el módulo de compras y comunique por correo al Asistente de importaciones, caso contrario comunique al Asistente de Importaciones, Jefe de Bodega y Jefe de Activos y Servicios Generales vía correo electrónico las novedades presentadas en el pedido para que procedan a la corrección.

Asistente de Importaciones

48. Recupere la Carpeta de Importación de Contabilidad y archívela en orden cronológico, por proveedor. Mantenga el archivo bajo su custodia.
49. Mantenga en archivo separado los cupones del CORPEI, elabore un listado que contenga la fecha de entrega, el número de los cupones y el valor de cada uno.
50. Los primeros cinco días del mes siguiente del periodo cerrado, registre en línea en la página Web del CORPEI los cupones para proceder al reclamo de los certificados de aportación, emita la solicitud y recoja la firma del Director Financiero.
51. Los días martes de la siguiente semana de haber registrado los cupones en la web, canjee los cupones por el Certificado de Aportación en la CORPEI y elabore un memo para entregar de los mismos al Gerente de Tesorería.

Gerente de Tesorería

52. Verifique lo entregado, coloque su firma de recepción y custodie los mismos.
53. Efective los certificados de aportación cuando así lo designara la Dirección Financiera Administrativa.

Asistente de Importaciones

54. Mensualmente lleve un control de los cupones pendientes de canjear y certificados de aportación emitidos y entregados a tesorería y concilie con la cuenta contable 180103 Cuentas a Cobrar CORPEI.

D. NOTAS DE CREDITO / NOTAS DE DÉBITO DE PROVEEDORES

D.1. POR INFRAESTRUCTURA

Asistente de Compras e Importaciones

1. Recibe del Proveedor el original de la Nota de Crédito o Débito, la misma que debe tener el concepto por el cual fue emitido.
2. Informe al Gerente de Compras e Importaciones y verifique que la misma esté bien emitida, y por el motivo y valor respectivo.
3. En caso que la Nota de Crédito o Débito tenga algún inconveniente, solicite al Proveedor emitir una nueva Nota de Crédito o Débito de acuerdo al caso y continúe con el paso 1, caso contrario continúe con el paso 4.
4. Coloque el número de factura a la cual aplica en la Nota de Crédito o Débito y saque una copia.
5. Elabore correo dirigido a los departamentos donde enviará la Nota de Crédito o Débito y distribuya la misma, adjunto al correo. La distribución del documento es: la original para Cuentas por Pagar y una copia para archivo.

--	--	--	--

6. Obtenga el "Recibí Conforme" mediante el correo y archive junto a la copia de la Nota de Crédito o Nota de Débito por Proveedor y asunto.

Asistente de Cuentas por Pagar

7. Registre en su bitácora la recepción del documento.
8. Valide el número de la factura a la que hace referencia.
9. En el caso de no encontrarse correcta la referencia devuélvala al Asistente de Compras e Importaciones para su corrección y continúe con el paso 1, caso contrario remita la NC o ND al Supervisor de Activos Fijos.

Supervisor de Activos Fijos

10. Recibe la Nota de Crédito o Débito de acuerdo al caso y valide las cuentas contables a las que hace referencia.
11. Realice el ajuste sobre el valor del activo, por el porcentaje o valores de acuerdo al caso, que reporte la nota de crédito o debito.
12. Proceda a devolver al Asistente de Cuentas por Pagar, el comprobante sellado y sumillado con su visto bueno, indicando las cuentas contables que se deberán afectar.

Asistente de Cuentas por Pagar

13. Registre en el sistema la Nota de Crédito o Débito y contabilice el comprobante de ajuste para afectar las cuentas que indica el Supervisor de Activos Fijos, aplicándola según corresponda:
 - Aplique a la factura pendiente de pago en la cuenta por pagar del proveedor o
 - Envíe a una cuenta transitoria "Por cobrar" en caso de que no existiera cuenta por pagar de dicho proveedor o
 - Rebaje del costo de venta y de inventario, en caso de que la Nota de Crédito o Débito se hubiera generado por diferencias de precios.
14. Coloque su "Visto Bueno" y envíe al Asistente de Tesorería.

Asistente de Tesorería.

15. Recibe el comprobante de ajustes y custódíelo hasta que se realice el pago.
16. Una vez realizado el pago, imprima el sello de cancelado y envíe el comprobante al archivo.

Asistente de Contabilidad.

17. Revise asiento realizado, al cierre contable.

D.2. POR EQUIPOS CELULARES

Supervisor de Importación de Teléfono y Accesorios

1. En base a los contratos de América Mobil o correos enviados por parte de la Matriz de negociaciones realizadas con Proveedores de equipos celulares, registre en el archivo "NC pendientes por recibir" los acuerdos de éstos.
2. Semanalmente realice seguimiento con lo adquirido para ir registrando en el archivo mencionado antes, los valores o productos por recibir.
3. En caso de revivir del Proveedor confirmación de la NC a realizarse a nombre de CONECEL, elabore memorándum indicando los números de facturas a las que aplica así como la afectación al costo de inventario y/o al costo de venta, lo firma y lo envía adjunto al correo del Proveedor al Jefe de Bodega, Gerente de Tesorería y Supervisor de Cuentas por

--	--	--	--

Pagar para comunicar y solicitar la aplicación de los valores, continuando con las actividades desde la13 (SOX-C6-ECIXV01).

4. Semestralmente confirma en el archivo de "NC pendientes por recibir" que las NC hayan sido recibidas y en caso de faltar alguna, realiza gestión con el Proveedor hasta la obtención de la misma o los equipos.
5. En caso que el Proveedor envíe equipos, coordina con el Supervisor de importación para su correspondiente importación, recepción y registro con costo cero.
6. En caso que el Proveedor envíe Nota de Crédito, obtenga 1 copia de la original de la Nota de Crédito para su archivo.
7. Elabore memorándum de la entrega recepción de la Nota de Crédito, registrando en éste la referencia en caso de haber previamente recibido confirmación de ésta o solicitando la aplicación de ésta a las facturas que correspondan.
8. Solicite la firma del Gerente de compras e importaciones en el memorándum.

Gerente de compras e importación

9. Revise, firme el memorándum y devuelva al Supervisor de Importación de Teléfonos y Accesorios.

Supervisor de Importación de Teléfono y Accesorios

10. Envíe el memorándum, adjunto a la NC al Jefe de Bodega (Sonapal) y al Supervisor de Cuentas por Pagar.
11. Obtenga el "Recibí Conforme" en el memorándum y archive junto a la copia de la Nota de Crédito por Proveedor y asunto.

Asistente de Recepción de Contabilidad

12. Registre en su bitácora la recepción del documento y entregue la original de la Nota de Crédito al Analista de Cuentas por Pagar correspondiente.

Analista de Cuentas por Pagar

13. En caso de recibir solicitud de registro con la confirmación de la NC o recibir la NC y esta no ha sido registrada previamente, registre y aplíquela según corresponda para continuar posteriormente con la siguiente actividad:

- Aplique a la factura pendiente de pago en la cuenta por pagar del proveedor o
- Envíe a una cuenta transitoria "Por cobrar" en caso de que no existiera cuenta por pagar de dicho proveedor o
- Rebaje del costo de venta y de inventario, en caso de que la Nota de Crédito se hubiera generado por diferencias de precios.

Caso contrario confirme su registro previo, adjunte la NC al correo de confirmación con la cual se hizo el registro previamente y archive.

Analista de Contabilidad

14. Revise asiento realizado para el registro de la Nota de Crédito y en caso de tener inconveniente solicite su corrección al Analista de Cuentas por Pagar, caso contrario coloque su "Visto Bueno" y envíe al Supervisor de Cuentas por Pagar.

Supervisor de Cuentas por Pagar

15. Revise asiento realizado para el registro de la Nota de Crédito y en caso de tener inconveniente solicite su corrección al Analista de Cuentas por Pagar, caso contrario coloque su "Visto Bueno" y devuelva al Analista para su archivo.



--	--	--	--

E. PROCESO DE LICITACION

Usuario del Área Solicitante

1. Registre en el módulo de compras con la unidad de negocio FINPO la solicitud, seleccionando el artículo o describiendo el bien, servicio, proyecto o producto que desee adquirir, en la solicitud deberá especificar si el requerimiento requiere que se realice proceso de licitación.
2. Gestione la aprobación de la solicitud a los niveles correspondientes. Aprobada la solicitud comunique al Departamento de compras para que proceda con el proceso de licitación y adquisición del bien, servicio, proyecto o producto.
3. Remita al Gerente de Compras Locales e Importaciones el "Documento de Especificaciones Técnicas, Funcionales y Específicas del proyecto o producto" a licitar para que sean adjuntados a las bases del concurso.

Gerente de Compras Locales e Importaciones

4. Revise la solicitud aprobada y verifique el tipo de requerimiento, si este requiere que se ingrese en proceso de licitación convoque a concurso a través de los distintos medios de comunicación indicando la fecha y hora que se recibirán las ofertas.
5. Adjunte a las bases del concurso (anexo 22) el documento de "Especificaciones Técnicas, Funcional y Específicas del Proyecto o Producto" (anexo 23) y entregúelas a cada uno de los ofertantes.

Supervisor de Compras

6. Recapte los sobres de los ofertantes hasta la hora que indique la convocatoria del concurso.
7. Solicite al Gerente de Compras Locales e Importaciones revisar en conjunto las ofertas.

Gerente de Compras Locales e Importaciones / Supervisor de Compras

8. Abra los sobres confirme que las ofertas cumplen con todos los documentos requeridos, separe las Garantías de Seriedad de Oferta, elabore un memo detallando cada garantía y remítalos al Asistente de Tesorería para su custodia. Si algún concursante se retira en el proceso de licitación ejecute la Garantía de Seriedad. Si todos los ofertantes no cumplen con los documentos necesarios considere desierto el concurso.
9. Remita una copia de las Garantías de Seriedad a contabilidad para su respectivo registro contable.

