

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL**

TEMA:

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADQUISICIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE
PRODUCTOS DESTINADOS A LA POBLACIÓN APADRINADA DE
CHILDREN INTERNATIONAL ECUADOR EN QUITO Y GUAYAQUIL A
PARTIR DEL AÑO 2010”**

AUTOR:

JUAN FRANCISCO LEÓN SANDOVAL

DIRECTORA:

ING. GILMA CEVALLOS M. MGS.

QUITO, FEBRERO 2011

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo, Juan Francisco León Sandoval, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación personal; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Politécnica Salesiana, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Juan Francisco León Sandoval

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Juan Francisco León Sandoval bajo mi supervisión.

Ing. Gilma Cevallos MSG

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por regalarme la vida, el corazón, la mente, el cuerpo y el espíritu, y que ha puesto su mano poderosa en mi cabeza para poder culminar con éxitos mis estudios.

Agradezco a uno de sus hijos preferidos, San Juan Bosco, sé que en el cielo estará feliz por mí, que gracias a su disposición de servir a Dios ha dado al mundo una herencia incomparable... la vocación por los jóvenes, y porque se superen y lleguen a ser hombres y mujeres de valores cristianos.

Agradezco a mis padres, porque han sabido sembrar en mí la pasión por crecer en todo ámbito humano, y que con su amor y comprensión, han motivado los mejores sentimientos de respeto y valía para el hogar.

A mi Maestra y Directora de Tesis, MGS. Gilma Cevallos, que con paciencia, dedicación y entrega, ha sido mi guía y motivadora para realizar el presente estudio.

A la honorable y prestigiosa Universidad Politécnica Salesiana, por abrir sus puertas para quienes deseamos crecer profesionalmente, que con su inmejorable equipo de profesores y directores marcan una diferencia en humanidad y transmisión de valores a los jóvenes.

A mi querida Fundación Niñez Internacional, que ha sido la cuna de la experiencia laboral, y donde he centrado el objeto de mi estudio, y que gracias a la colaboración de sus ilustres funcionarios he podido desarrollar con eficiencia mi trabajo.

A mis hermanos y amigos, que han colaborado con su apoyo moral y anímico. Y muy especialmente quiero agradecer a Susy, que al otro lado del atlántico, has colaborado con ánimo generoso para que termine esta fase de mi vida, gracias de todo corazón.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis queridos sobrinos: María de los Ángeles, Pedro Isaac, Jacob, Priscila, Marianita de Jesús, Juan Diego, Josita y María Fátima, los niños y jóvenes de Atucucho, hermanos de mi comunidad, y a todos los niños y jóvenes de mi país que anhelan y luchan por un futuro mejor, espero que con este sencillo estudio pueda animarlos para que culminen las metas que se hayan impuesto, que sepan confiar en nuestro Padre Celestial, depositar en Él todas sus alegrías y tristezas, y que valoren todo lo que les ha regalado: hogar, familia, iglesia, estudios, amistades, y sobre todo la vida.

RESUMEN EJECUTIVO

La práctica de comprar y vender en un mercado común donde la mayor cantidad de bienes adquiridos obliga a bajar los precios de los mismos, constituye hoy en día una tendencia cada vez más aceptada en el mundo entero.

CHILDREN INTERNATIONAL es una Organización No Gubernamental que funciona en 11 países a nivel mundial, y cuyo objetivo es ayudar a vencer la pobreza y formar miembros contribuyentes para la sociedad. Funciona en nuestro país desde el año 1989 brindando atención a más de 50.000 niños y jóvenes de escasos recursos que viven en barrios urbano-marginales de Quito y Guayaquil.

Es muy importante para nuestra organización optimizar sus recursos, empleando herramientas técnicas y prácticas, siendo el Área de Operaciones y Compras un punto crítico a través del cual se podrán canalizar estrategias dirigidas a mejorar procesos y reducir costos al realizar negocios exitosos con los proveedores. Para contribuir con este fin, mi investigación tiene como propósito diseñar un sistema de compras conjuntas para CHILDREN INTERNATIONAL ECUADOR, que cuenta con dos agencias: Quito y Guayaquil, y que busca unificar esfuerzos empleando procesos técnicos de selección, recepción y distribución de productos, negociar mayores beneficios de los proveedores al comprar en cantidades superiores, y así potenciar sus recursos, optimizar su gestión y beneficiar más a sus apadrinados.

En los procesos de licitaciones se han detectado áreas críticas, de ahí la necesidad de dar propuestas que sirvan para mejorar y unificar estos procesos a través de un Plan de Compras Conjuntas que indique y detalle todo el procedimiento a seguir para la realización de las mismas. Las Áreas de Compras son un verdadero Centro de Utilidades de las organizaciones, y su eficiente manejo proporcionará un beneficio económico, administrativo y social para el mercado que atiende.

ÍNDICE

CAPÍTULO I	1
ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN.....	1
1.1. INTRODUCCIÓN	1
1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA CASA MATRIZ Y OFICINAS REGIONALES	2
1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA AOA-QUITO.....	3
1.3.1. Departamento de Relaciones de Apadrinamiento	5
1.3.2. Departamento de Programas	7
1.3.3. Departamento de Contabilidad.....	9
1.3.4. Departamento de Sistemas	9
1.3.5. Coordinador de Recursos Humanos.....	10
1.3.6. Coordinación de Comunicaciones.....	10
1.3.7. Coordinación de Desarrollo y Proyectos.....	10
1.4. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES.....	11
1.4.1. Visión, Misión y Objetivo de nuestra Casa Matriz	11
1.4.1.1. Visión.....	11
1.4.1.2. Misión	11
1.4.1.3. Valores	11
1.4.1.4. Objetivo.....	11
1.4.2. Visión, Misión y Valores de la Agencia Quito	11
1.4.2.1. Visión.....	12
1.4.2.2. Misión	12
1.4.2.3. Valores	12
1.4.2.4. Objetivos de la Agencia Quito	12
1.4.3. Visión, Misión y Valores de la Agencia Guayaquil.....	13
1.4.3.1. Visión.....	13
1.4.3.2. Misión	13

1.4.4.	Descripción del Programa de Apadrinamiento	13
1.4.4.1.	Programa de Salud	14
1.4.4.2.	Programa de Educación	16
1.4.4.3.	Programa de Jóvenes.....	17
1.4.4.4.	Programa de Desarrollo Comunitario	17
1.4.4.5.	Programa de Mejoramiento de Vivienda	17
1.4.4.6.	Beneficios Especiales.....	18
1.4.4.7.	Sectores donde atienden la Agencia Quito.....	18
CAPITULO II		20
ANÁLISIS DEL SISTEMA DE COMPRAS QUE SE APLICA ACTUALMENTE ...		20
2.1.	LA GESTIÓN GENERAL DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y COMPRAS	20
2.1.1.	La Gestión de Compras.....	21
2.1.2.	La Gestión de Operaciones	23
2.2.	POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y COMPRAS ..	23
2.3.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y COMPRAS	25
2.3.1.	Descripción de Cargos	25
2.4.	PROCESOS DE COMPRAS.....	28
2.5.	TIPOS DE COMPRAS	38
2.5.1.	Proceso de compras menores a USD 99,00	38
2.5.2.	Proceso de compras para montos entre USD 100,00 Y USD 499,00	38
2.5.3.	Proceso de compras para montos entre USD 499,00 Y USD 9.999,00	39
2.5.4.	Proceso de compras para montos mayores a USD 10.000,00.....	39
2.6.	SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES.....	40
2.6.1.	Selección de Proveedores.....	40
2.6.1.1.	Proceso para la calificación de proveedores	42
2.6.1.2.	Evaluación de Proveedores	43

2.7.	MATRIZ FODA DEL PROCESO DE LICITACIONES	49
CAPÍTULO III TEORÍA DE COMPRAS CONJUNTAS.....		53
3.1.	CRITERIOS GENERALES.....	53
3.1.1.	Globalización y Competitividad	55
3.1.2.	Beneficios de la Centralización de las Compras	57
3.2.	CONCEPTOS BÁSICOS	59
3.3.	LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA DE COMPRAS	60
3.3.1.	Determinación y Descripción de la Calidad.....	61
3.3.1.1.	Descripción de la Calidad	62
3.3.1.2.	Descripción por Especificación	63
3.3.2.	Determinación de las cantidades.....	64
3.3.3.	La decisión de “hacer o comprar”.....	64
3.3.4.	La elección de las fuentes de abastecimiento.....	65
3.3.5.	La negociación de parámetros de precios y rendimiento	66
3.4.	EJEMPLOS DE APLICACIÓN DE COMPRAS CONJUNTAS EN OTRAS ORGANIZACIONES	69
3.4.1.	Caso Fundepim	69
3.4.2.	Red de Compras en Atuntaqui	70
3.5.	HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DEL ESTUDIO (AMEF)	71
3.5.1.	El AMEF.....	71
3.5.1.1.	Tipos de AMEF.....	72
3.5.2.	Descripción del método	72
3.5.3.	Beneficios del AMEF.....	78
CAPITULO IV.....		79
DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA		79
4.1.	DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS ADQUIRIDOS POR PROCESO DE LICITACIÓN.....	79
4.2.	ANÁLISIS DE LOS PROCESOS	81

4.2.1.	Proceso de Compras dentro de la Agencia de Apadrinamiento Quito	83
4.2.1.1.	Costos de operación	83
4.2.1.2.	Costos de mercadería averiada.....	85
4.2.1.3.	Frecuencia de generación de averías.....	87
4.2.1.4.	La dificultad operativa	88
4.2.1.5.	Costos por sobre-tiempos.....	89
4.2.2.	Proceso de Compras dentro de la Agencia de Apadrinamiento Guayaquil ...	90
4.2.2.1.	Costos de operación	90
4.2.2.2.	Costos de mercadería averiada.....	92
4.2.2.3.	Frecuencia de generación de averías.....	93
4.2.2.4.	La dificultad operativa	93
4.2.2.5.	Costos por sobre-tiempos.....	94
4.3.	SELECCIÓN DE FACTORES A INTERVENIR	95
4.3.1.	Análisis de Modo, Efecto y Falla –.....	96
4.4.	DISEÑO DE CENTRO DE COMPRA Y DISTRIBUCIÓN.....	101
4.4.1.	Funcionamiento General del Centro de Distribución para Compras Conjuntas	102
4.4.2.	Diseño de los procesos	103
4.4.2.1.	Planificación de las Compras	103
4.4.2.2.	Levantamiento de requerimientos.....	104
4.4.2.3.	Programación de las Compras.....	105
4.4.2.4.	Plan Anual de Compras.....	106
4.4.2.5.	Seguimiento al Plan Anual de Compras.....	107
4.4.2.6.	Gestión de las Compras.....	108
4.4.2.6.1.	Solicitud de Compra.....	111
4.4.2.6.2.	Elaboración de Listado de Proveedores a ser invitados	111
4.4.2.6.3.	Invitación a proveedores	111
4.4.2.6.4.	Recepción de Ofertas y apertura de Sobres.....	112

4.4.2.6.5.	Adjudicación de oferta más adecuada.....	112
4.4.2.6.6.	Entrega de muestras	112
4.4.2.6.7.	Orden de Compra y firma de Contratos	113
4.4.3.	Procesos Básicos del Centro de Acopio y Aprovechamiento	113
4.4.3.1.	Recepción de mercadería	113
4.4.3.2.	Almacenamiento	114
4.4.3.3.	Despacho de mercadería	114
4.4.3.4.	Transporte de mercadería.....	114
4.4.4.	Infraestructura requerida para el centro de distribución.....	115
4.4.5.	Localización del centro de distribución	118
4.4.5.1.	Macro localización	118
4.4.5.2.	Micro localización.....	118
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	121
	CONCLUSIONES	121
	RECOMENDACIONES	123
	BIBLIOGRAFÍA	125
	ANEXOS	127

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Evaluación de Proveedores - Calidad del Producto.....	45
Cuadro N° 2: Evaluación de Proveedores - Calidad del Servicio.....	45
Cuadro N° 3: Evaluación de Proveedores - Tiempo de Entrega.....	46
Cuadro N° 4: Evaluación de Proveedores - Seriedad	46
Cuadro N° 5: Evaluación de Proveedores - Facilidad de Crédito.....	47
Cuadro N° 6: Evaluación de Proveedores - Disponibilidad y Facilidad de Entrega.....	47
Cuadro N° 7: Evaluación de Proveedores - Experiencia	48
Cuadro N° 8: Evaluación de Proveedores - Calidez	48
Cuadro N° 9: Evaluación de Proveedores - Competencia Técnica.....	49
Cuadro N° 10: Evaluación de Proveedores - Precio	49
Cuadro N° 11: ANÁLISIS FODA DEL PROCESO DE LICITACIONES	50
Cuadro N° 12: Gravedad del Fallo.....	75
Cuadro N° 13: Frecuencia del fallo	76
Cuadro N° 14: Detección del Fallo.....	77
Cuadro N° 15: Composición del Comité de Compras	83
Cuadro N° 16: ANÁLISIS DE COSTOS PROCESOS DE COMPRAS - QUITO	84
Cuadro N° 17: Análisis de costos de procesos de compras - Guayaquil	90
Cuadro N° 18: AMEF de Solicitud de compras.....	96
Cuadro N° 19: AMEF de Elaboración de listados de proveedores.....	97
Cuadro N° 20: AMEF de Recepción de ofertas y apertura de sobres.....	98
Cuadro N° 21: AMEF de Adjudicación de la oferta más adecuada.....	99
Cuadro N° 22: AMEF de Orden de compra y firma de contratos.....	100
Cuadro N° 23: Levantamiento de requerimientos.....	104
Cuadro N° 24: Proceso Tentativo de Licitaciones Conjuntas.....	108
Cuadro N° 25: Relación entre factores de calificación	119

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Países donde atiende Children International, 3

Gráfico N° 2: Organigrama Estructural de la AOA Quito, 4

Gráfico N° 3: Estructura Organizacional del Departamento de Compras, 26

Gráfico N° 4: Proceso de Compras, 34

Gráfico N° 5: Proceso AMEF, 73

Gráfico N° 6: Análisis del Proceso de Adquisiciones, 85

Gráfico N° 7: Costo por Mercadería Averjada, 86

Gráfico N°8: Frecuencia de Generación de Averías, 87

Gráfico N° 9: Grado de Dificultad de las Actividades, 88

Gráfico N° 10: Graficación de los niveles de sobretiempo por actividad, 89

Gráfico N° 12: Costo por Mercadería Averjada, 92

Gráfico N° 13: Frecuencia de Generación de Averías, 93

Gráfico N° 15: Gratificación de los niveles de sobretiempo por actividad, 95

Gráfico N°14: Grado de dificultad de las actividades, 94

Gráfico N°16 : Centro de distribución, 102

Gráfico N°17: Zonificación del centro de distribución, 116

Gráfico N°18 Posible Localización de la bodega central de la empresa, 120

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN

Children International es una organización humanitaria sin fines de lucro que lucha por ayudar a los niños y adolescentes de todo el mundo a vencer la pobreza para que sean miembros contribuyentes y útiles para la sociedad.