Gerente de Compras Locales e Importaciones

- 9.1. Elabore un informe especificando el motivo por el cual se ha considerado desierto el concurso y remítalo al Área Solicitante.
- 9.2. Proceda a realizar una nueva convocatoria.
10. Revise las ofertas, confirme si no tienen errores aritméticos y prepare un cuadro comparativo de análisis de ofertas.
11. Saque dos juegos de copias a los documentos de las ofertas y remita un juego de copias al área solicitante y el segundo juego de copias al Abogado del Área Legal.

Abogado

12. Recapte el juego de copias, revise y evalúe los documentos de los ofertantes verificando que estos cumplen con capacidad legal para concursar, en un periodo 3 días laborables de haber receptado los documentos deberá remitir el Informe al Gerente de Compras Locales e Importaciones.



--	--	--	--

Gerente del Área Solicitante

13. Revise las ofertas, analícelas y califique en base a los siguientes indicadores:

CRITERIOS	PORCENTAJES
Calidad	30%
Costo	15%
Capacidad Financiera	20%
Habilidad Técnica	35%

14. Elabore un informe comparativo especificando cuales son los ofertantes que cumplen con su requerimiento y remita el informe al Gerente de Compras Locales e Importaciones.

Gerente de Compras Locales e Importaciones

15. Recapte los informes emitidos por el Abogado del Área Legal y por el Gerente del Área Solicitante, prepare un resumen de las ofertas y seleccione las que se encuentran calificadas desde el rango de 75 a 100 y preséntelo al Comité de Compras.

16. Convoque al Gerente del Área Solicitante a participar en el Comité de Compras.

Comité de Compras

17. Revise cada una de las ofertas y escoja las tres mejores.

Gerente del Área Solicitante

18. Proceda a escoger la mejor propuesta considerando lo más conveniente para la empresa y notifíquelo al Gerente de Compras Locales e Importaciones.

Gerente de Compras Locales e Importaciones

19. Comunique al Oferente ganador la adjudicación e indíquele que proceda a canjear las garantías para la suscripción del contrato. Si el adjudicado se retira proceda a ejecutar la Garantía de Seriedad.

Ejecución de Garantía de Seriedad

19.1. Solicite a Tesorería la Garantía de Seriedad.

19.2. Coordine con Legal la ejecución de la Garantía.

19.3. Efective la Garantía de Seriedad y entregue los documentos necesarios (proporcionados por el banco) al Asistente de Tesorería para que contabilice el ingreso de efectivo que se registra en el banco (ver contabilización).

20. Solicite al Supervisor de Compras que elabore la carta de agradecimiento (Anexo 9) y a la devolución de garantías de seriedad de oferta a los ofertantes no adjudicados.

Supervisor de Compras

21. Solicite por escrito al Gerente de Tesorería las Garantías de Seriedad de Oferta.

22. Remita una copia de las Garantías de Seriedad al Jefe de Contabilidad especificando claramente que registre la baja de las Garantías.

23. Proceda a elaborar la carta de agradecimiento y a la devolución de las garantías a los ofertantes no adjudicados.

24. Solicite al Área Legal la elaboración y emisión del Contrato de acuerdo como lo especifica el manual LEG01 "Requisición, Renovación y Cancelaciones de Contrato".

Abogado – Área Legal



--	--	--	--

25. Elabore el contrato a Suscribir una vez listo remítalo al Supervisor de Compras para la celebración del mismo.

Supervisor de Compras

26. Comuníquese con el Adjudicado e indíquele que el contrato se encuentra listo para ser celebrado.

Adjudicado

27. Cumpla con las condiciones y plazos que establece el contrato, proceda al desarrollo de bienes, servicios, proyectos o productos, una vez concluido entréguelos y solicite al Área Solicitante el acta de entrega recepción.
28. Finalizado el proyecto, entregue la factura a Cuentas por Pagar especificando el número del pedido y adjuntando los documentos que soporte la requisición para que se proceda al pago de acuerdo a lo que indica el manual FIN003 "Pago a Proveedores.

F. MANEJO DE GARANTIAS BANCARIAS

RECEPCIÓN DE LAS GARANTIAS BANCARIAS

Asistente de Compras

1. Recapte del proveedor las Garantía Bancaria.
2. Entregue al Abogado del área Legal de Conecel las Garantías Bancarias para su revisión.

Abogado

3. Revise las Garantías Bancarias, si todo esta correcto sumillelas, caso contrario comunique al asistente de compras las inconsistencias que tiene el documento para que proceda a solicitar al proveedor una garantía bancaria valida.
4. Entregue las Garantías Bancarias al Asistente de Compras.

Asistente de Compras

5. Recapte las Garantías Bancarias y registre en la bitácora los datos de la garantía.
6. Saque copia de la Garantía, la copia adjúntela a la solicitud de pago del anticipo y entréguela al Asistente de cuentas por pagar.

Asistente de Cuentas por Pagar

7. Recapte y registre la solicitud de pago del anticipo y contabilice las Garantías Bancarias (ver contabilización)

Asistente de Compras

8. Elabore un memo detallando los datos de la garantía, como: nombre del proveedor, valor, y vigencia del documento y entregue las garantías originales al Asistente de Tesorería para que las custodie.

Asistente de Tesorería

9. Recapte las Garantías Bancarias, regístrelas en la bitácora luego guárdelas en la caja Fuerte.

CANJE DE GARANTÍAS BANCARIAS

Supervisor de Compras

10. Revise periódicamente la bitácora y verifique que las garantías se encuentren vigentes, si alguna se encuentra vencida comuníquese con el proveedor y solicítele que proceda a canjear la garantía.



--	--	--	--

11. Recelte la nueva garantía y solicite a legal la revisión y sumilla del documento.
12. Saque copia a la nueva garantía, remita la copia a contabilidad especificando que es un canje de garantía para que proceda a registrarla contablemente.
13. Elabore un memo solicitando al asistente de tesorería el canje de la garantía bancaria.

Asistente de Tesorería

14. Recelte y registre en la bitácora la nueva garantía y la baja de la garantía vencida.
15. Guarde la nueva Garantía Bancaria en la caja fuerte.
16. Entregue al supervisor de compras la garantía bancaria vencida

Supervisor de Compras

17. Saque copia a la garantía caducada y entregue la copia a contabilidad para que registre contablemente la baja de la garantía.
18. Elabore un memo y devuelva al proveedor la garantía bancaria vencida.

DEVOLUCIÓN DE GARANTIA BANCARIA

Supervisor de Compras

19. Verifique que el proveedor haya entregado el bien o servio en su totalidad, si la entrega fue conforme elabore un memo solicitando al asistente de tesorería la garantía bancaria del proveedor, caso contrario comuníquese al proveedor la inconformidad del bien o servicio.

Asistente de Tesorería

20. Registre en la bitácora la baja de la garantía bancaria y entregue el documento original al Supervisor de Compras.

Supervisor de Compras

21. Elabore un memo, entregue la garantía bancaria al proveedor y solicítele la firma de recibí conforme.
22. Entregue la factura del proveedor al Asistente de Cuentas por Pagar.

Asistente de Cuentas por Pagar

23. Proceda al registro de la factura final del bien y servicio y registre la baja de la garantía bancaria.

VI. CONTABILIDAD

Notas de Crédito de proveedores

1. Registro de NC aplicando a la factura pendiente de pago
 - DB 2301 Proveedores por Pagar
 - CR 140103 Impuesto IVA por Cobrar
 - CR 450204 Varios Ingresos
2. Registro de NC enviándola a una Cta. por cobrar
 - DB 130702 Varios Deudores
 - CR 140103 Impuesto IVA por Cobrar
 - CR 450204 Varios Ingresos
3. Registro de NC aplicando a cuentas del costo de venta y de inventarios



--	--	--	--

DB 2301 Proveedores por pagar
 CR 150101 Teléfonos
 CR 5201 Costo de Venta Equipo

4. Las cuentas de activos que se usaran para registrar una NC son:

DB 130702 Deudores varios
 CR 160000 Activos Fijos

5. Las cuentas de activos que se usaran para registrar una ND son:

DB 160000 Activos Fijos
 CR 130702 Deudores Varios

Facturas de Verificadora de Turno por Aforo Físico y por Reembolso de Gastos.

1. Registro en GL, retenciones de la factura de la verificadora de turno, el responsable es el Analista de Impuesto

DB IVA por Cobrar xxx
 CR Retenciones en la Fuente 2% xxx
 CR Retención IVA 70% xxx
 CR Varios Deudores – Compras xxx

La retención de IVA se realizara para aquellas verificadoras que no son contribuyentes especiales.

2. Registro en AP la factura por reembolso de gastos emitido por el Agente Afianzado

DB Importaciones en Tránsito xxx
 DB Varios Deudores xxx
 CR Cuentas por Pagar xxx

Responsable del registro Asistente de Cuentas por Pagar

3. Registro en AP la Factura emitida por la Verificadora de Turno

DB Varios Deudores xxx (Incluye la base más IVA)
 DB Varios Deudores xxx
 CR Cuentas por Pagar xxx

Responsable del registro Asistente de Cuentas por Pagar

4. Registro para regularización de la factura de la Verificadora (punto 3)

DB Cuentas por Pagar
 CR Varios Deudores

Contabilización de Garantías Bancarias por Anticipo

1. Registro de Garantía

DB 810101 Documentos xxx
 CR 819901 Acreedoras por contra xxx

2. Registro baja de Garantía

DB 819901 Acreedoras por contra xxx
 CR 810101 Documentos xxx



--	--	--	--

Contabilización de Garantías de Seriedad – Licitación

1. Registro de Ingreso de Garantías de Seriedad

DB	810106 Garantías Licitación	xxx	
CR	819901 Acreedores por el contrario		xxx

2. Registro – Devolución de Garantías de Seriedad

DB	819901 Acreedores por el contrario	xxx	
CR	810106 Garantías Licitación		xxx

3. Registro – Ejecución de Garantías

DB	1_____ Bancos	xxx	
CR	450204 Otros Ingresos		xxx

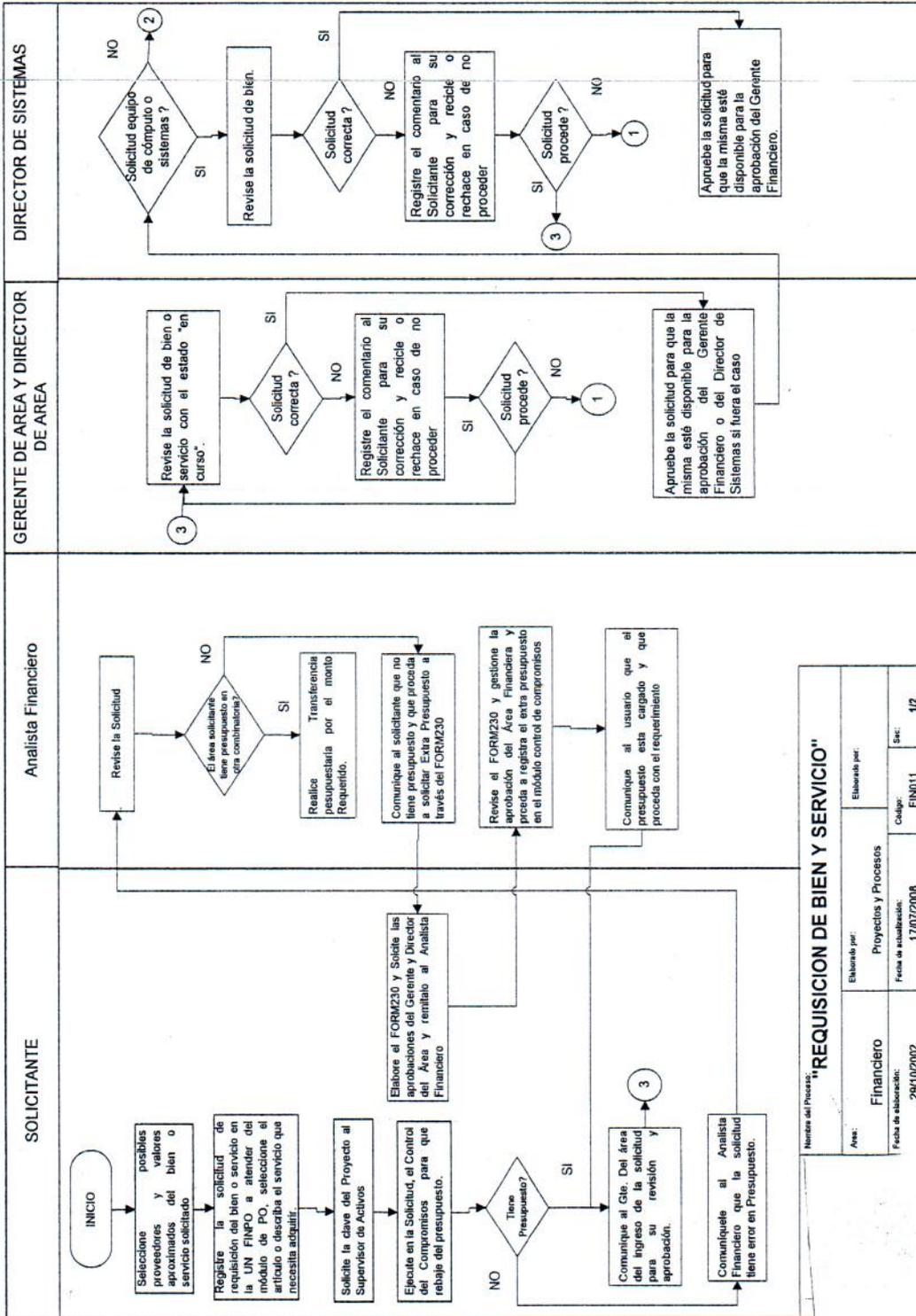


--	--	--	--



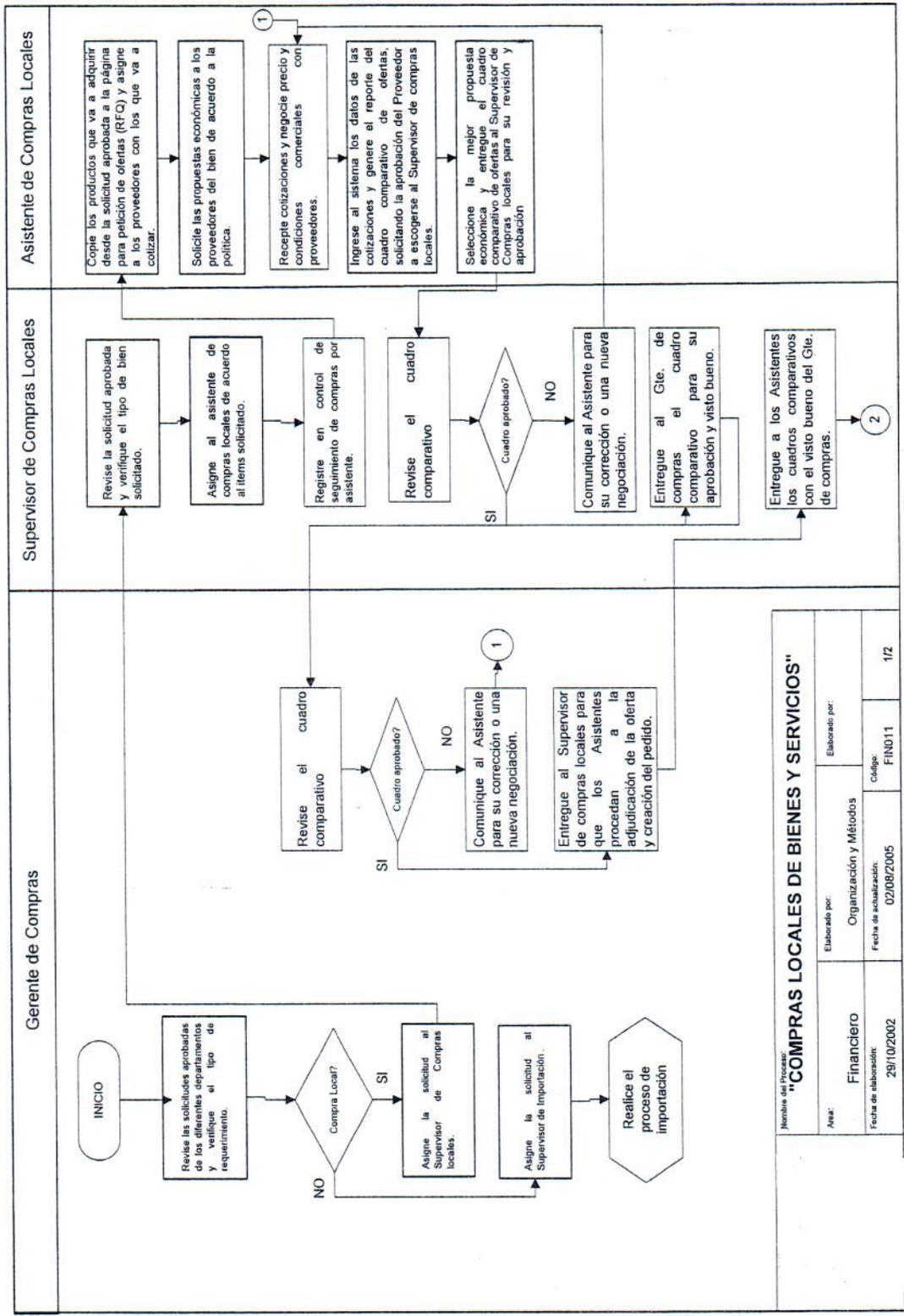
DIAGRAMA DE FLUJO

1. Solicitud o Requisición de bien o servicio



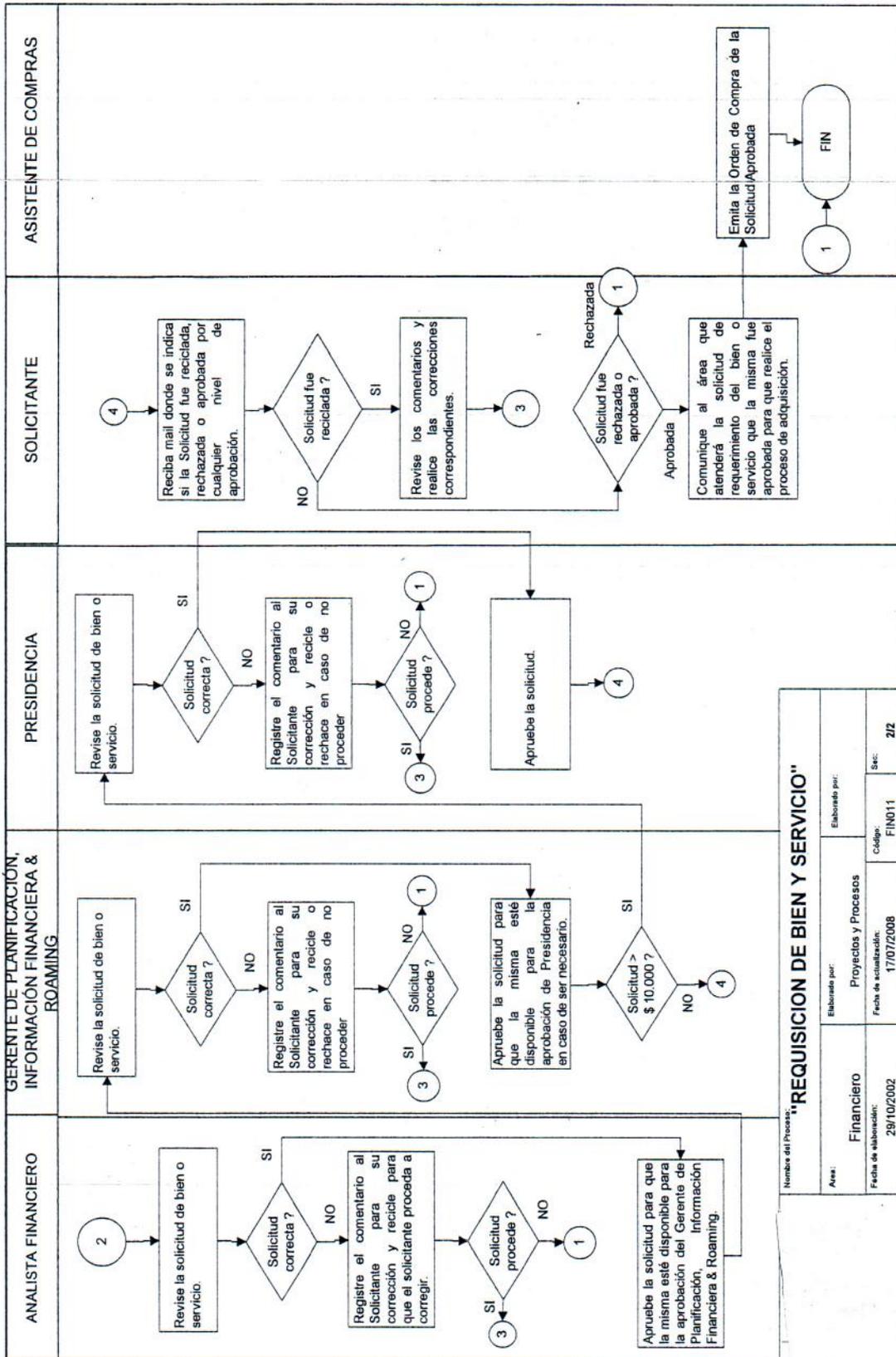
Número del Proceso: "REQUISICION DE BIEN Y SERVICIO"