Fundada en 1936 en Estados Unidos y con sede en Kansas City, Missouri, con el nombre de “Misión Cristiana Tierra Santa”, su objetivo principal era la cura de niños mutilados y la ayuda a viudas y huérfanos que eran víctimas del conflicto en Tierra Santa. Al transcurrir los años la misión fue ampliándose para ayudar a los niños pobres de más países alrededor del mundo, mediante la consecución de fondos a través de padrinos-benefactores generosos.

Así tenemos que en 1980 se empiezan a formar los primeros proyectos en la India, Filipinas y Guatemala, donde al finalizar el primer año de gestión más de 2.300 niños fueron beneficiados por los programas de apadrinamiento. Después se establecieron proyectos en Chile, Honduras, República Dominicana, Colombia y Ecuador; países en los cuales a finales de los años 80 más de 134.000 niños pobres fueron beneficiados con acceso a servicios de salud gratuita y apoyo educativo. En 1994 se abrieron proyectos para niños de escasos recursos en Estados Unidos, de igual forma, en 2005 en México y Zambia.

Actualmente, Children Internacional beneficia a más de 320.000 niños y sus familias a través de sus diferentes programas, con una red de 18 Agencias localizadas en 11 países alrededor del mundo, incluyendo Chile, Colombia, Ecuador, Estados Unidos, Filipinas, Guatemala, Honduras, India, México, República Dominicana y Zambia.

Todas las estrategias de los programas se desarrollan siguiendo las recomendaciones de varias agencias especializadas en el desarrollo y bienestar del niño en los Estados

Unidos y alrededor del mundo, incluyendo la Liga de Bienestar del Niño, La Organización Mundial de la Salud, el Centro Nacional para el Control de las Enfermedades, y otras.

En el Ecuador, Children International inició su trabajo en Guayaquil en el año 1989. Posteriormente se crearon las dos agencias que funcionan actualmente: Agencia Guayaquil (ubicada en Guayaquil) y Agencia Quito (ubicada en Quito) reconocidas como Fundación Niñez Internacional, institución que recibe el auspicio de Children International de los Estados Unidos de América para el desarrollo de sus programas en Ecuador. Actualmente beneficia a alrededor de 56.000 (23.000 en Quito y 33.000 en Guayaquil) niños, niñas y jóvenes de escasos recursos económicos; los mismos que viven en zonas urbano-marginales de ambas ciudades.

1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA CASA MATRIZ Y OFICINAS REGIONALES

Para alcanzar a cubrir las necesidades de todas las agencias ubicadas en los diferentes países alrededor del mundo, Children International ha creado un tipo de estructura en su organización que permita al mismo tiempo seguir las principales políticas emitidas por nuestra Casa Matriz y también tener la posibilidad de desarrollar actividades específicas por cada región. En el siguiente mapa se puede observar la distribución de nuestras agencias a nivel mundial.

Children International funciona mediante una estructura que se despliega a nivel mundial, teniendo como centro de operaciones su Casa Matriz ubicada en Kansas City Missouri, desde donde se emiten los principales lineamientos de trabajo para todas las 18 agencias ubicadas alrededor del mundo.

También se cuentan con las Agencias Regionales, en total de 4 a nivel global, ubicadas en: Sudamérica, Centroamérica, África y Asia, y que se crearon con el propósito de supervisar el trabajo desarrollado por las Agencias Operativas de los países pertenecientes a cada región, dando así una atención más cercana de parte de Children International a cada una de sus filiales.

Gráfico N° 1: Países donde atiende Children International



Fuente: Children International – Oficina Regional

Elaborado por: Ana Baculima

1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA AOA-QUITO

La Fundación Niñez Internacional Agencia Operativa de Apadrinamiento (A.O.A.) Quito es filial de Children International con sede en Estados Unidos, desde donde se envían los lineamientos de ejecución de los Programas que ejecuta cada Agencia.

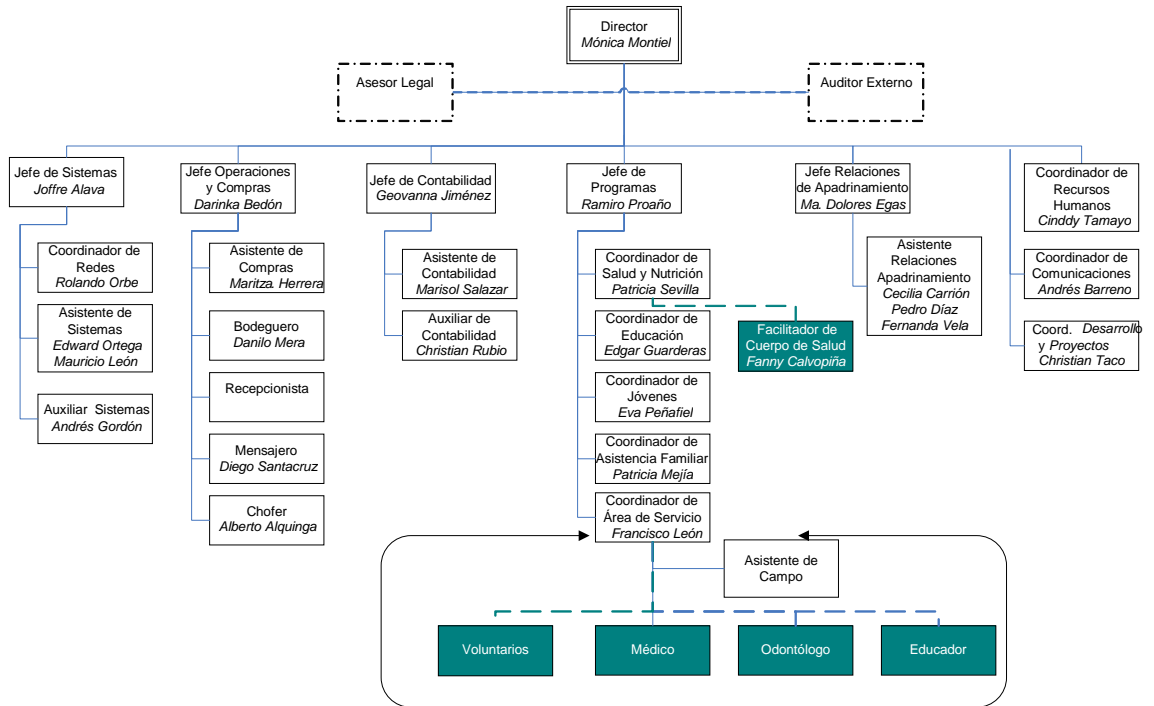
Children International maneja una estructura organizacional estándar en todas las Agencias Operativas alrededor del mundo. La estructura fue desarrollada por la Casa Matriz de la Organización y se la aplica en todos los países. Existen pequeñas alteraciones a la estructura matriz, de acuerdo a necesidades específicas de cada Agencia.

La Agencia Operativa de Apadrinamiento de Quito tiene una organización departamental, la misma que facilita el trabajo, su seguimiento y evaluación. En el Gráfico 1 se muestra el organigrama de Children Internacional en Quito.

Gráfico N° 2: Organigrama Estructural de la AOA Quito

Organigrama Estructural de la AOA Quito

24/03/2008



Elaboración: Cinddy Tamayo, Coordinadora de Recursos Humanos de la AOA Children International Quito.

La Agencia tiene su organización dividida en niveles, en su nivel 1 constan los Departamentos, que constituyen las áreas organizacionales estratégicas de la institución, y son las siguientes:

- Departamento de Relaciones de Apadrinamiento
- Departamento de Programas
- Departamento de Contabilidad
- Departamento de Sistemas
- Departamento de Operaciones y Compra

En un siguiente nivel, se encuentran las Coordinaciones, encargadas de llevar a cabo funciones importantes pero no estratégicas de la organización, y son las siguientes:

- Coordinación de Desarrollo

- Coordinación de Comunicaciones
- Coordinación de Recursos Humanos

Cada uno de los departamentos cuentan con su equipo de trabajo, y su desempeño está encaminado al servicio de los niños, niñas y jóvenes apadrinados por la Fundación.

A continuación se da un detalle general de los Departamentos y sus Equipos de Trabajo, a excepción del Departamento de Compras que se realizará su análisis en el Capítulo II, así tenemos:

1.3.1. Departamento de Relaciones de Apadrinamiento

La función principal del Departamento de RELAP, consiste en planificar, organizar y controlar los procedimientos y políticas que permitan cumplir oportunamente con los requerimientos, exigencias y demandas tanto de los Padrinos como de nuestros Patrocinados.

Este departamento se encarga de dirigir las relaciones entre los Patrocinados y su Padrino y entre los Padrinos y los Patrocinados, por ello se puede afirmar que esta constituye el área más estratégica de la institución, ya que su misión está estrechamente relacionada con los principales actores: Padrinos y Patrocinados.

El Departamento de Relaciones de Apadrinamiento cuenta con un Jefe Departamental y 3 Asistentes¹:

Jefe de Relaciones de Apadrinamiento: Responsable de la dirección de la Gestión de Relaciones de Apadrinamiento, que abarca: planificación, seguimiento y control

¹ Información obtenida del Manual de Descripción de Perfiles y Cargo de Fundación Niñez Internacional, Agencia Operativa de Apadrinamiento Quito.

de los procedimientos y políticas de RELAP, con el objetivo de dar respuesta satisfactoria y oportuna a los requerimientos y expectativas de los beneficiarios.

Asistente(s) de Relaciones de Apadrinamiento: Apoyo para coordinar y ejecutar la Gestión de Relaciones de Apadrinamiento a fin de dar cumplimiento satisfactorio y oportuno a los requerimientos y expectativas de los beneficiarios. Actualmente se cuenta con tres Asistentes dentro de la AOA Quito.

La Gestión de Relaciones de Apadrinamiento (RELAP) tiene a su cargo una gran cantidad de actividades, repartidas entre todo el personal anteriormente mencionado, las de mayor importancia podemos detallar:

- Dar seguimiento y control a los requerimientos de Casa Matriz y Padrinos.
- Elaborar, revisar y aprobar informes de requerimientos a ser enviados a Casa Matriz, incluidos los de otras áreas de la institución.
- Elaborar y presentar informes de gestión departamental.
- Analizar, aprobar o rechazar posibles retiros de Patrocinados del Programa.
- Gestionar con Casa Matriz la extensión de plazos de entrega de requerimientos.
- Archivar los documentos de respaldo referentes a información confidencial de los Patrocinados y sus familias.
- Planificar y coordinar con otras áreas la ejecución y cumplimiento de requerimientos de manera oportuna y eficaz.

- Coordinar el diseño y aprobación de los formatos a utilizarse en la elaboración de cartas.
- Administrar el presupuesto asignado al Departamento de Relaciones de Apadrinamiento.
- Velar por el cumplimiento de procedimientos y políticas de la Gestión de Relaciones de Apadrinamiento.

1.3.2. Departamento de Programas

En esta área se agrupan las actividades destinadas a brindar servicios y beneficios a los apadrinados, de excelente calidad, y que satisfagan las necesidades básicas de los Patrocinados, y a través del cumplimiento de éstas permitan ofrecer indicadores óptimos que alienten a los Padrinos para que permanezcan en nuestra institución.

Dentro de la Gestión de Programas constan las siguientes actividades:

- Coordinar el cumplimiento de procedimientos y políticas correspondientes a la Gestión de Programas.
- Elaborar y presentar informes de gestión departamental, incluyendo indicadores que reflejen el cumplimiento de las metas establecidas al inicio del período.
- Diseñar, en coordinación con el Departamento de Operaciones y Compras, el Plan de Entrega de Beneficios, para lo cual debe definir los beneficios masivos a ser entregados y planificar como serán distribuidos a los Patrocinados.
- Administrar el presupuesto asignado a la Gestión de Programas.

El Departamento de Programas cuentan con su Jefe, y cinco Coordinadores, cuyas funciones principales de detallan a continuación²:

1.3.2.1 Jefe de Programas: Encargado de dirigir junto con su Equipo de Coordinadores la planificación, seguimiento y control del correcto desarrollo y cumplimiento de procedimientos y políticas que sustentan la Gestión de Programas.