Área:	Elaborado por:	Financiero	Proyectos y Procesos
Fecha de elaboración:	17/07/2008	Código:	FIN011
28/10/2002		Ser:	1/2



COMPRAS LOCALES DE BIENES Y SERVICIOS"			
Nombre del Proceso:			
Área:	Organización y Métodos	Elaborado por:	
Fecha de elaboración:	Fecha de actualización:	Código:	
29/10/2002	02/08/2005	FIN011	1/2

--	--	--	--

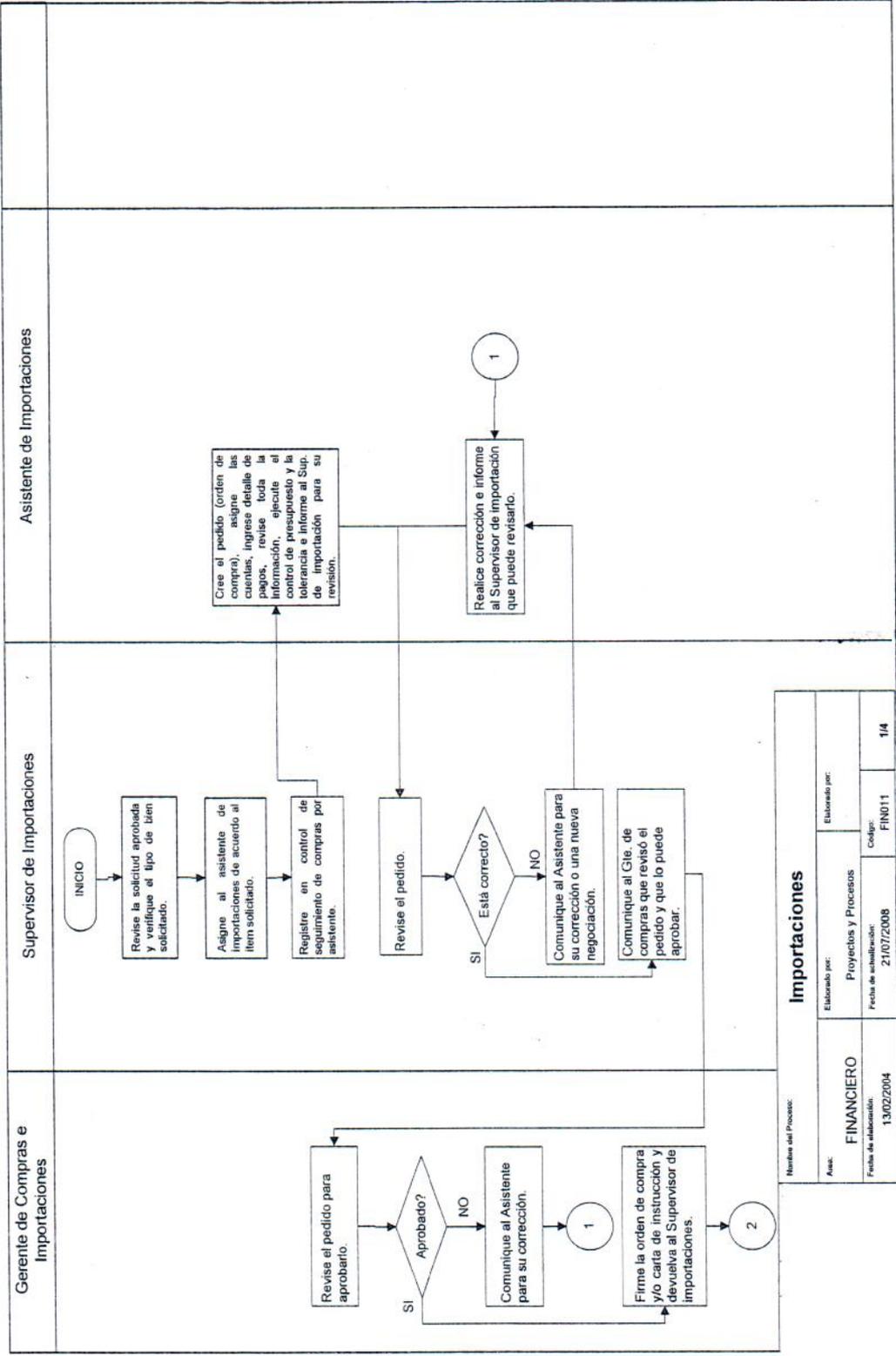


Nombre del Proceso: **"REQUISICION DE BIEN Y SERVICIO"**

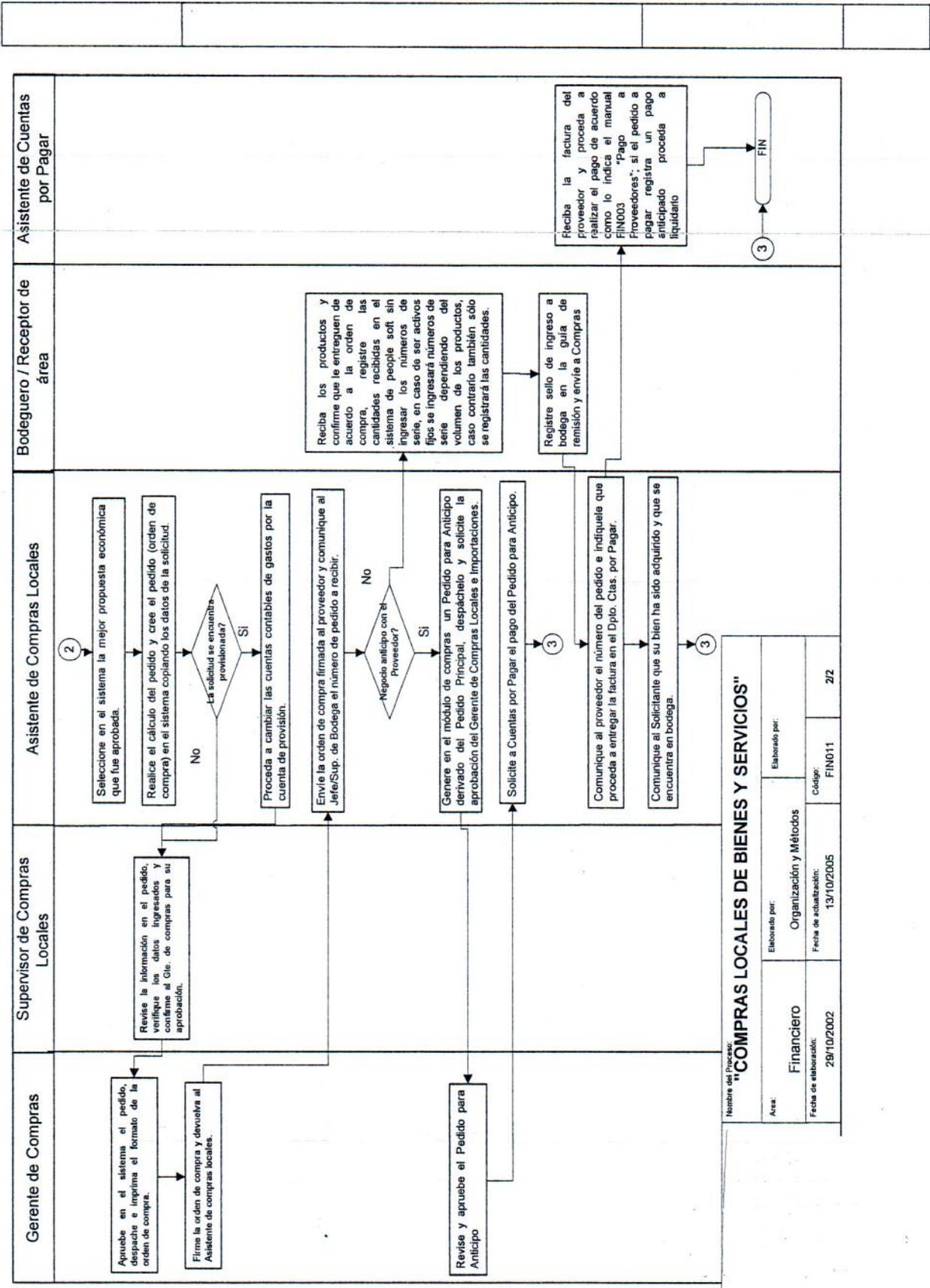
Elaborado por:	Proyectos y Procesos	Elaborado por:	
Fecha de elaboración:	29/10/2002	Fecha de actualización:	17/07/2008
Área:	Financiero	Código:	FIN011
		Sec:	2/2