1.3.2.2 Coordinador del Programa de Educación: Encargado de Coordinar y ejecutar Programas de Educación de la Fundación; así como, controlar la gestión administrativa del Área de Servicio asignada a fin de dar cumplimiento satisfactorio y oportuno a las necesidades y expectativas de los beneficiarios.

1.3.2.3 Coordinador del Programa de Salud y Nutrición: Encargado de coordinar y ejecutar Programas de Salud y Nutrición de la Fundación; así como, controlar la gestión administrativa del Área de Servicio asignada, a fin de dar cumplimiento satisfactorio y oportuno a las necesidades y expectativas de los beneficiarios.

1.3.2.4 Coordinador del Programa de Jóvenes: Encargando de Coordinar y ejecutar Programas de Jóvenes y Formación de Valores de la Fundación; así como, controlar la gestión administrativa del Área de Servicio asignada a fin de dar cumplimiento satisfactorio y oportuno a las necesidades y expectativas de los beneficiarios.

1.3.2.5 Coordinador del Programa de Desarrollo Comunitario: Encargado de Coordinar y ejecutar Programas de Desarrollo Comunitario de la Fundación;

² Información obtenida del Manual de Descripción de Perfiles y Cargo de Fundación Niñez Internacional, Agencia Operativa de Apadrinamiento Quito.

así como, controlar la gestión administrativa del Área de Servicio asignada, a fin de dar cumplimiento satisfactorio y oportuno a las necesidades y expectativas de los beneficiarios.

Adicionalmente los cuatro funcionarios se encargan de coordinar las Áreas de Servicio (un coordinador encargado de un Área de Servicio), cargo que se detalla a continuación.

1.3.2.6 Coordinador de Área de Servicio: Su función consiste en controlar la gestión administrativa del Área de Servicio, a fin de dar cumplimiento satisfactorio y oportuno a las necesidades y expectativas de Padrinos, Apadrinados y sus familias.

1.3.3. Departamento de Contabilidad

Es el área encargada de asesorar a la Dirección en el manejo de las finanzas de la Agencia, de acuerdo a los lineamientos y procedimientos contables; los mismos que constan en el Manual del Políticas de Campo de Children Internacional.

Entre las funciones principales se encuentran: Elaboración de presupuestos, control interno, contabilidad general, verificar el cumplimiento de las leyes locales, auditoría, etc.

Para el cumplimiento de las responsabilidades del Departamento, se cuenta con el Jefe Contable y tres Asistentes.

1.3.4. Departamento de Sistemas

Se encarga de ejecutar y dar seguimiento a los lineamientos, políticas y procedimientos generales y específicos relacionados a los Servicios de Redes de Tecnología de Información listado en el Manual de Política de Campo de Children

Internacional; garantizando la seguridad en la red para la transmisión de datos entre Agencias Operativas y Oficina Central.

Es el departamento responsable de ofrecer las facilidades tecnológicas necesarias a todo el personal. El equipo brinda el soporte técnico a todas las estaciones de trabajo, se encarga de la administración y mantenimiento de la red de datos y voz. Una función importante del Departamento es la administración de la Base de Datos de los niños patrocinados, la misma que incluye la actualización de datos y fotografías, el manejo de reportes y el mantenimiento del sistema.

Para dar cumplimiento a estos objetivos, el Departamento de Sistemas cuenta con el siguiente equipo de trabajo: Jefe de Sistemas, y dos Asistentes.

1.3.5. Coordinador de Recursos Humanos

Velar por el cumplimiento de procedimientos y políticas que sustentan la Gestión de Talento Humano de la Fundación. Planificar y coordinar actividades que permitan mantener al Personal comprometido, motivado y alineado a las demandas organizacionales³.

1.3.6. Coordinación de Comunicaciones

Planificar y coordinar la Gestión de Comunicaciones para lograr fortalecer la Imagen Corporativa a nivel local. Conjuntamente de deberá desarrollar estrategias que permitan afianzar una imagen pública de nuestra institución⁴.

1.3.7. Coordinación de Desarrollo y Proyectos

Planificar y coordinar la Gestión de Proyectos, con el objetivo de obtener donativos a nivel local que permitan fortalecer el desarrollo de programas institucionales⁵.

³ Información tomada del Manual de Descripción de Perfiles y Cargo de Children Internacional, Agencia Operativa de Apadrinamiento Quito.

⁴ Información tomada del Manual de Descripción de Perfiles y Cargo de Children Internacional, Agencia Operativa de Apadrinamiento Quito.

⁵ Información tomada del Manual de Descripción de Perfiles y Cargo de Children Internacional, Agencia Operativa de Apadrinamiento Quito.

1.4. VISION, MISIÓN Y VALORES

1.4.1. Visión, Misión y Objetivo de nuestra Casa Matriz

1.4.1.1. Visión

Nuestra visión es que cada niño se gradúe de nuestro programa con la habilidad y el deseo de terminar con el círculo de pobreza y crear cambios positivos en sus vidas y en las de sus comunidades.

1.4.1.2. Misión

Lograr un cambio real y verdadero en los niños que viven en pobreza a través de la reducción de sus problemas diarios y de la inversión en su potencial; además, les ayudamos brindando oportunidades de crecer saludables, confiables en sí mismos, educados y preparados para ser exitosos y contribuir en la sociedad.

1.4.1.3. Valores

- Actitud de servicio
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Flexibilidad al cambio

1.4.1.4. Objetivo

Influir en las vidas de niños pobres, sus familias y comunidades a través de nuestros programas para reducir las cargas que estas personas enfrentan y mejorar así su calidad de vida.

1.4.2. Visión, Misión y Valores de la Agencia Quito

1.4.2.1. Visión

Ser la Organización de Apadrinamiento de mayor Impacto Social en Quito y un referente institucional de gestión.

1.4.2.2. Misión

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la niñez, juventud y familias de escasos recursos, mediante la prestación de servicios y beneficios de excelente calidad, que responden a las expectativas de apadrinados, donantes y casa matriz; lograda a través de la mejora continua de procesos, con la gestión de un equipo humano calificado y comprometido.

1.4.2.3. Valores

- Honestidad
- Respeto
- Compromiso
- Equidad
- Mejoramiento continuo
- Calidad y calidez en el servicio
- Solidaridad
- Disciplina
- Responsabilidad

1.4.2.4. Objetivos de la Agencia Quito

- Mediante la implementación de programas de salud, nutrición, educación, formación de valores y asistencia familiar, solucionar y atender la problemática de los niños adolescentes y familias patrocinadas.
- Trabajar en la construcción de alianzas estratégicas con la participación del gobierno, organismos seccionales, organismos internacionales y otras ONGs

con el fin de generar desarrollo humano sostenible a través de la ejecución de proyectos comunitarios.

- Diversificar las fuentes de financiamiento y generar recursos propios con el fin de que sean reinvertidos en nuestro objeto social para lograr la permanencia de nuestra organización a largo plazo.
- Lograr la satisfacción y la confianza de nuestros donantes a través de procesos eficientes.

1.4.3. Visión, Misión y Valores de la Agencia Guayaquil

1.4.3.1. Visión

Que cada niño de nuestro programa se gradúe como un adulto sano, educado y autosuficiente, con la habilidad y motivación de librarse de la pobreza y al mismo tiempo mejorar su propia comunidad.

1.4.3.2. Misión

Producir un cambio real y duradero en la vida de los niños que viven en la pobreza. Junto a nuestros contribuyentes, reducimos su lucha diaria, invertimos en su potencial y les proveemos la oportunidad de crecer sanos, educados y preparados para salir adelante y contribuir a sus sociedades.

1.4.4. Descripción del Programa de Apadrinamiento

Nuestra misión principal es mejorar la salud y la educación de los niños pobres alrededor del mundo. Children International no tiene filiación religiosa ni política. Apadrinar a un niño cuesta \$22 mensuales. El 80% de todos los ingresos se usa directamente para programas de ayuda social.

Como una organización humanitaria sin fines de lucro, Children International procura ayudar a que los niños alrededor del mundo superen los obstáculos de la pobreza para convertirse en miembros sanos, educados, autosuficientes y contribuyentes de la sociedad.

Esta meta se alcanza principalmente a través del apadrinamiento, el cual une a los niños necesitados con padrinos individuales que desean cubrir las necesidades básicas e inmediatas de los niños, y les proporciona las herramientas y oportunidades necesarias para tener éxito en el desarrollo de sus vidas.

Además del apadrinamiento, Children International trabaja para mejorar las condiciones de vida de los niños, niñas y las familias que viven en la pobreza. La Fundación ayuda a que las familias tengan vidas más sanas y felices.

En la actualidad, la Agencia Operativa de Apadrinamiento (A.O.A.) Quito brinda sus servicios a población de escasos recursos económicos, niños, niñas y jóvenes entre 2 y 18 años, que viven en lugares urbano-marginales de la ciudad. Para ello se han desarrollado programas en las áreas de salud, educación, jóvenes, desarrollo comunitario, y mejoramiento de vivienda.

A continuación se describen cada uno de los programas mencionados.

1.4.4.1. Programa de Salud

A través de controles médicos periódicos, se busca mantener niños y jóvenes sanos, implementando salud preventiva y curativa, con el objetivo de dar seguimiento a su crecimiento y nutrición, de tal manera que se cuide su salud y se mejore su calidad de vida.

Si el caso amerita, los niños y jóvenes pueden asistir tantas y cuantas veces lo necesiten, teniendo acceso a tratamientos médicos y dentales.

Para ello, se cuenta con cinco clínicas médicas y odontológicas, lideradas por un equipo de profesionales de salud altamente calificado, quienes hoy en día brindan los siguientes servicios a nuestros patrocinados:

❖ **Atención Médica**

- Consultas gratuitas por control y enfermedad que incluyen tratamiento completo con medicamentos sin costo.
- Apoyo para exámenes de laboratorio y otros.
- Apoyo económico para casos especiales, a través de cobertura de insumos, exámenes, medicamentos, consultas médicas, que la familia no pueda costear.
- Programas de Des-parasitación.
- Remisión para atención de especialidad mediante convenios interinstitucionales.
- Salud preventiva a través de charlas personalizadas.

❖ **Atención Odontológica**

- Consultas gratuitas por control y enfermedad que incluyen tratamiento completo con medicamentos sin costo
- Profilaxis y fluorización, Programa TOT (Tratamiento odontológico terminado) para curación de caries y otros tratamientos curativos y paliativos.
- Prevención de caries con aplicación de sellantes.
- Educación dental con charlas personalizadas.
- Apoyo económico para radiografías o procedimientos quirúrgicos.

❖ **Nutrición**

- Atención continua para niños y jóvenes que presentan problemas de desnutrición, sobrepeso u obesidad.
- Capacitaciones a grupos de padres de familia, y personalizadas en el hogar, sobre el mejoramiento de la calidad de la alimentación con los recursos

disponibles. Se entregan recetas para que las familias puedan poner en práctica los conocimientos adquiridos en las charlas.

1.4.4.2. Programa de Educación

Este programa busca mejorar el nivel de la educación de nuestros patrocinados, trabajando integralmente con la escuela, la familia y directamente con el niño, para lograr un mayor impacto en el educando. Al momento que lo requieran, los niños apadrinados tienen el soporte de educadores y de una biblioteca para que puedan acceder a consultas y asesoría en sus estudios.

Para atender oportunamente las necesidades de los patrocinados se realizan algunas actividades como: educación integral que comprende el trabajo en tres áreas principales: pedagógica, familiar y social de cada niño; atención en bibliotecas comunitarias; entrega de listas de útiles a todos los patrocinados de edad escolar, apoyo a escuelas con material didáctico e infraestructura básica.

Existen dos subprogramas, tutorías escolares y estimulación temprana.

❖ Tutorías

Se selecciona a niños con problemas en su rendimiento escolar para que mediante tutorías escolares realizadas por jóvenes capacitados puedan elevar sus calificaciones.

❖ Estimulación temprana

Se prepara a niños en edad pre-escolar con herramientas para ingresar al primer año de básica, de forma que pueda reducirse la inasistencia a pre-básica, debido a los escasos recursos económicos de la familia.

1.4.4.3. Programa de Jóvenes

Se busca una gran participación juvenil, para formular propuestas de desarrollo para los jóvenes y las comunidades donde viven. El aporte de nuestra institución pretende que al salir el joven del Programa de Apadrinamiento, pueda ser miembro contribuyente y útil para la sociedad.

Para el desarrollo de este programa se desarrollan varias actividades: becas estudiantiles, talleres de liderazgo y valores, talleres de arte y cultura y capacitación en salud, higiene y sexualidad, jornadas vocacionales, paseos y actividades recreativas y culturales.

1.4.4.4. Programa de Desarrollo Comunitario

Brinda a la comunidad la oportunidad de acceder a capacitaciones en desarrollo personal y liderazgo.

A través de este subprograma todos los programas se sostienen, ya que con la ayuda de hombres y mujeres voluntarios se pueden realizar actividades de seguimiento, comunicación, y capacitación, que de otra forma sería imposible.

1.4.4.5. Programa de Mejoramiento de Vivienda

El objetivo de este programa es facilitar la obtención de créditos de bajo interés, al mayor plazo posible, y con pagos mensuales bajos, que sean convenientes para familias de escasos recursos que requieran ampliar o mejorar su vivienda. Actualmente este programa se desarrolla a través de un convenio interinstitucional mantenido con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushunchic Ltda.

Para que el programa cuente con una mayor efectividad y tenga un mejor seguimiento, se verifica mediante visitas domiciliarias realizadas por un asesor técnico, cada caso posible de crédito, y luego de ser aprobado se procede a constatar que la obra efectivamente fue realizada.

1.4.4.6. Beneficios Especiales

Dentro del Programa de Apadrinamiento se entregan varios beneficios al año, materiales que apoyan la ejecución de los diferentes Programas contenidos en el de Apadrinamiento.

Los beneficios se entregan regularmente durante cada año; siendo categorizados por meses con los siguientes nombres: Cumpleaños, que se los entrega trimestralmente durante el año; Pascua, que es entregado en las siguientes semanas de Pascua; Abrazo Especial, que se lo entrega durante el tercer trimestre y Navidad que se lo entrega en el mes de Diciembre.

1.4.4.7. Sectores donde atienden la Agencia Quito

Children International Quito - Fundación Niñez Internacional, desarrolla sus programas en aproximadamente 35 barrios urbano-marginales de Quito los cuales han sido divididos en cinco Áreas de Servicio o centros comunitarios donde funcionan clínicas médico-dentales, oficinas administrativas, bibliotecas comunitarias, salas de antropometría, bodegas para beneficios, etc. En estas áreas de servicio contamos con personal altamente calificado para proveer ayuda a la comunidad en cada área de acción.

a) Área de Servicio 1

Sector:	La Roldós
Dirección:	Calle Principal y Calle C1 OE7-B, Parroquia Cotocollao
Equipamiento:	2 consultorios médicos, 2 consultorios odontológicos, 1 biblioteca y centro de computo.

b) Área de Servicio 2

Sector: Atucucho
Dirección: Flavio Alfaro OE12-72 Barrio San José
Equipamiento: 1 consultorio médico, 1 consultorio odontológico, 1 biblioteca y centro de computo.

c) Área de Servicio 3

Sector: La Colmena
Dirección: Calle Patate OE6-05 y General Miller, Parroquia La Magdalena.
Equipamiento: 1 consultorio médico, 1 consultorio odontológico, 1 biblioteca y centro de cómputo.

d) Área de Servicio 4

Sector: El Tránsito
Dirección: Calle Principal del Tránsito S34-N28, Parroquia Chillogallo.
Equipamiento: 2 consultorios médicos, 2 consultorios odontológicos, 1 biblioteca y centro de cómputo.

e) Área de Servicio 5

Sector: Lucha de los Pobres
Dirección: Calle 9 Manzana P esquina, Parroquia Eloy Alfaro.
Equipamiento: 1 consultorio médico, 1 consultorio odontológico, 1 biblioteca y centro de cómputo.

CAPITULO II

ANÁLISIS DEL SISTEMA DE COMPRAS QUE SE APLICA ACTUALMENTE

2.1. LA GESTIÓN GENERAL DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y COMPRAS

Una vez detalladas las funciones de los otros departamentos, y con una idea general del desarrollo de la organización, se da especial atención a la Gestión de Operaciones y Compras, la misma que está encargada del suministro de los recursos necesarios para que la organización pueda realizar sus actividades de manera óptima, y de brindar el apoyo requerido en cuanto a la logística a los diferentes departamentos.

Es necesario recalcar que el Departamento de Operaciones y Compras, al igual que el resto de departamentos, trabaja según los procedimientos estipulados en el Manual de Campo de Children International, este documento es trabajado por nuestra Casa Matriz en Estados Unidos, con aplicación obligatoria para sus agencias a nivel mundial, pero con la apertura necesaria para realizar algunas modificaciones que permitan trabajar mejor a nivel local, y con excepciones de acuerdo a la legislación vigente en cada país.

El Departamento de Operaciones debe cumplir los siguientes cinco objetivos específicos⁶:

- Asegurarse de que los ingresos por concepto de apadrinamiento son usados únicamente para la compra de bienes y servicios que sean necesarios para cumplir con el trabajo de la Agencia Operativa de Apadrinamiento (AOA).
- Asegurarse de que esos bienes y servicios necesarios para cumplir con el trabajo de la AOA, sean adquiridos teniendo en cuenta tres aspectos: economía, calidad y eficiencia.

⁶ Manual de Campo de Children Internacional, Volumen 2 –Contabilidad y Finanzas

- Darle a todos los licitantes que califiquen, una oportunidad justa y equitativa de competir para obtener los contratos de compra.
- Asegurarse de que el proceso de compras tiene suficientes sistemas de control para prevenir fraudes; y
- Asegurarse de que el proceso de compras sea transparente.

La Gestión de Operaciones y Compras lleva a delante dos macro-procesos en los cuales debe enfocar toda su atención: la Gestión de Operaciones, y la Gestión de Compras, para un mejor entendimiento las estudiamos con mayor detalle a continuación:

2.1.1. La Gestión de Compras

Es la función principal, y por la cual el Departamento atiende y da soporte a los requerimientos materiales y de servicios que requieran los distintos departamentos de la institución, para el óptimo desarrollo de sus actividades. Por ejemplo tenemos aquí las adquisiciones de suministros, de materiales educativos, contratos con asesores externos, etc.

Para lograr el cumplimiento de esta función, se desarrollan las siguientes actividades:

- Cumplir con los procedimientos y políticas de la Gestión de Compras, proporcionados en el Manual de Campo.
- Recepar y dar trámite oportuno a las Solicitudes de Compras que lleguen al departamento.

- Solicitar cotizaciones de bienes y servicios a potenciales Proveedores, para poder seleccionar la mejor opción, tomando en cuenta los lineamientos de compras según los montos establecidos.
- Elaborar las Órdenes de Compra para cada proveedor, luego de haber analizado minuciosamente las proformas recibidas.
- Vigilar que los Proveedores cumplan con las condiciones establecidas en las Órdenes de Compra.
- Conocer, analizar, y verificar, mediante visita personal, a potenciales Proveedores.
- Coordinar los procesos de licitaciones, según los procedimientos y parámetros establecidos en el Manual de Campo, y que abarca actividades como: Invitar a proveedores para participar en licitaciones, analizar las ofertas presentadas, entregar cartas de adjudicación al mejor oferente.
- Elaborar los Cuadros Comparativos de Proveedores, de acuerdo a parámetros de calificación establecidos.
- Coordinar con el Comité de Compras las siguientes actividades: Presentación de Cuadros Comparativos de Proveedores, aprobación de listas de proveedores invitados a licitaciones, firmas de convenios con proveedores, recepción y entrega de ofertas de proveedores para licitaciones.
- Elaborar y coordinar firma de contratos.
- Coordinar y dar seguimiento a la entrega de regalos de beneficios masivos en las Áreas de Servicio.

Es prioridad para el Departamento de Compras el obtener los bienes y servicios requeridos a través del procedimiento de Licitación Abierta, que genere oportunidad para Proveedores y Contratistas que califiquen, y que permita contar con precios competitivos.

2.1.2. La Gestión de Operaciones

Es la función por la cual el Departamento atiende y da soporte a los requerimientos en cuanto a logística, desarrollo de actividades y organización de la institución en sí. Por ejemplo tenemos aquí el uso de los vehículos, la distribución de insumos, etc.

Para lograr el cumplimiento de esta función, se desarrollan las siguientes actividades:

- Cumplir con los procedimientos y políticas de la Gestión de Operaciones, proporcionados en el Manual de Campo.
- Supervisar el correcto desarrollo de funciones como: recepción, mensajería, bodega central.
- Coordinar la oportuna distribución de los materiales que requieran los distintos departamentos.
- Coordinar el mantenimiento de las todas las instalaciones de la institución, así como también de los vehículos, muebles y equipos existentes.

2.2. POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y COMPRAS

De acuerdo al “Manual Administrativo de Children International” existen políticas que deben ser aplicados al área de compras, los mismos que se mencionan a continuación:

- Valores: como honestidad, puntualidad, responsabilidad.

- Conducta ética en los negocios: Mantener una actitud correcta, pulcra, frente a los negocios que a diario se presentan.
- Conflicto de Intereses: No permitir que una decisión de compra sea influenciada por una relación más cerca o afín con un proveedor.
- Relaciones apropiadas con los Proveedores: Permitir que los lazos de buen trato y trabajo en conjunto crezcan entre proveedores y nuestra institución, cuidando de no llegar a un nivel de extrema confianza.
- Evaluación de Children International: Mediante las auditorías regulares que se realizan a nivel interno y externo, Children International verificará que los procedimientos de compras que usan las AOA, los documentos, las evaluaciones de ofertas, las recomendaciones para otorgar los contratos y los contratos sean cumplidos a cabalidad con los procedimientos exigidos.
- Elegibilidad de los Proveedores: Children International no permite que una AOA niegue la precalificación a un Proveedor por razones que no sean relacionadas a su capacidad, integridad y recursos, para que ejecute en forma satisfactoria el contrato. Sin embargo, hay dos excepciones a lo enunciado anteriormente: cuando un asesor, que ha sido previamente contratado por la AOA para que provea servicios de asesoría para la preparación o implementación de una actividad de una AOA, deberá ser descalificado del posterior suministro de bienes y servicios; y cuando la empresa la empresa haya sido declarada ilegible por fraude.
- Fraude y Corrupción: Children International exige que las AOA, al igual que los Licitantes/Proveedores/Contratistas que aplican para ser contratados, guarden el mejor criterio ético durante la obtención y ejecución de los mencionados contratos. Se debe evitar las prácticas corruptas, fraudulentas y los sobornos. Las sanciones en este sentido por parte de la institución son severas, y van desde el dar por terminada la contratación hasta la separación inmediata del empleado corrupto.

Para este efecto, Children International recomienda que las AOA's deben elaborar e introducir en los formularios de ofertas, un compromiso que el licitante deberá cumplir, al momento de competir por un contrato y al ejecutarlo, sobre el acatamiento de las leyes del país contra el fraude y la corrupción (incluyendo soborno).

2.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y COMPRAS

Para entender la estructura que utiliza el Área de Operaciones y Compras es necesario conocer primeramente su visión, misión, valores y objetivos, los mismos que se detallan a continuación:

Visión

Ser el mejor departamento de Operaciones y Compras de la Región Sur y modelo de servicio al cliente de la Agencia Quito.

Misión

Proveer bienes y servicios de excelente calidad para cumplir los objetivos de funcionamiento de la organización.

Valores

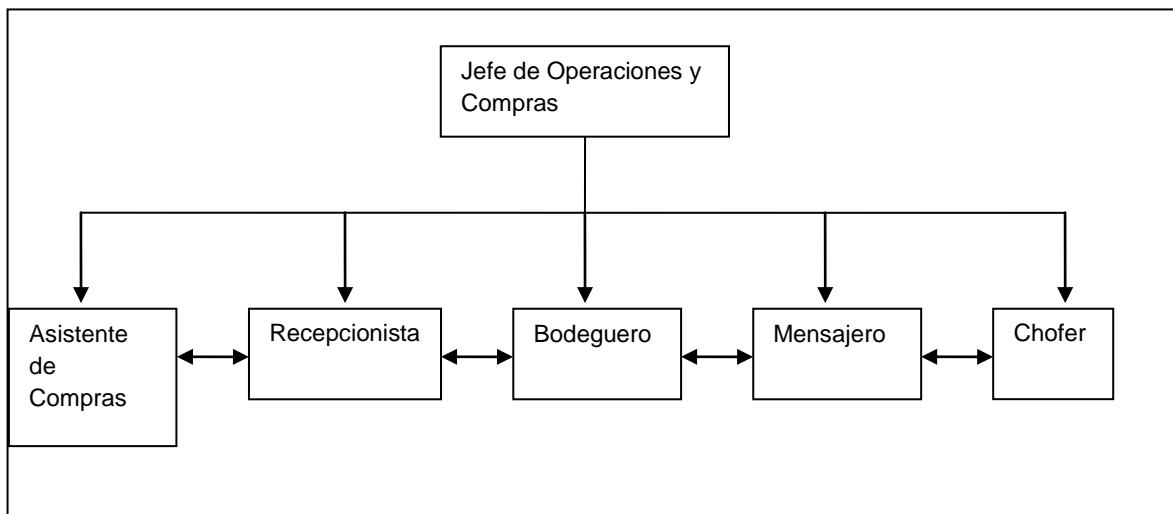
- Honestidad
- Excelencia en el servicio al cliente
- Confianza
- Solidaridad
- Mejoramiento Continuo

2.3.1. Descripción de Cargos

Para cumplir con las responsabilidades encomendadas al Departamento de Operaciones y Compras se cuenta con un Jefe Departamental, Asistente de Compras, Recepcionista, Bodeguero, Mensajero y Chofer.

De acuerdo a la descripción de los cargos, en el Gráfico No. 2 se muestra la Estructura Organizacional del Departamento.

Gráfico N° 3: Estructura Organizacional del Departamento de Compras



Elaboración: Andrés Barreno

Fuente: Manual de Políticas de Campo de Children Internacional

Bajo el mando del Jefe Departamental están todos los otros cargos del Departamento; los mismo que se encuentran en la misma línea de mando. A pesar de ello, existen jerarquías entre ellos, de acuerdo a la necesidad de cada proceso.

Cada uno de los cargos son interrelacionados e interdependientes. Las actividades que realizan cada uno, dependen del cumplimiento de las responsabilidades encomendadas a cada funcionario.

A continuación se da una descripción general de cada uno de los cargos del Departamento:

- **Jefe de Operaciones y Compras:** Se encarga de planificar, dar seguimiento y controlar el correcto desarrollo de los procedimientos y políticas que sustentan la Gestión de Operaciones y Compras a fin de dar cumplimiento satisfactorio y oportuno a los requerimientos de los distintos Departamentos de la Fundación.
- **Asistente de Compras:** Encargado de brindar asistencia para el correcto desarrollo de los procedimientos y políticas que sustentan la Gestión de

Operaciones y Compras a fin de dar cumplimiento satisfactorio y oportuno a los requerimientos de los distintos Departamentos de la Fundación.