2. Compras locales

--	--	--



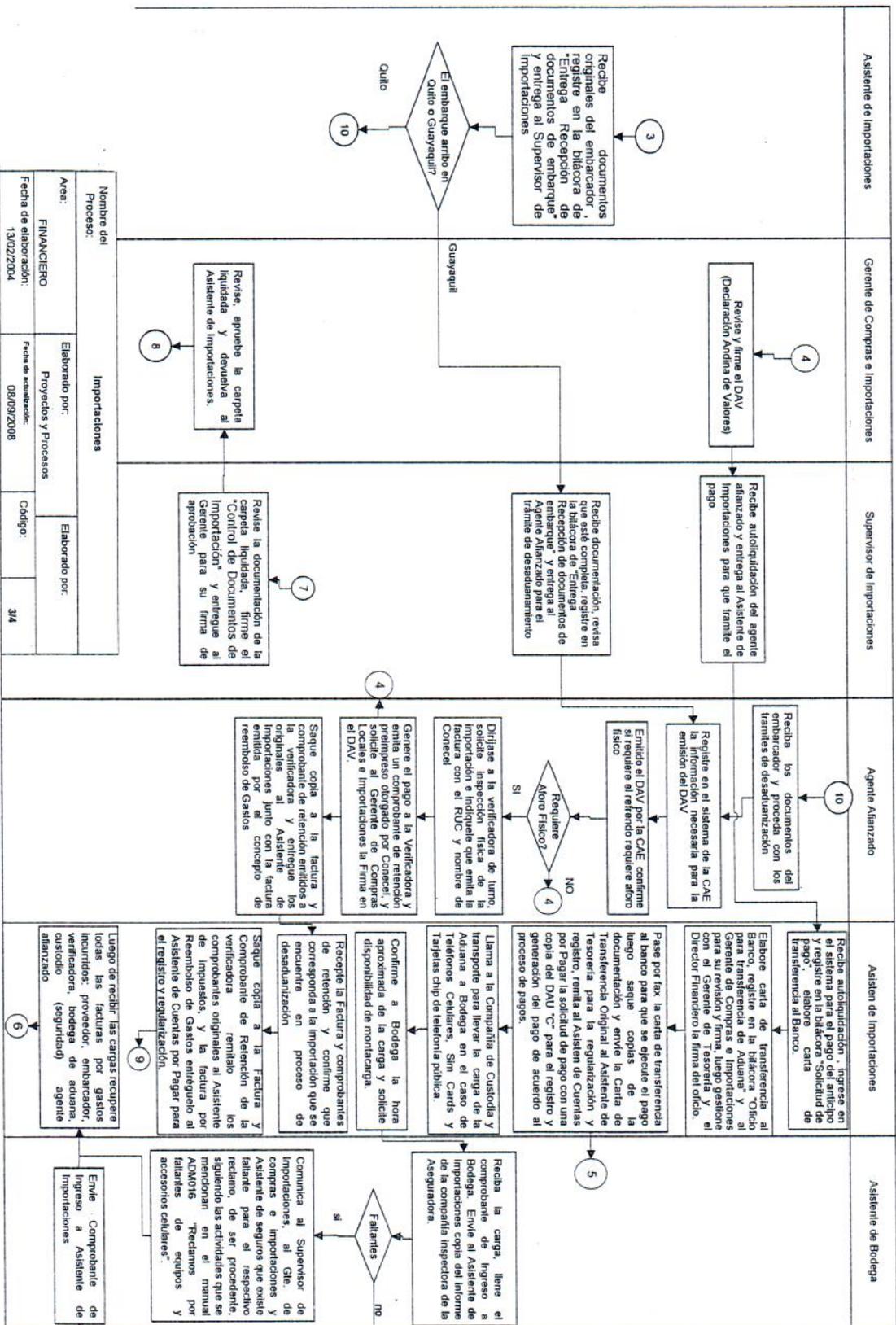
Importaciones			
Número del Proceso:		Elaborado por:	
Área: FINANCIERO		Proyectos y Procesos	
Fecha de elaboración: 13/02/2004		Fecha de actualización: 21/07/2008	
		Código: FIN011	
		1/4	



Nombre del Proceso: **"COMPRAS LOCALES DE BIENES Y SERVICIOS"**

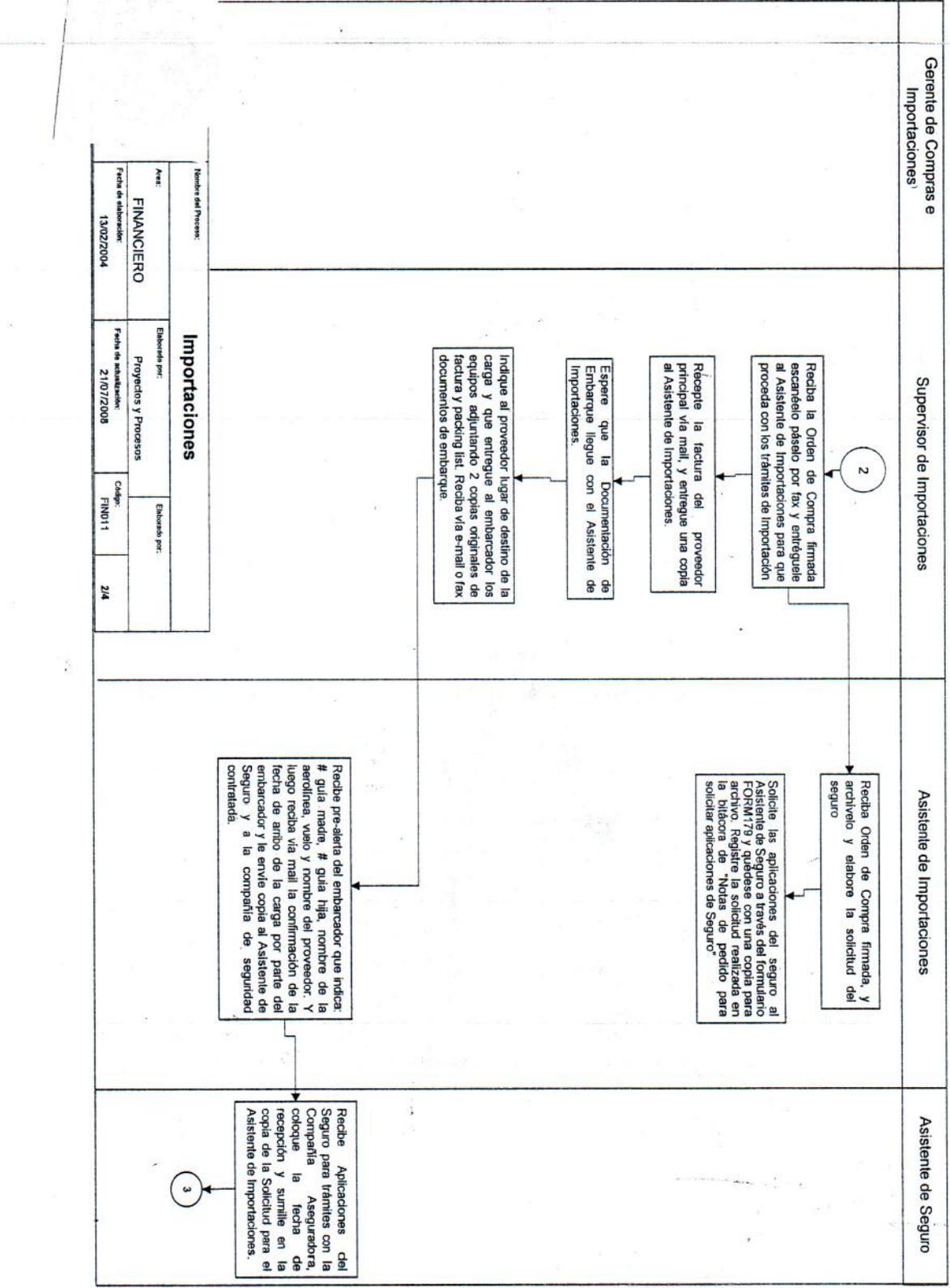
Área:	Elaborado por:
Financiero	Organización y Métodos
Fecha de elaboración:	Fecha de actualización:
29/10/2002	13/10/2005
Código:	2/2
FIN011	

3. Importaciones



Nombre del Proceso:	Importaciones	
Área:	Elaborado por:	Elaborado por:
FINANCIERO	Proyectos y Procesos	
Fecha de elaboración:	Fecha de actualización:	Código:
13/02/2004	08/09/2008	3/4