- **Recepcionista:** Se encarga de brindar soporte a través del Servicio de Recepción a clientes internos y externos a fin de dar cumplimiento satisfactorio y oportuno a las actividades de la institución.
- **Bodeguero:** Se encarga de brindar soporte a través de la Administración de Bodega a clientes internos y externos a fin de dar cumplimiento satisfactorio y oportuno a las actividades de la institución.
- **Mensajero:** Se encarga de brindar soporte logístico en el transporte, movilización y mensajería institucional a fin de dar cumplimiento satisfactorio y oportuno a los requerimientos de los distintos Departamentos de la Fundación.
- **Chofer:** Se encarga de brindar soporte logístico en la mensajería, movilización y transporte institucional a fin de dar cumplimiento satisfactorio y oportuno a los requerimientos de los distintos Departamentos de la Fundación.

Como un grupo de supervisión, apoyo y seguimiento al Departamento de Compras debemos mencionar la existencia del Comité de Compras, el mismo que se detalla a continuación:

- **Comité de Compras:** Procura que el Departamento de Compras cumpla con los objetivos de los procedimientos de compras de la Agencia. Su conformación está a cargo del Director de la AOA y éste involucra a 5 funcionarios de de diferentes departamentos la Organización. Apoya para que el proceso de licitación se lo realice dentro de las políticas establecidas por la Casa Matriz.

2.4. PROCESOS DE COMPRAS

El proceso de compras constituye los pasos que deben seguirse para realizar una compra, o para dar trámite a un servicio, que hayan sido solicitados por nuestros clientes internos.

Como todo proceso posee un insumo inicial, que en este caso viene a ser la necesidad de un bien o servicio por parte de cualquier Departamento de la institución, y que se formalizan en un documento escrito llamado **Solicitud de Compra**.

Una vez que ingresa la solicitud, se procede a seleccionar la mejor opción de compra, y de acuerdo a los criterios que se verán con más detalle en el numeral 2.5 que trata sobre los Tipos de Compras, y una vez efectuado este proceso se emite una **Orden de Compra**, documento que formaliza la adquisición de un bien o servicio a una determinada empresa.

La descripción de este proceso, para una compra de licitación, se lo realiza a continuación, y tomando en cuenta que es el proceso que centra la atención de este estudio:

1. La solicitud de compra es elaborada por cualquier funcionario de la agencia para la adquisición de necesidades específicas. Esta solicitud debe contener:
 - Firma de responsabilidad de la persona solicitante
 - Firma del Encargado de Área y Jefe Departamental
 - Firma del Director
2. Una vez aprobada la solicitud pasa al Departamento de Compras.
3. El Asistente de Compras, elabora una lista de proveedores a ser invitados para el concurso de precios. La lista es aprobada por los miembros de Comité de Compras, un mínimo de tres miembros.

4. El Jefe de Operaciones y Compras realiza las invitaciones a licitar a los proveedores.
5. El Jefe de Operaciones y Compras, envía la información de la licitación a los miembros del Comité de Compras.
6. La Recepcionista se encarga de enviar las invitaciones por correo y posteriormente confirmar la recepción.
7. La Recepcionista recibe las ofertas (conjuntamente con las muestras) y las guarda en la caja de balotas.
8. Los miembros del Comité de Compras se reúnen en la fecha y hora establecida para proceder a la apertura de sobres. En esta reunión pueden estar presentes los proveedores participantes. Si existen menos de 3 ofertas, la licitación es declarada desierta por el Comité y se convoca a una nueva licitación, caso contrario continúa el proceso.
9. La documentación es entregada al Jefe de Operaciones y Compras, para realizar una revisión de los documentos y elaborar el cuadro de comparación de precios.
10. El Jefe de Operaciones y Compras, entrega la documentación revisada al Presidente del Comité de Compras.
11. El Presidente del comité convoca a los miembros a la reunión de decisión.
12. El comité decide la compra y se entrega al Director el Acta de Adjudicación elaborado.
13. El Director aprueba el Acta de Decisión de compra y entrega la aprobación al Jefe de Operaciones y Compras.
14. El Jefe de Operaciones y Compras analiza la información y comunica a los proveedores adjudicados.

15. La Jefe de Operaciones y Compras elabora el acta de entrega de muestras a bodega.
16. La Jefe de Operaciones y Compras envía a Bodega las actas de entrega de muestras y las muestras.
17. El Bodeguero recibe las muestras y registra el ingreso a bodega.
18. El Asistente de Compras elabora las órdenes de compra, y la entrega al Jefe de Operaciones y Compras.
19. La Jefe de Operaciones y Compras envía las órdenes de compra, las actas y los contratos al Jefe del Departamento Solicitante, para que sea aprobada la Orden de Compra.
20. El Jefe del Departamento Solicitante envía las órdenes de compra al Departamento de Contabilidad.
21. El Jefe de Contabilidad revisa y autoriza los documentos, procede a envía esta documentación al Director para que la revise y autorice, caso contrario la envía de regreso al Departamento de Compras.
22. La Recepcionista envía a los proveedores el original de la Orden de Compra, una copia la envía al Auxiliar de Contabilidad, otra copia al Encargado de Bodega y otra copia para el archivo de Adquisiciones.
23. El Auxiliar de Contabilidad recibe una copia de la orden de compra con los documentos de respaldo.
24. El Encargado de Bodeguero recibe la copia de la orden de compra.
25. El Jefe de Operaciones y Compras elabora los contratos, que serán revisados por el asesor legal.

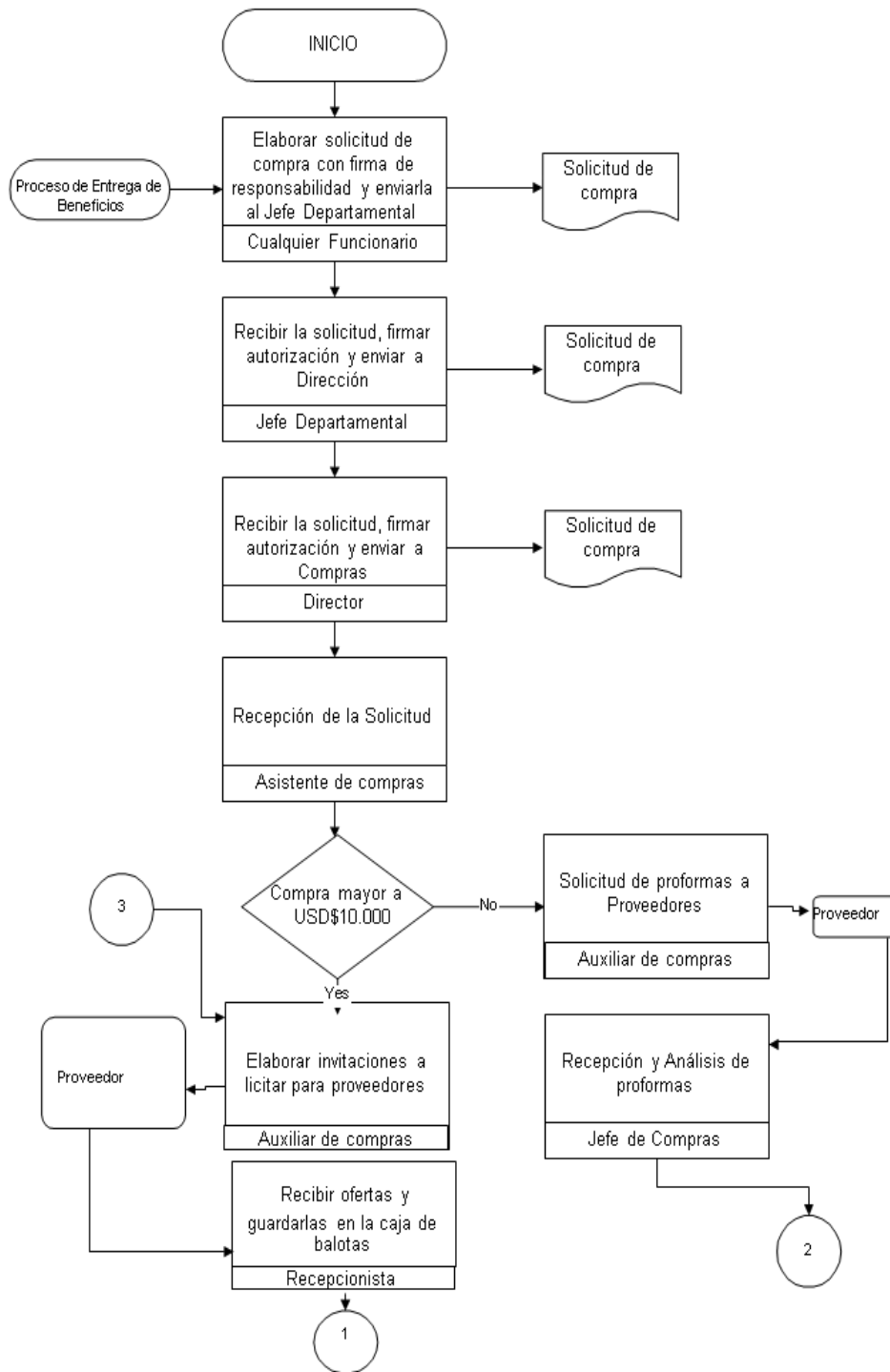
26. El Jefe de Operación es firma y sumilla el Contrato con dos copias que será entregado al proveedor.
27. El proveedor regresa el contrato firmado y sellado, para que sea firmado por la Dirección.
28. Luego de la firma de Dirección, el Jefe de Operaciones y Compras, entrega el contrato al proveedor.
29. La solicitud de compra es elaborada por cualquier funcionario de la agencia para la adquisición de necesidades específicas. Esta solicitud debe contener:
 - Firma de responsabilidad de la persona solicitante
 - Firma del Encargado de Área y Jefe Departamental
 - Firma del Director
30. Una vez aprobada la solicitud pasa al Departamento de Compras.
31. El Asistente de Compras, elabora una lista de proveedores a ser invitados para el concurso de precios. La lista es aprobada por los miembros de Comité de Compras, un mínimo de tres miembros.
32. El Jefe de Operaciones y Compras realiza las invitaciones a licitar a los proveedores.
33. El Jefe de Operaciones y Compras, envía la información de la licitación a los miembros del Comité de Compras
34. La Recepcionista se encarga de enviar las invitaciones por correo y posteriormente confirmar la recepción.
35. La Recepcionista recibe las ofertas (conjuntamente con las muestras) y las guarda en la caja de balotas.

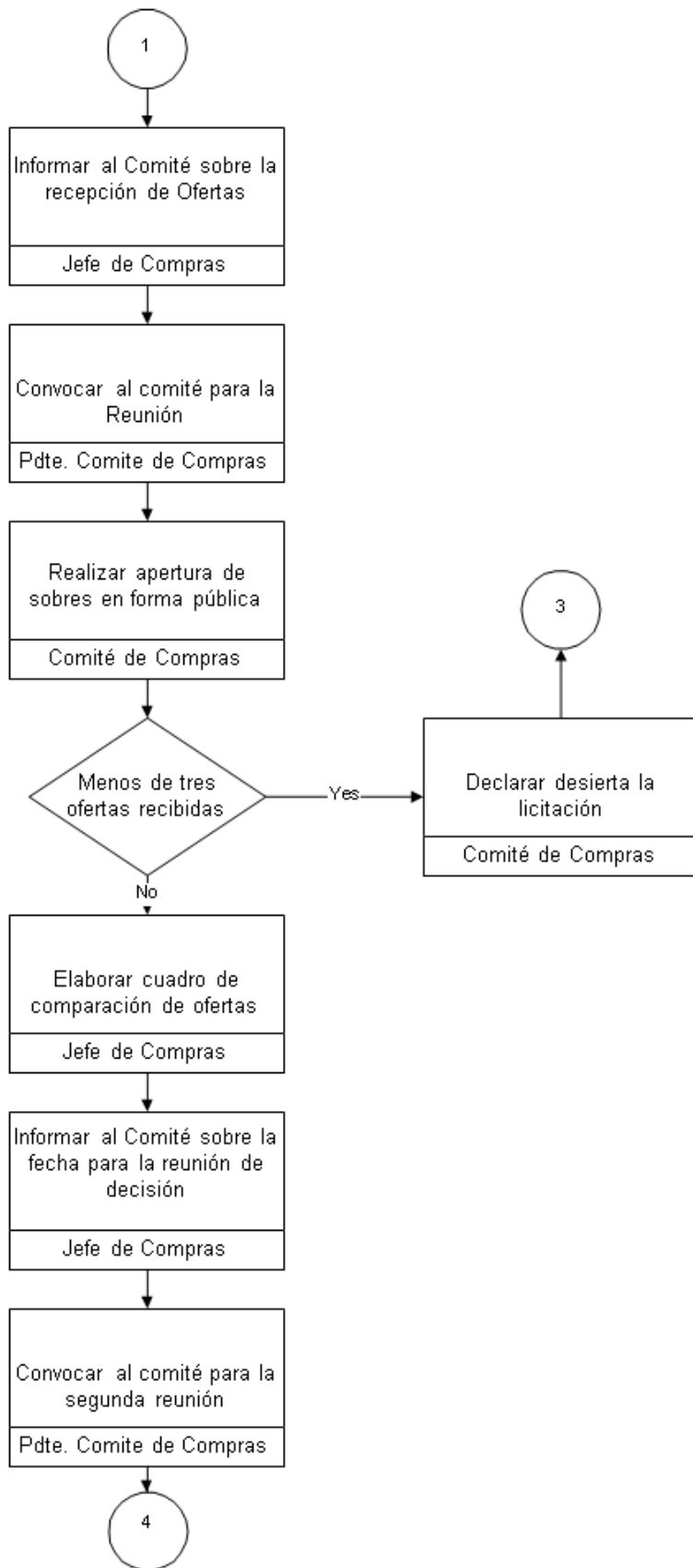
36. Los miembros del Comité de Compras se reúnen en la fecha y hora establecida para proceder a la apertura de sobres. En esta reunión pueden estar presentes los proveedores participantes. Si existen menos de 3 ofertas, la licitación es declarada desierta por el Comité y se convoca a una nueva licitación, caso contrario continúa el proceso.
37. La documentación es entregada al Jefe de Operaciones y Compras, para realizar una revisión de los documentos y elaborar el cuadro de comparación de precios.
38. El Jefe de Operaciones y Compras, entrega la documentación revisada al Presidente del Comité de Compras.
39. El Presidente del comité convoca a los miembros a la reunión de decisión.
40. El comité decide la compra y se entrega al Director el Acta de Adjudicación elaborado.
41. El Director aprueba el Acta de Decisión de compra y entrega la aprobación al Jefe de Operaciones y Compras.
42. El Jefe de Operaciones y Compras analiza la información y comunica a los proveedores adjudicados.
43. La Jefe de Operaciones y Compras elabora el acta de entrega de muestras a bodega.
44. La Jefe de Operaciones y Compras envía a Bodega las actas de entrega de muestras y las muestras.
45. El Bodeguero recibe las muestras y registra el ingreso a bodega.
46. El Asistente de Compras elabora las órdenes de compra, y la entrega al Jefe de Operaciones y Compras.