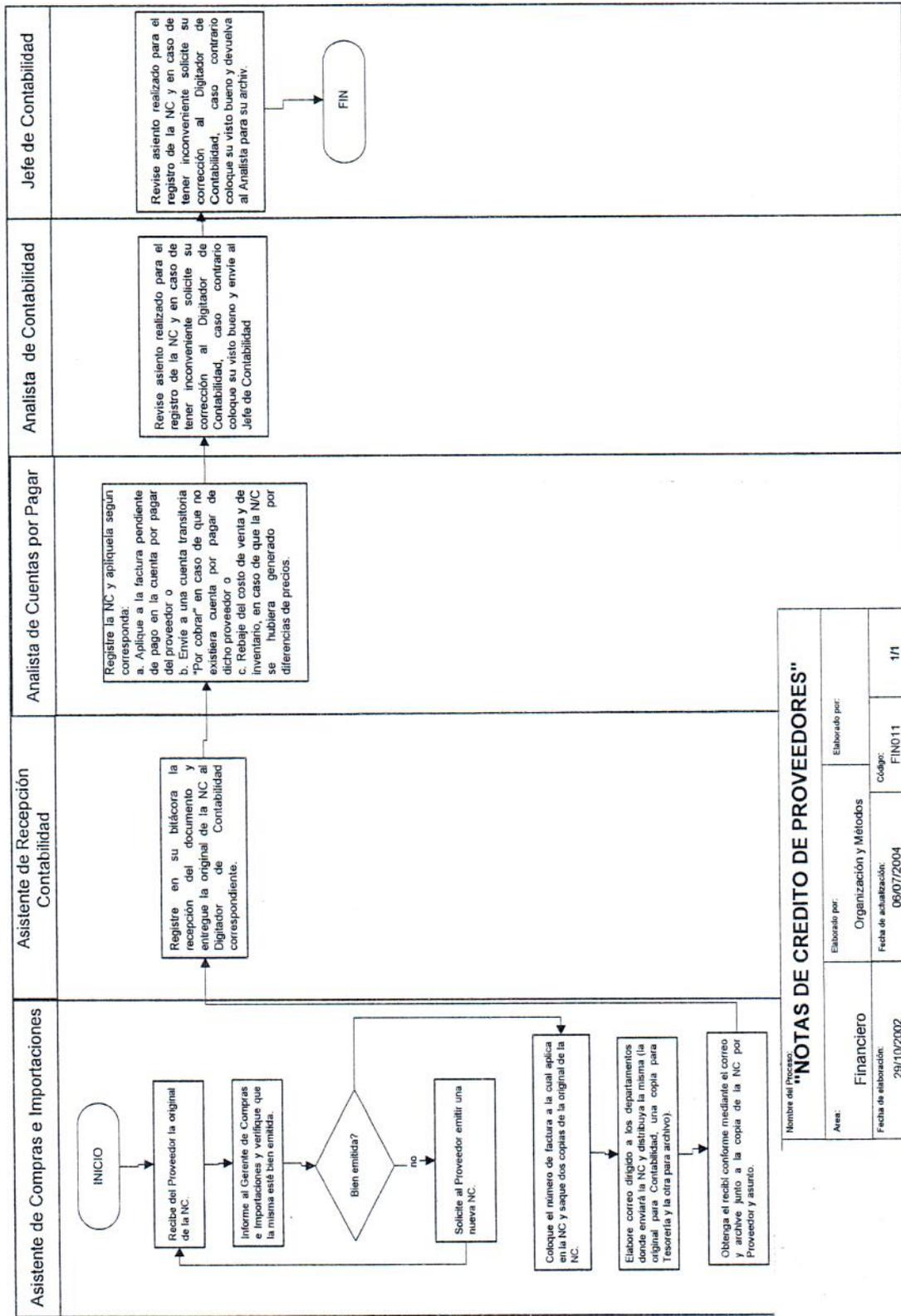
--	--	--	--



Número del Proceso:		Elaborado por:	
Aves:		Proyectos y Procesos	
FINANCIERO			
Fecha de elaboración:	Fecha de actualización:	Código:	
13/02/2004	21/07/2008	FIN011	2/4

3

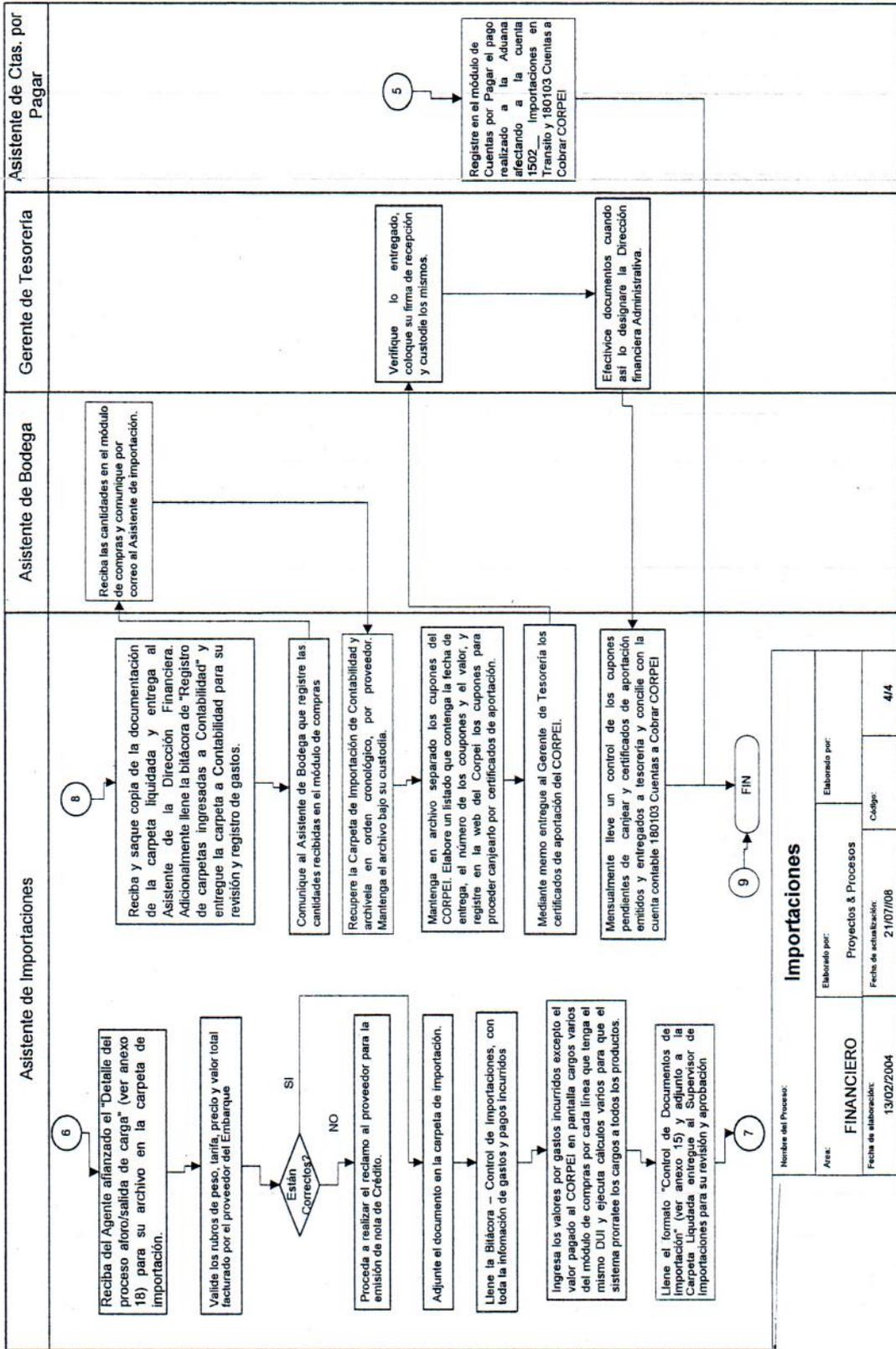
--	--	--



Nombre del Proceso: "NOTAS DE CREDITO DE PROVEEDORES"			
Elaborado por:	Elaborado por:		
Área:	Organización y Métodos		
Fecha de elaboración:	06/07/2004	Código:	FIN011
Fecha de actualización:			1/1