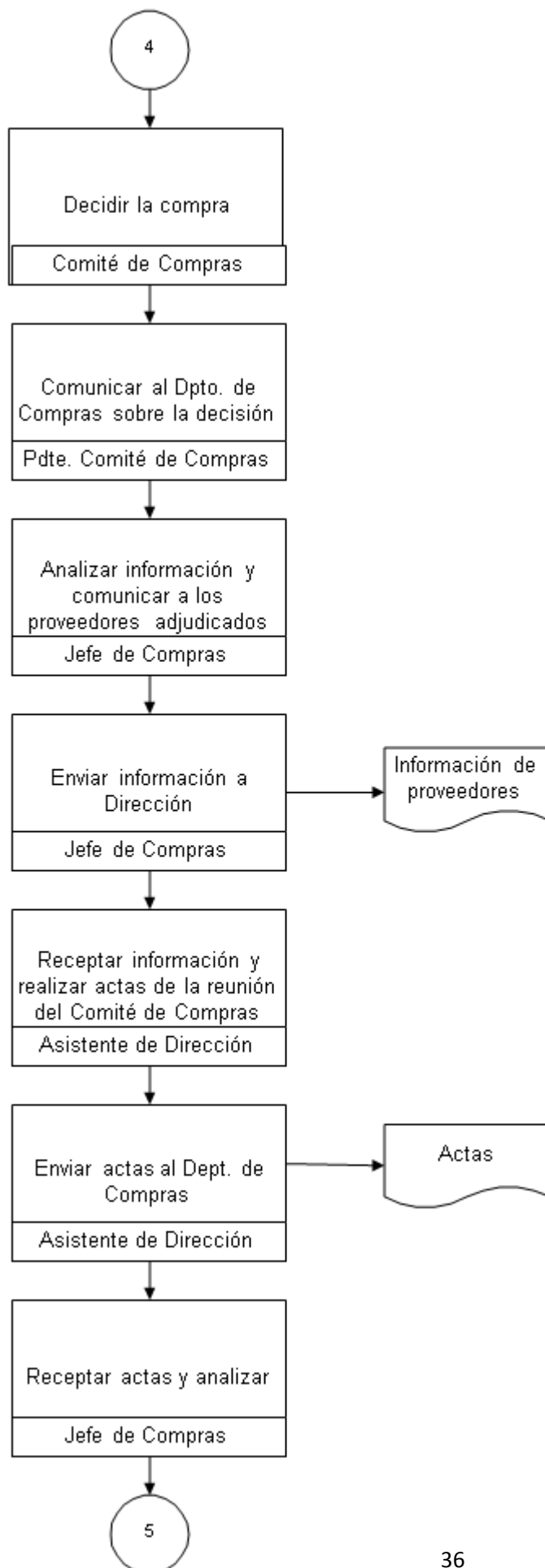
47. La Jefe de Operaciones y Compras envía las órdenes de compra, las actas y los contratos al Jefe del Departamento Solicitante, para que sea aprobada la Orden de Compra.
48. El Jefe del Departamento Solicitante envía las órdenes de compra al Departamento de Contabilidad.
49. El Jefe de Contabilidad revisa y autoriza los documentos, procede a envía esta documentación al Director para que la revise y autorice, caso contrario la envía de regreso al Departamento de Compras.
50. La Recepcionista envía a los proveedores el original de la Orden de Compra, una copia la envía al Auxiliar de Contabilidad, otra copia al Encargado de Bodega y otra copia para el archivo de Adquisiciones.
51. El Auxiliar de Contabilidad recibe una copia de la orden de compra con los documentos de respaldo.
52. El Encargado de Bodeguero recibe la copia de la orden de compra.
53. El Jefe de Operaciones y Compras elabora los contratos, que serán revisados por el asesor legal.
54. El Jefe de Operación es firma y sumilla el Contrato con dos copias que será entregado al proveedor.
55. El proveedor regresa el contrato firmado y sellado, para que sea firmado por la Dirección.
56. Luego de la firma de Dirección, el Jefe de Operaciones y Compras, entrega el contrato al proveedor.

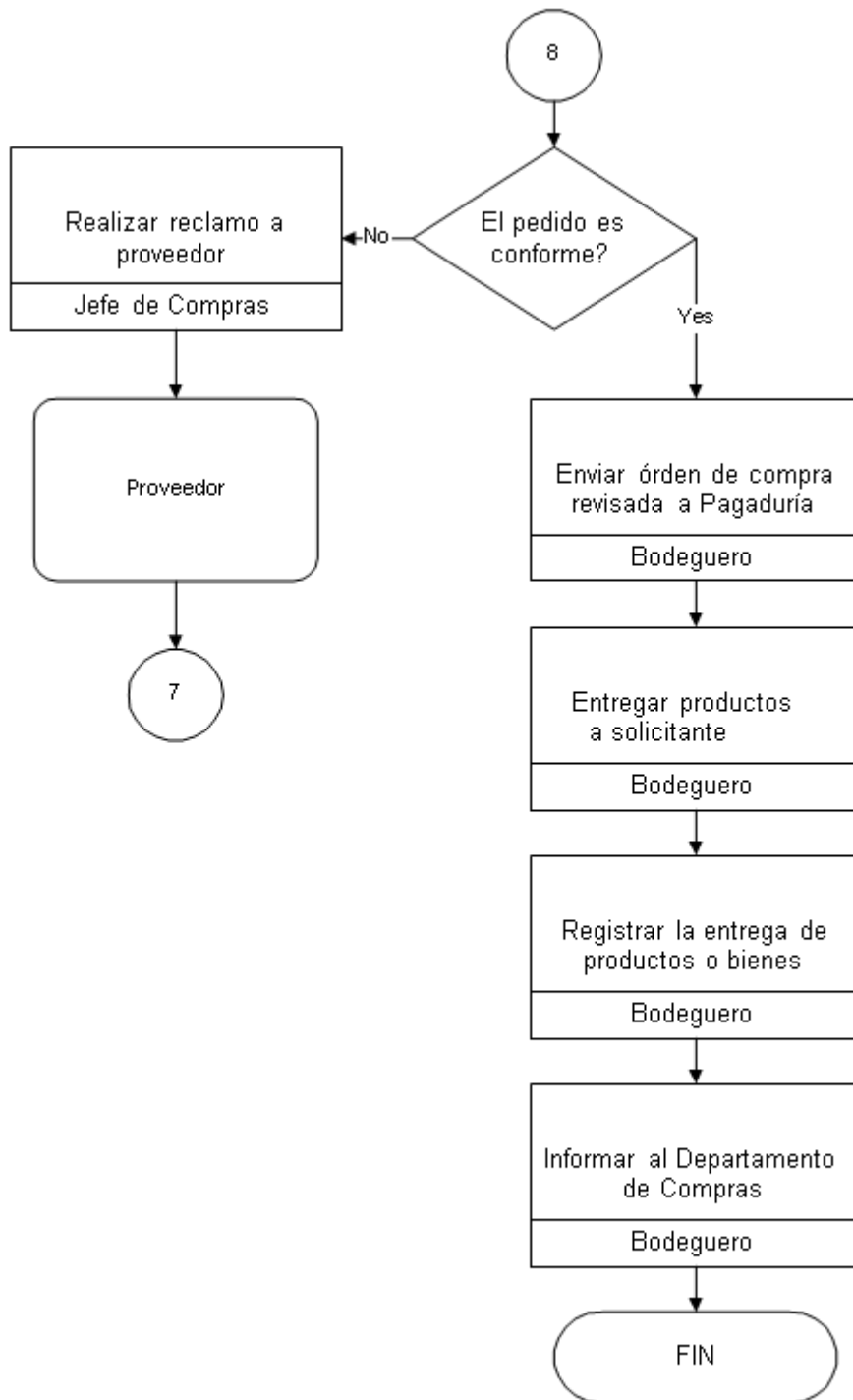
Para ilustrar este proceso, en la siguiente página se presenta un Flujograma del Proceso de Compras.

Gráfico N° 4: Proceso de Compras









Fuente: Children International – AOA Quito

Elaborado por: Francisco León

2.5. TIPOS DE COMPRAS

Para tener una idea más clara del proceso de compras, vamos a clasificar las compras por su monto, ya que cada una de ellas tiene un trato distinto dependiendo el caso.

Cabe recalcar que para todos los tipos de compras se manejan básicamente las mismas actividades, detalladas en el anterior numeral, con las excepciones del caso según el monto respectivo.

A continuación se detallan los pasos a seguir para cada proceso de compras:

2.5.1. Proceso de compras menores a USD 99,00

Se trata de las compras que son canceladas en efectivo, y es aprobado únicamente por el Jefe Departamental. Para su autorización es necesaria una Solicitud de Caja Chica. El pago es por medio de Caja Chica y como respaldo se requiere la presentación de factura.

2.5.2. Proceso de compras para montos entre USD 100,00 Y USD 499,00

Para este proceso de compra se necesitan dos cotizaciones por escrito. La Autorización de Compra es responsabilidad del Jefe Departamental y Director.

El Departamento de Compras elabora la Orden de Compra y entrega los documentos al Departamento de Contabilidad.

Con la Orden de Compra y la Factura, el Departamento de Contabilidad elabora el cheque para el pago respectivo al proveedor.

2.5.3. Proceso de compras para montos entre USD 499,00 Y USD 9.999,00

El proceso de compra requiere de tres cotizaciones o proformas por escrito. La Autorización de Compra es responsabilidad del Jefe Departamental y Director.

El Departamento de Compras elabora la Orden de Compra y entrega los documentos al Departamento de Contabilidad.

Con la Orden de Compra y la Factura, el Departamento de Contabilidad elabora el cheque para el pago respectivo al proveedor.

2.5.4. Proceso de compras para montos mayores a USD 10.000,00

Estas adquisiciones se llevan a cabo por medio de una Licitación Abierta, en la que se pueden presentar ofertas de acuerdo a las invitaciones enviadas a los proveedores, y se seleccionará la mejor opción de acuerdo a criterios de calidad, costo y adaptabilidad a nuestras exigencias.

El proceso de compra requiere de mínimo 3 cotizaciones. La Autorización de Compra es responsabilidad del Jefe Departamental y Director.

El Departamento de Compras elabora los Cuadros Comparativos, en base a las propuestas recibidas por los oferentes, y para entregárselos al Comité de Compras, el mismo que tomará decisión en base al insumo proporcionado por el Departamento de Compras.

Finalmente, y una vez aprobada oficialmente la compra por la Dirección y el Comité de Compras, el Departamento de Operaciones y Compras elabora la Orden de Compra y el Contrato, y entrega los documentos al Departamento de Contabilidad.

Con la Orden de Compra, la Factura, y el Contrato, el Departamento de Contabilidad elabora el cheque para el pago respectivo al proveedor, una vez que se compruebe que el bien o servicio adquirido cumple efectivamente con las necesidades de la AOA.

La AOA debe invitar a suficientes proveedores para alcanzar un mínimo de 3 licitaciones selladas; de no alcanzar el mínimo requerido, la AOA debe justificar por escrito las razones de contar con menos de 3 licitaciones selladas y el Contralor debe aprobar la justificación.

2.6. SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

2.6.1. Selección de Proveedores

Como se trató debidamente en el numeral 2.2 acerca de las Políticas del Departamento de Compras, los proveedores deben tener conocimiento de lo que nuestra institución piensa acerca de prácticas fraudulentas, corruptas y del soborno, por lo que dentro del Formulario de Pre-Calificación que se otorga a quienes deseen ofrecer sus bienes o servicios, consta este aspecto claramente enunciado y con la obligatoriedad de la firma respectiva por parte del Proveedor.

El Proceso de Selección de Proveedores busca establecer el mejor procedimiento para aprobar aquellos proveedores cuyos productos y servicios afectan a la calidad de los programas que realiza la Fundación, con el objetivo de garantizar un buen servicio y la adquisición de productos acordes con los requerimientos, tanto en calidad, precios y eficiencia.

Según el Manual de Campo, Sección Finanzas – Capítulo 7 Compras, todos los proveedores que entregan bienes o servicios a la Fundación deben tener algún tipo de calificación. Por ello, la pre-calificación es requerida para todos los proveedores de la institución.