5. Notas de crédito de proveedores (Equipos celulares)

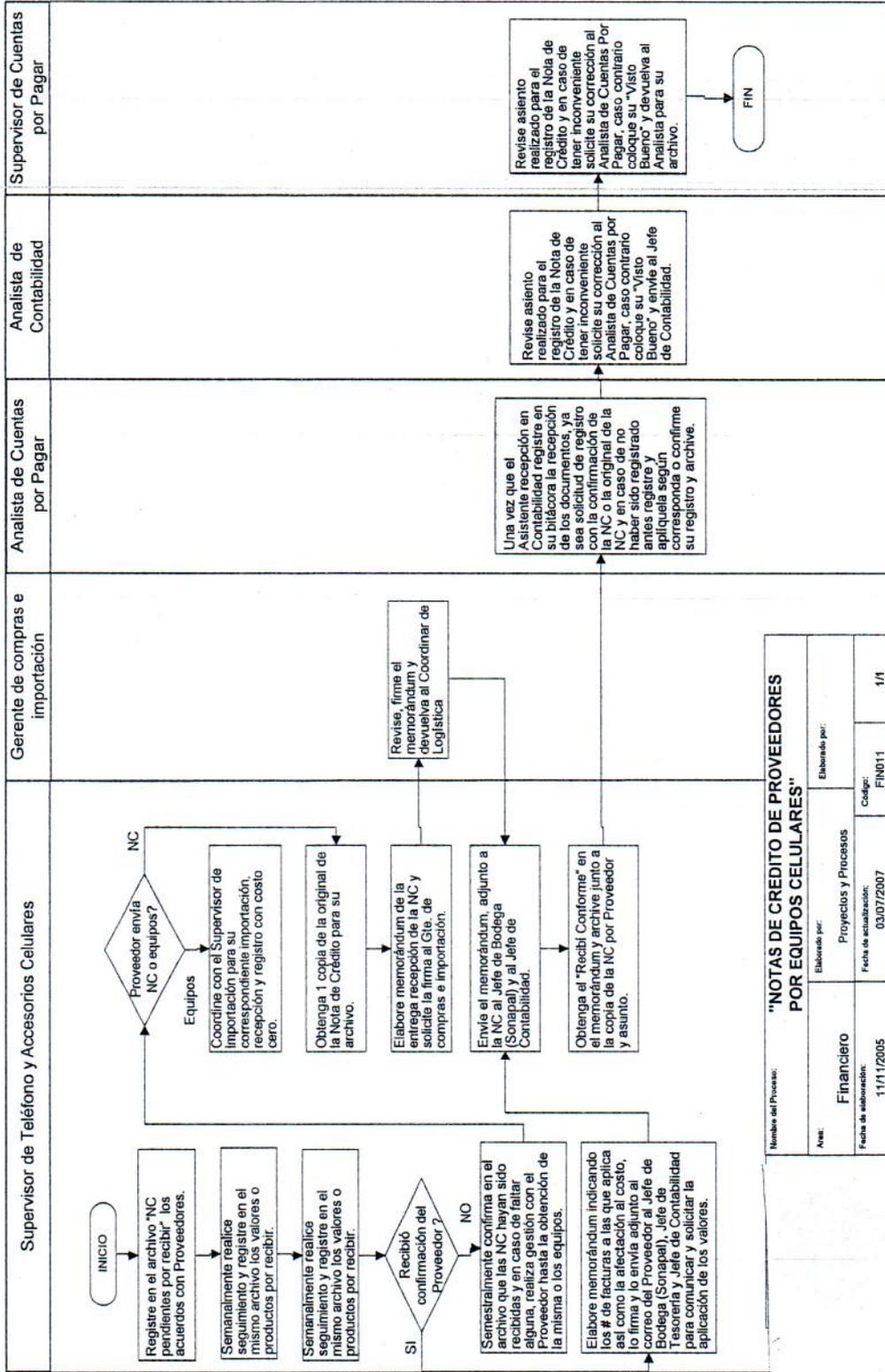
--	--	--	--



Importaciones	
Nombre del Proceso:	Elaborado por:
Atax:	Proyectos & Procesos
Fecha de elaboración:	Código:
13/02/2004	21/07/08
	4/4

4. NC / ND de proveedores (Infraestructura)

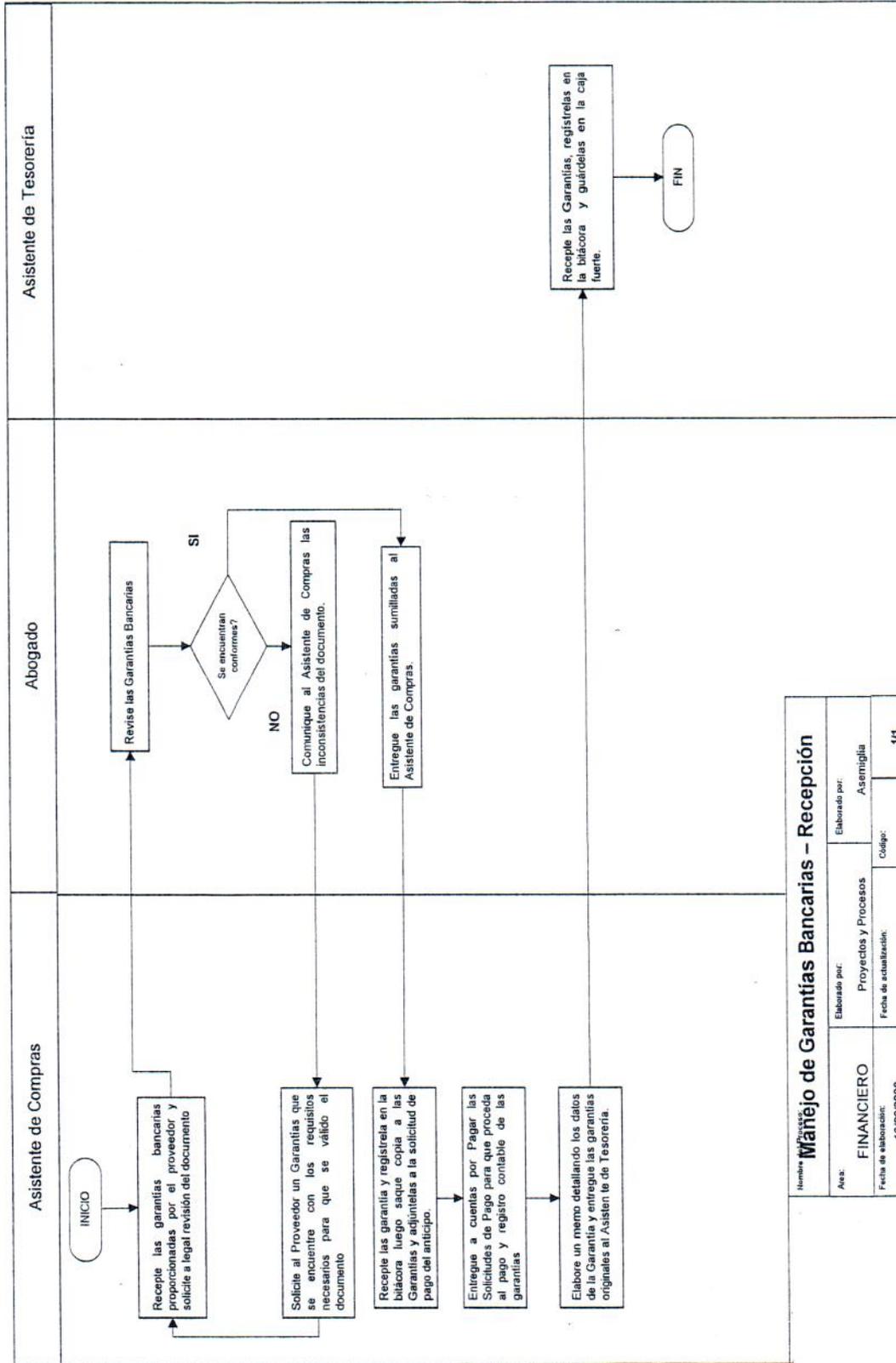
--	--	--	--



Número del Proceso:			
"NOTAS DE CREDITO DE PROVEEDORES POR EQUIPOS CELULARES"			
Área:	Elaborado por:	Elaborado por:	
Financiero	Proyectos y Procesos		
Fecha de elaboración:	Fecha de actualización:	Código:	
11/11/2005	03/07/2007	FIN011	1/1

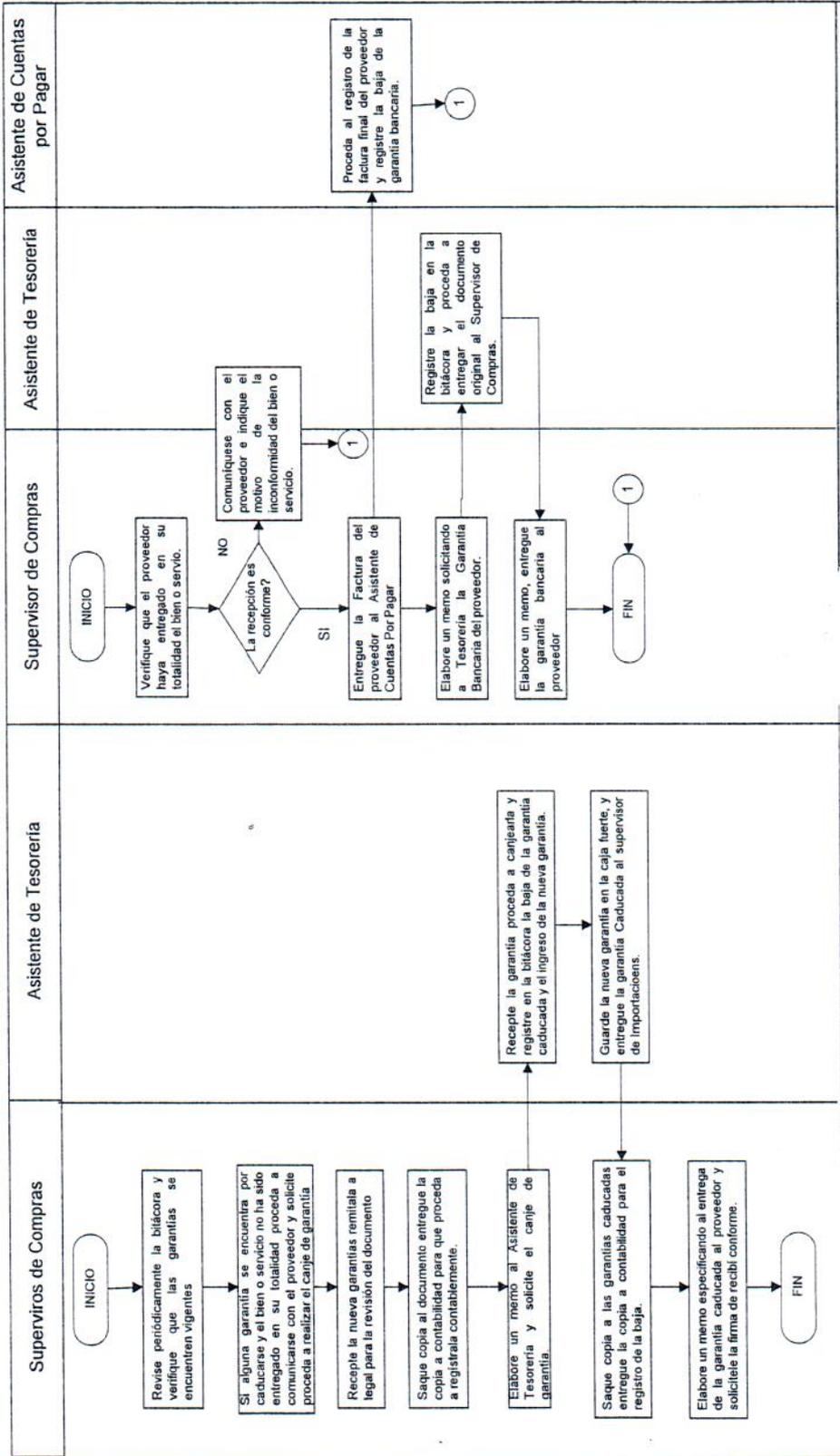
6. Proceso Licitaciones

--	--	--



Nombre: Mantenimiento de Garantías Bancarias - Recepción			
Área:	Elaborado por:	Asemiglia	
FINANCIERO	Proyectos y Procesos		
Fecha de elaboración:	Fecha de actualización:	Código:	1/1
12/09/2008			

--	--	--



Nombre del Proceso: Manejo de Garantías Bancarias – Devolución	
Área: FINANCIERO	Elaborado por: Proyectos y Procesos
Fecha de elaboración: 12/09/2008	Fecha de actualización: Código:
	1/1

Nombre del Proceso: Manejo de Garantías Bancarias – Canje	
Área: FINANCIERO	Elaborado por: Asemgilla
Fecha de elaboración: 12/09/2008	Fecha de actualización: Código:
	1/1



Anexo 3

Cuestionario CMMI

ANEXO 3
Cuestionario CMMI

Count of Traducción	#				Grand Total	
	Traducción	0.5	1	X		n/a
¿Cómo asegurarse de que el proveedor tiene la experiencia de dominio y la capacidad de proceso necesaria para completar el proyecto?		1				1
¿Cómo asegurarse de que el proveedor tiene los recursos y las herramientas necesarias para completar el proyecto?		1				1
¿Cómo asegurarse de que tiene suficiente personal con la experiencia y la formación necesaria para ejecutar tus planes?		1				1
¿Cómo controla los cambios en las líneas de base?			1			1
¿Cómo evalúa el impacto de los cambios en el costo y el horario de desarrollo de esfuerzos de los proveedores?					1	1
¿Cómo evalúa los mecanismos que el proveedor utiliza para fomentar la ejecución de los procesos de la organización desde el principio del proyecto?		1				1
¿Cómo identificar los riesgos asociados con el costo y el horario?		1				1
¿Cómo identificar los riesgos del proyecto?				1		1
¿Cómo identificar los riesgos que están fuera de su control?				1		1
¿Cómo identificar los riesgos relacionados con el proveedor de ejecución?		1				1
¿Cómo identificar los riesgos relacionados con su estrategia de adquisición y planes?					1	1
¿Cómo reflejan sus planes de adquisición e implementar la estrategia de adquisición?					1	1
¿Cómo se asegura de que usted entiende el riesgo de coste de la obtención de la capacidad necesaria?		1				1
¿Cómo se asegura que el costo, programa y líneas de base de rendimiento se integran, realista y ejecutable?		1				1
¿Cómo se asegura que todos los costes de ciclo de vida se incluyen en las líneas de base (por ejemplo, pruebas, capacitación, logística y de apoyo)?					1	1
¿Cómo se asegura una clara comprensión de las necesidades del usuario de las partes interesadas?		1				1
¿Cómo se construye en las reservas suficientes para el riesgo mitigación y absorber el impacto de los riesgos realizadas?				1		1
¿Cómo se determina la magnitud del esfuerzo de desarrollo?					1	1
¿Cómo se determina la ruta crítica?					1	1
¿Cómo se determina que las interfaces de los productos no-desarrollo se definen y se acordaron los interesados pertinentes?					1	1
¿Cómo se determina que se puede lograr el porcentaje previsto de software que no es de desarrollo utilizado para este proyecto?					1	1
¿Cómo se determina y documentar el alcance del proyecto, incluyendo las actividades de proyectos de adquisición, las actividades de proveedores y otras actividades relacionadas (prueba de funcionamiento, actividades de usuario, etc)?			1			1
¿Cómo se explica por el esfuerzo requerido para probar e integrar los productos no-desarrollo?					1	1
¿Cómo se gestiona la participación de los usuarios en el proceso de requerimientos?			1			1
¿Cómo se puede acomodar a riesgos y cambios de ingeniería en sus líneas de base?				1		1
¿Cómo se va a realizar un seguimiento de costos, plazos, y el rendimiento del proyecto a lo largo de su ciclo de vida?			1			1
¿Cómo será el proveedor de demostrar el rendimiento y la estabilidad de su entorno de desarrollo y herramientas?				1		1
¿Cómo son los planes coordinados con las partes interesadas pertinentes, tanto en la gestión y niveles de trabajo?			1			1
¿Cómo va la situación del desarrollo controlarse?			1			1
¿Cómo valora la probabilidad y la consecuencia de los riesgos del proyecto?				1		1
¿Cuál es su estrategia para la incorporación de productos que no son de desarrollo (por ejemplo, comerciales off-the-shelf [COTS], gobierno fuera de la plataforma [GOTS], reutilización, y líneas de producto) en el proyecto?					1	1
¿Cuál es su estrategia para mantenerse al día con la evolución del entorno operativo (por ejemplo, la amenaza, el concepto de las operaciones, y la tecnología de preparación)?		1				1
¿Cuáles son el contenido y la fuente de sus procesos de adquisición?		1				1
¿Existe un proceso establecido para definir, verificar y validar los requisitos del cliente y contractuales?		1				1
¿Existe un proceso establecido para definir, verificar y validar los requisitos y arquitecturas para el producto?		1				1
¿Qué disposiciones haces para una revisión independiente de su costo, programa y líneas de base de rendimiento?		1				1
¿Qué herramienta (s) de gestión del riesgo que usted emplea?				1		1
¿Qué papel juega su organización en el establecimiento de los requisitos del proyecto?			1			1
¿Qué partes interesadas participaron en el establecimiento de la estrategia de adquisición?				1		1
¿Qué porcentaje del software está previsto para ser no en el desarrollo?					1	1
¿Quién está involucrado en la evaluación de riesgos de los proyectos (por ejemplo, los usuarios, el proveedor, y expertos en la materia independientes)?			1			1
¿Cómo conoces si su proyecto está adherido a su proceso de adquisición?			1			1
¿Cómo determina la más apropiada estrategia de compras para esta compra?		1				1
¿Cómo determina necesidades de recursos para elemento de proyecto?					1	1
¿Cómo funciona su estrategia de adquisición seleccionado a mitigar los riesgos que ha identificado?					1	1
¿Cómo monitorea los esfuerzos de mitigación de los riesgos identificados?					1	1
¿Cómo se determina que los productos que no son de desarrollo previstas proporcionarán la funcionalidad y el rendimiento necesarios?					1	1
¿Qué mecanismo realiza para motivar y mejorar su proceso de adquisiciones?			1			1
Grand Total		15	10	12	11	48

31% 21% 25% 23%

Agrupación	0.5	1	n/a	X	Total general
------------	-----	---	-----	---	---------------

1 Proceso en General	1	2			3
2 Requerimiento del Usuario	3	2			5
3 Estrategia de Adquisición	1			2	3
4 Planificación de Adquisición	3	2	3	1	9
5 Costo, Cronograma y Desarrollo de bases	2	2	2	1	7
6 Identificación de Riesgo y Gerenciamiento	3	1		7	11
7 Monitoreo al Proveedor	2	1		1	4
8 Ítems que no son desarrollados			6		6
Total general	15	10	11	12	48
Porcentajes	31%	21%	23%	25%	

Anexo 4

Aplicación modelo Balanced scorecard

Perspectivas		Lograr eficiencia Operacional	Actualización de la Herramienta Tecnológica	Compradores Capacitados	Adecuada planificación y definición de necesidades	Impactar positivamente la rentabilidad del negocio	Desarrollo y Administración de proveedores	Objetivo Seleccionado
Perspectiva Financiera		Generar Mayores Ingresos por Ventas (por mayor disponibilidad y 0 stockouts)	Reducción de costos (mejor planificación y agilidad en el sistema)	Generar mayores Ingresos por ventas (mejores productos de mejor costo) Mejorar el Flujo de Caja de la compañía Medir el ROI de la capacitación	Reducción de costos (mejor planificación y agilidad en el sistema)	Aumentar el margen de Rentabilidad de la Empresa		Aumentar el mérgen de Rentabilidad de la Empresa
Perspectiva del Cliente		Asegurar la disponibilidad de Producto para el Cliente Negociar Ordenes abiertas o Contratos Marco con los principales proveedores Reducir los stock outs de los productos críticos Mejorar Tiempos de Respuesta	Mejorar tiempos de Respuesta			Disminución de Costos	Marca Mejor posicionada Suministrar Productos y servicios de mejor calidad	Suministrar Productos y servicios de mejor calidad
Perspectiva Interna	Procesos Operativos		Asegurar disponibilidad de información estratégica Asegurar la transparencia en la información del gasto para realizar análisis que conduzcan a estrategias de ahorro					
	Negociación					Obtener Ahorros con impacto en Ebitda para obtener una mejor rentabilidad en el negocio Obtener Ahorros que impacten positivamente el Flujo de Caja		
	Desarrollo de Proveedores						Reducir el número de Proveedores B&C Incrementar el número de Ordenes con proveedores evaluados	Reducir las compras que se realizan directamente sin cumplir con las políticas
	Desarrollo de Compradores			Realizar assesments anuales a los compradores estratégicos (técnicos y de competencias Linde) Realizar entrenamientos a los Compradores de acuerdo a lo definido en los planes de entrenamiento				Asegurar que los proveedores A&B se encuentran Calificados
	Control Interno					Reducir las compras que se realizan directamente sin cumplir con las políticas		Garantizar que los proveedores tipo "A" tengan Ordenes de compra formales o contratos firmados.
	Planificación					Reducir el número de compras Emergentes Asegurar que se realice una correcta planificación de las áreas usuarias para ejecutar el plan de compras.		
	Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento	Capital Humano	Tener Compradores que cuenten con competencias desarrolladas en negociación, conocedores de los mercados que manejan (especializados), profesionales.					
	Capital Tecnológico		Contar con un software (ERP) integrado que permita mejorar la transparencia y agilidad en los procesos					Contar con un software (ERP) integrado que permita mejorar la transparencia y agilidad en los procesos
	Capital Organizacional	Desarrollar una cultura de integridad, organización, planificación, independencia y solidaridad (trabajo en equipo).						

Anexo 5

Cronograma