Uno de los beneficios de la precalificación, consiste en que negocios competentes presentarán sus precios de oferta, con el conocimiento de que están compitiendo contra otros licitantes calificados que reúnen un criterio realista de competencia mínima.

Otra ventaja de este proceso es que reduce significativamente problemas de rechazo asociados con ofertas a bajos precios presentadas por licitantes de capacidad dudosa.

Todos los aspirantes que reúnan las exigencias establecidas en el Formulario sobre las Especificaciones Técnicas de la Licitación se les permitirán participar en las licitaciones.

Una vez que el Proveedor ha sido calificado, y cuando se vaya a realizar la compra, será seleccionado haciendo uso de la Base de Datos del Proveedor.

Para los casos en que se lleva a cabo un proceso de Licitación, un Proveedor debe ser precalificado antes de que el Comité de Compras pueda otorgar al Proveedor un Contrato de Compras para una compra específica.

La calificación del proveedor es válida por dos años después de la fecha de aprobación. Después de este período, el Proveedor debe actualizar la Aplicación de Precalificación.

2.6.1.1. Proceso para la calificación de proveedores

Para calificar proveedores el Departamento de Operaciones y Compras debe realizar los siguientes pasos:

1. Publicación en la prensa anuncios para buscar proveedores, esto lo hace el Asistente de Compras.
2. Entregar y enviar por correo electrónico. La persona de recepción entrega los formularios de pre – calificación de proveedores.
3. El Asistente de Compras y la persona de recepción, reciben los formularios de pre – calificación de proveedores y revisa que la documentación esté completa.
4. La persona de recepción y/o el Asistente de Compras, entregan la documentación completa al Jefe de Contabilidad en el caso de ser Persona Jurídica para realizar el análisis financiero de la empresa. Si luego de la revisión faltan documentos el Asistente de compras debe informar al proveedor para completar su archivo.
5. La persona de recepción y/o el Asistente de Compras, entregan la documentación completa al Presidente del Comité de Compras en el caso de ser Persona Natural, para el respectivo análisis y confirmación de la información.
6. El Jefe de Contabilidad, realiza el respectivo análisis financiero, de encontrarse favorable este análisis entrega la documentación al Presidente del Comité de Compras.
7. Una vez recibida la información, el Comité de Compras realiza el análisis y confirmación respectivos.

8. Después de realizarse la reunión de Calificación de Proveedores, el Comité de Compras entrega un acta de calificación que será aprobada finalmente por el Director de la Agencia Operativa.
9. Finalmente, las carpetas físicas son archivadas en el Departamento de Compras y la información es ingresada a la base de proveedores.

2.6.1.2. Evaluación de Proveedores

Para la evaluación del proveedor se consideran los siguientes requisitos y criterios, según sea aplicable. A continuación se exponen el principal análisis de evaluación:

Factor a evaluar	Criterio
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del producto/Servicio 	Grado de cumplimiento de los requisitos establecidos
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de entrega 	Grado de cumplimiento de los plazos acordados
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad y Facilidad de entrega 	Capacidad de suministrar el producto o servicio
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia 	Evalúa el tiempo de provisión del producto o servicio a la fundación o referencias comerciales o a Casa Matriz.
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia Técnica 	Calificación profesional
<ul style="list-style-type: none"> • Precio 	Valor del producto o servicio acorde al mercado

Cada criterio de los citados debe ser sujeto de medición, calificando según el equivalente como se muestra en los cuadros siguientes:

- **Cuadro de Medición de la Calidad del Producto:** Se evalúa el grado de satisfacción en cuanto al bien material recibido. El puntaje 5 es el más alto y considera al proveedor que mejor cumple este criterio.

Cuadro N° 1: Evaluación de Proveedores - Calidad del Producto

CRITERIO A EVALUAR: CALIDAD DEL PRODUCTO	PUNTAJE
Entrega producto maltratado, roto, con fallas, caducado, dañado.	1
No cumple con la especificación requerida	2
Ofrece alternativas pero no se adapta a lo requerido	3
Cumple con todo lo requerido	4
Cumple con todo lo requerido y presta asesoría técnica	5

Fuente: Departamento de Operaciones y Compras
Elaborado por: Ing. Darinka Bedón (Jefe de Operaciones y Compras)

- **Cuadro de Medición de la Calidad del Servicio:** Se evalúa el grado de satisfacción en cuanto al servicio recibido. El puntaje 5 es el más alto y considera al proveedor que mejor cumple este criterio.

Cuadro N° 2: Evaluación de Proveedores - Calidad del Servicio

CRITERIO A EVALUAR: CALIDAD DEL SERVICIO	PUNTAJE
No cumple con lo establecido en el contrato	1
Cumple parcialmente con lo acordado	2
Cumple con lo establecido o acordado	3
Cumple con lo establecido con actitud positiva	4
Cumple más de lo requerido y colabora con otras áreas	5

Fuente: Departamento de Operaciones y Compras
Elaborado por: Ing. Darinka Bedón (Jefe de Operaciones y Compras)

- **Cuadro de Medición de Tiempos de Entrega:** Se evalúa el tiempo de entrega que toma el proveedor para entregar el producto o el servicio recibido. El puntaje 5 es el más alto y considera al proveedor que mejor cumple este criterio.

Cuadro N° 3: Evaluación de Proveedores - Tiempo de Entrega

CRITERIO A EVALUAR: TIEMPO DE ENTREGA	PUNTAJE
Nunca llega el producto a la bodega	1
Entrega con retraso y afecta a la ejecución del programa	2
Entrega con retraso pero no afecta a la ejecución del programa	3
Entrega en el plazo acordado	4
Entrega antes del tiempo acordado	5

Fuente: Departamento de Operaciones y Compras
Elaborado por: Ing. Darinka Bedón (Jefe de Operaciones y Compras)

- **Cuadro de Medición del Compromiso:** Se evalúa el compromiso por parte del proveedor para con la Fundación. El puntaje 5 es el más alto y considera al proveedor que mejor cumple este criterio.

Cuadro N° 4: Evaluación de Proveedores - Seriedad

CRITERIO A EVALUAR: SERIEDAD	PUNTAJE
Entrega un producto de menor calidad y la factura es superior a la oferta	1
Entrega el producto requerido pero la factura es superior a la oferta	2
Entrega un producto de menor calidad al ofertado	3
Entrega parcial del producto requerido	4
Cumplió lo acordado en la oferta	5

Fuente: Departamento de Operaciones y Compras
Elaborado por: Ing. Darinka Bedón (Jefe de Operaciones y Compras)

- **Cuadro de Tipo de Crédito:** Se evalúa el compromiso por parte del proveedor para con la Fundación. El puntaje 5 es el más alto y considera al proveedor que mejor cumple este criterio.

Cuadro N° 5: Evaluación de Proveedores - Facilidad de Crédito

CRITERIO A EVALUAR: FACILIDAD DE CRÉDITO	PUNTAJE
Pago anticipado 100%	1
Pago anticipado 50% contra entrega	2
Pago de contado y crédito hasta 15 días	3
Pago a crédito de 30 a 60 días	4
Pago a crédito superior a 60 días	5

Fuente: Departamento de Operaciones y Compras
Elaborado por: Ing. Darinka Bedón (Jefe de Operaciones y Compras)

- **Cuadro de Medición de la Entrega:** Se evalúa la eficiencia en la entrega por parte del proveedor para con la Fundación. El puntaje 5 es el más alto y considera al proveedor que mejor cumple este criterio.

Cuadro N° 6: Evaluación de Proveedores - Disponibilidad y Facilidad de Entrega

CRITERIO A EVALUAR: DISPONIBILIDAD Y FACILIDAD DE ENTREGA	PUNTAJE
Ofrece cantidad de producto que no dispone en stock	1
Disponibilidad para entrega solamente en la bodega del proveedor	2
Entrega del material en el destino solicitado con cargo adicional por flete	3
Entrega del material en la bodega de la Sede	4
Disponibilidad al 100% de la mercadería solicitada y entrega en el destino solicitado y sin costo adicional	5

Fuente: Departamento de Operaciones y Compras
Elaborado por: Ing. Darinka Bedón (Jefe de Operaciones y Compras)

- **Cuadro de Medición de la Experiencia:** Se evalúa la experiencia de trabajo por parte del proveedor para con la Fundación. El puntaje 5 es el más alto y considera al proveedor que mejor cumple este criterio.

Cuadro N° 7: Evaluación de Proveedores - Experiencia

CRITERIO A EVALUAR: EXPERIENCIA	PUNTAJE
No ha provisto del producto o servicio y no hay evidencia de haber provisto a otras organizaciones	1
No ha provisto del producto o servicio pero tiene referencias comerciales verificadas	2
Provee a la Fundación menos de un año	3
Provee el producto más de un año	4
Provee el producto más de 5 años	5

Fuente: Departamento de Operaciones y Compras
Elaborado por: Ing. Darinka Bedón (Jefe de Operaciones y Compras)

- **Cuadro de Medición del Trato:** Se evalúa la trato al cliente por parte del proveedor para con la Fundación. El puntaje 5 es el más alto y considera al proveedor que mejor cumple este criterio.

Cuadro N° 8: Evaluación de Proveedores - Calidez

CRITERIO A EVALUAR: CALIDEZ	PUNTAJE
Se ha evidenciado maltrato al cliente	1
Trato poco cortés	2
Comunicación deficiente	3
Trato adecuado	4
Empatía y genera confianza	5

Fuente: Departamento de Operaciones y Compras
Elaborado por: Ing. Darinka Bedón (Jefe de Operaciones y Compras)

- **Cuadro de Medición de la Competencia Técnica:** Se evalúa la capacidad técnica por parte del proveedor para con la Fundación. El puntaje 5 es el más alto y considera al proveedor que mejor cumple este criterio.

Cuadro N° 9: Evaluación de Proveedores - Competencia Técnica

CRITERIO A EVALUAR: COMPETENCIA TÉCNICA	PUNTAJE
No Cumple con la calificación establecida	1
Cumple con la calificación establecida	3
Supera lo requerido	5

Fuente: Departamento de Operaciones y Compras
Elaborado por: Ing. Darinka Bedón (Jefe de Operaciones y Compras)

- **Cuadro de Medición del Precio:** Se evalúa el precio del bien o servicio que tiene el proveedor en relación al mercado. El puntaje 5 es el más alto y considera al proveedor que mejor cumple este criterio.

Cuadro N° 10: Evaluación de Proveedores - Precio

CRITERIO A EVALUAR: PRECIO	PUNTAJE
El producto o servicio tiene un precio muy por encima de lo cotizado en el mercado sin opción a negociación	1
El producto o servicio tiene un precio mayor a la del mercado	2
Lo requerido tiene un precio acorde al del mercado	3
Ofrece con un descuento menor del 10%	4
Ofrece con un descuento superior al 10%	5

Fuente: Departamento de Operaciones y Compras
Elaborado por: Ing. Darinka Bedón (Jefe de Operaciones y Compras)

2.7. MATRIZ FODA DEL PROCESO DE LICITACIONES

En la entrevista realizada a la Ingeniera Darinka Bedón Jefa del Departamento de Operaciones y Compras, se le solicita especificar actividades relevantes dentro del proceso de licitaciones, y se detallan 20 de mayor importancia, las mismas que son analizadas por el evaluador y la Jefa de Compras, en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 11: ANÁLISIS FODA DEL PROCESO DE LICITACIONES

No	CAPACIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD			OPORTUNIDAD			AMENAZA		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Imagen del Departamento ante la comunidad a la que atiende					X							
2	Evaluación de Proveedores					X							
3	Comunicación gerencial con otras áreas			X						X			
4	Contar con un manual de procedimientos que guía el funcionamiento del departamento						X						
5	Mantener una base de proveedores permanente y que conocen nuestro sistema de trabajo			X									
6	Conseguir costos menores de los artículos a ser adquiridos para las agencias al realizar compras conjuntas							X					
7	Obtener mayores beneficios al momento de negociar y contratar compras por montos superiores para las 2 agencias							X					
8	Solicitar gran cantidad de documentación al proveedor para ser calificado				X								

9	Duplicación de esfuerzos para procesos de compras mayores y licitaciones para ambas agencias				X								
10	Tiempo invertido en licitaciones por cada agencia mayor al que emplearían si trabajarán en conjunto				X								
11	Pagar altos costos de los artículos adquiridos en forma separada por cada agencia									X			
12	Perder la oportunidad de negociar con empresas grandes multinacionales quizá por no realizar en 1 sola licitación conjunta la adquisición de artículos para ambas agencias.									X			
13	Proceso de entrega adecuado a las necesidades de las comunidades con las que se trabaja		X										
14	Buena implementación y seguimiento de logística de entrega		X										
15	Altos niveles de población que acuden a las entregas de beneficios masivos			X									
16	Búsqueda de nuevos proveedores con mejor calidad y menor precio					X							

17	Liquidez de la empresa	X											
18	Gastos de apoyo al proceso de entrega de beneficios bajos		X										
19	Nivel académico adecuado del personal involucrado		X										
20	Experiencia de personal adecuada en entrega de beneficios		X										

Fuente: Children International – AOA

Elaborado por: Francisco León

A través de la herramienta de Análisis FODA de los procesos de licitaciones podemos visualizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que influyen en dicho proceso.

Para el estudio actual daremos más relevancia a aquellas debilidades que han obtenido Puntaje Alto, y son las siguientes:

- Solicitar gran cantidad de documentación al proveedor para ser calificado.
- Duplicación de esfuerzos para procesos de compras mayores y licitaciones para ambas agencias.
- Tiempo invertido en licitaciones por cada agencia mayor al que emplearían si trabajaran en conjunto.

Son tres debilidades en las cuales se centrará la propuesta de Diseños de un Sistema de Adquisiciones Conjunta para ambas agencias, tema del presente trabajo.

CAPÍTULO III

TEORÍA DE COMPRAS CONJUNTAS

3.1. CRITERIOS GENERALES

A pesar de que el área de compras no tiene gran peso dentro de las organizaciones, es sumamente estratégica si se trata de disminuir costos. Según los expertos, las áreas de abastecimiento y logística representan 65% de los costos totales de una compañía, por lo que se convierte en una oportunidad si se busca reducirlos y aumentar la eficiencia operativa.

Hay muchas áreas a las que se les da prioridad dentro de las organizaciones, pero pocas veces las de compras juegan un rol estratégico.

En la actualidad, el entorno les exige a las empresas no sólo lograr una coordinación en marketing, ventas, publicidad o recursos humanos, sino realizar un trabajo conjunto e incluir otras áreas no menos importantes, como la de compras y logística.

Grandes, pequeñas y medianas empresas (pymes) podrían reducir hasta en 25% los costos en una compañía al lograr un trabajo conjunto entre todas las áreas de una organización junto con la de compras.

Caso contrario en aquellas que dejen de lado las operaciones en compras y logística, pues la falta de aplicación de “mejores prácticas” en abastecimiento podría repercutir en un incremento de hasta 15% en sus gastos.

Los dueños o gerentes de las empresas no se dan cuenta del área de oportunidad que representa compras y logística en ahorros para una organización. Una compañía bien dirigida en este ramo y con un buen gerente, los resultados pueden ser sustanciales.

Según explicó, las compañías deben mantenerse a la vanguardia en el tema de la gestión de compras globales eficientes con responsabilidad social y al cuidado del medio ambiente.

Quienes forman parte de esta área han dejado de ser simples compradores con una visión operativa para convertirse en verdaderos líderes estratégicos dentro de sus organizaciones y contribuir al posicionamiento de sus empresas de manera competitiva.

Para maximizar las ventajas del área de compras se deben cumplir los siguientes requisitos:

1. Compromiso y apoyo de la alta dirección: el director general y los ejecutivos de más alto nivel deben estar conscientes del valor agregado que un abastecimiento efectivo produce.
2. Profundo conocimiento de los generadores de costos: construya una estructura de costos que permita analizarse entre el cliente y proveedor.
3. Relación colaborativa entre las áreas: necesario para que la empresa cumpla con sus metas de rentabilidad y crecimiento.
4. Cultura de mejora continua: constantemente deben buscarse mejores y más eficientes maneras de hacer las cosas.
5. Incorporación de tecnología de información: el desarrollo inteligente de vehículos de comunicación entre las partes se convierte en un elemento de gran valor.

3.1.1. Globalización y Competitividad

La globalización de la economía mundial comenzó con la unificación del mercado financiero, pero este proceso de generalización no sólo tuvo índole monetaria, sino que se extendió al sector real de la economía.

Debido a ello, la contienda entre las empresas se fue tornando brutal. Dos aspectos deben ser considerados: la obsolescencia de la tecnología y la caída de los márgenes de rentabilidad corporativa. Ambos tuvieron origen en la influencia de la economía nipona, cultura que dirigió y profundizó las principales inclinaciones del sistema, obligando al resto a aceptar sus parámetros para poder subsistir. Las empresas, entonces, luchan por mantener o alcanzar supremacías. Los productos se reemplazan unos a otros a expensas de condiciones especiales requeridas por un mercado consumidor cada vez más exigente en materia de precios y diferenciación. Todo gira a alta velocidad, las exigencias obligan a cambios en los productos, que a su vez inciden sobre el cambio tecnológico.

La estandarización de los consumidores, la necesidad de innovación tecnológica, la velocidad de los ciclos y el aumento de los costos debido a la presencia y mantenimiento de los productos en el mercado transformaron los lineamientos culturales de las empresas. Este hecho microeconómico ha gravitado sobre la macroeconomía y sobre los patrones que rigen el ordenamiento de la economía mundial. La fuerza de este fenómeno barrió los límites políticos que dividían al mundo y frenaban la libre circulación de bienes y servicios.

La globalización de los mercados ha sido el resultado natural de la presión a la que se vieron sujetas las compañías, para mantenerse en un mundo altamente competitivo, en el que el éxito depende de una elevada productividad y eficiencia, que solo es posible a partir de cuantiosas inversiones en equipamiento, tecnología y marketing.

En la actualidad el objetivo de buscar la expansión internacional es lograr el armado de la cadena de valor más competitiva. En el pasado las corporaciones actuaban en

múltiples mercados nacionales, desde un centro operativo establecían estrategias para cada país, aunque maximizando el interés de la matriz.

Ahora, la moderna corporación concibe sus actividades mundialmente, adaptándose para funcionar en un mercado globalizado con una estrategia única. La competencia moderna, se basa en la lucha que se define a través de disminuir los costos (liderazgo en costos) o por la diferenciación de productos (liderazgo en diferencia), pero no siguiendo las dos a la vez.

Esto ha generado una nueva y original división del trabajo, donde los países no se especializan en productos o sectores, sino en partes de la composición de una mercancía, en valores agregados que, junto con la renta aceptada por el mercado, componen el precio final de venta. Es el momento de los productos mundiales, que deben ser flexibles a los requerimientos específicos de los consumidores locales y de canales de comercialización en cada territorio.

Las empresas internacionalizadas atacan mercados nacionales mientras despliegan a escala mundial los recursos humanos, financieros y tecnológicos. Ellas reciben el mismo tratamiento que las locales, pero gozan del privilegio de poseer una visión global y una conjunción de capacidades provenientes de distintos países, lo que les facilita disfrutar de una escala más amplia con la cual amortizar tecnologías, gastos de aprendizaje, diseño, posicionamiento de marcas y otros costos fijos.

Ante esta situación, quienes se mantienen dentro de sus estrechos ámbitos nacionales, basándose en las cualidades relativas y limitadas de esa única localización, no son idóneos para integrar el nuevo esquema de competencia y están destinados a desaparecer.

Operar a nivel mundial obliga a pensar y actuar a nivel mundial. Es por eso que, si bien las empresas no se radican en todos los países, ligan sus estructuras a aquellos lugares o a aquellas compañías de las que pueden capturar valor.

3.1.2. Beneficios de la Centralización de las Compras

No cabe duda que una tendencia muy marcada en el mundo moderno es que las empresas buscan optimizar al máximo sus recursos para obtener los mayores beneficios posibles en términos de utilidades. El caso de las ONG's no queda excluido, puesto que con un mejor rendimiento de sus inversiones mayor será la cantidad y calidad de los beneficios que proporcione a su población de beneficiarios, y que dentro de la Administración de las Compras se busque obtener cada vez más productos de calidad por un menor precio, siendo el factor cantidad muy importante para los proveedores porque a mayor volumen de sus ventas menores serán el costo de sus productos.

“Ventajas de la Centralización de las Compras

- a) Rendimiento del dinero destinado a las adquisiciones. Al reunir el dinero de la Institución, destinado a realizar las compras, se pueden adquirir más productos y se pueden conseguir descuentos y rebajas.
- b) La Administración puede tener una mejor intervención, ya que controla y supervisa más fácilmente, al estar toda la información concentrada en un solo departamento.
- c) Unificación de las adquisiciones y de las funciones referentes a las mismas.
- d) Mayor control de calidad de los productos, al comprar por medio de un solo contrato y proveedor elegido.”⁷

Como se puede apreciar el contar con un sistema centralizado de compras trae consigo muchas ventajas, ya que la institución que va a adquirir los bienes tiene un mayor poder de negociación frente a sus proveedores debido al mayor número de clientes, además de evitar la duplicación de funciones entre cada sucursal.

“Las ventajas de centralizar las compras en un solo departamento son: la unificación de cantidades que redundan en descuentos por cantidad, y la obtención de descuentos por el pronto pago de las facturas”⁸

El caso de CHILDREN INTERNATIONAL ECUADOR tiene 2 Agencias Operativas de Apadrinamiento (AOA), una en Quito y otra en Guayaquil, eso

⁷ GONZÁLEZ, Cristóbal, *Adquisiciones y Abastecimientos*, 1988, Editorial Limusa, México, Página I-26

⁸ ENGLAND, Wilbur, *Sistema de Compras*, Editorial Ateneo, México, 1980, Página 14

justifica el comprar por separado, pero al adquirir productos similares permite que en esos casos se puedan realizar compras conjuntas.

“En economía de mercado, la función de compras tiene la misión de controlar la parte comprada por la empresa: debe comportarse como centro de beneficio, no como centro de coste, en la medida en que la evolución actual empuja a las empresas a no fabricar por sí mismas los productos que pueden encontrar en el exterior en condiciones ventajosas.”⁹

Al conseguir una negociación favorable con los proveedores los costos totales serán menores.

“El comprador debe saber descubrir los buenos proveedores, tanto en su propio medio como fuera de él, habida cuenta de la mundialización de las fuentes de suministro. Además, el comprador debe colaborar permanentemente no sólo con ciertas funciones de su empresa (los solicitantes), sino también con los proveedores potenciales, a fin de familiarizarse con la multiplicidad de los productos solicitados y la variedad de las tecnologías implicadas.”¹⁰

El Departamento de Compras debe estar en búsqueda permanente de mejores proveedores, al contar con un mayor mercado de clientes será más atractivo para los proveedores negociar con nuestra organización.

“Los elementos más importantes de un sistema de compras son:

1. La determinación de necesidades y de las exigencias en cuanto a calidad
2. La determinación de cantidades
3. La determinación de hacer o comprar
4. La localización de las fuentes de abastecimiento
5. La negociación de parámetros de precios y rendimientos

⁹ Idem., Página 149

¹⁰ PERROTIN R. y HEUSSCHEN R., *Optimizando las compras*, Pierre Ediciones, 2000, Pág. 17

3.2. CONCEPTOS BÁSICOS

Comprar.- Es adquirir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una entidad y después de ello lograr sus objetivos eficientemente.¹²

Comprador.- es una persona perteneciente a un departamento de la Compañía, o bien, autoridad de la misma, la cual conoce de la existencia de necesidades, cuando un departamento o una persona perteneciente a la Organización, realizan una requisición de compra y la envía a los encargados o al Encargado de las Compras.¹³

Comité de Compras.- Es un equipo de individuos, a los cuales se les delega responsabilidad y autoridad de llevar a cabo ciertas actividades, parcialmente en relación al tiempo, ya que cada uno de sus miembros, tienen asignadas otras acciones particulares dentro de la Organización, que deben cumplir; es decir, el Comité se debe coordinar para realizar algunas actividades, que le son propias durante un período no permanente, pues tienen otras funciones a cumplir y sólo se reúnen para tratar aspectos relacionados con las compras, como son efectuar consultas, sugerir decisiones, etc.¹⁴

DOC.- Departamento de Operaciones y Compras

Grupos de Compras (“pools”).- Varias empresas que se juntan para adquirir materias primas, equipos, productos o servicios similares. Ejemplo: Varias MIPYMES de Quito realizan compras conjuntas de hilados a través de importaciones de una empresa textilera ubicada en Medellín, Colombia.¹⁵

¹¹ ENGLAND, Wilbur, Op. Cit. Página 14

¹² GONZALEZ, Cristóbal del Río, *Adquisiciones y Abastecimientos*, Tercera Edición, Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V., México, 1999, Página 34

¹³ Idem., Página 206

¹⁴ GONZALEZ, Cristóbal del Río, Op. Cit. Página 125

¹⁵ PORTAL DEL EXPORTADOR E INVERSIONISTA, Enlace Electrónico: www.conquito.org.ec, del 19 -02-2010.

Mercado.- Es un conjunto de personas que tienen necesidad o deseo por un producto o servicio y que tienen la capacidad económica para comprarlo. ¹⁶

Precio.- Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o usar el producto o servicio. ¹⁷

Producto.- Es todo aquello que se ofrece a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo; incluye objetos materiales, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas. ¹⁸

Proveedor.- Es la compañía o la persona física que proporciona los recursos que necesita la empresa para producir sus bienes y servicios. ¹⁹

3.3. LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA DE COMPRAS

Al tratarse de un subsistema dentro de toda la organización el área de compras no funciona como un fin en sí misma, sino como apoyo para implementar otras operaciones de la empresa. Según W. England los elementos más importantes del sistema de compras son los siguientes:

1. La determinación de las necesidades y de las exigencias en cuanto a calidad.
2. La determinación de cantidades.
3. La determinación de hacer o comprar.
4. La localización de las fuentes de abastecimiento.
5. La negociación de parámetros de precios y rendimiento.

¹⁶ PUJOL, Bruno, *Dirección de Marketing y Ventas Tomo I*, Cultural de Ediciones, Madrid-España, 2002, Página 67

¹⁷ KOTLER, Philip, *Mercadotecnia*, Sexta Edición, Prentice Hall, México, 1996, Página 201

¹⁸ Idem., Página 310

¹⁹ KOTLER, Philip, Op. Cit. Página 95

Dicho autor sostiene que cuando se considera la función de comprar como una labor oficinesca los primeros cuatro elementos son desarrollados por otros departamentos sin el apoyo de compras, dejando únicamente el punto 5 de aplicación por compras. Este punto de vista es muy objetivo y a continuación se demostrará la importancia de que el departamento de compras esté dentro de todos los procesos relacionados con su labor colaborando de manera activa y técnica para la consecución de los mejores resultados.

En las siguientes páginas se analizarán los elementos de compras mencionados anteriormente.

3.3.1. Determinación y Descripción de la Calidad

El primer paso en toda operación de compras es determinar qué es lo que se necesita, seguido de la calidad que ese bien o servicio debe cumplir; para ello debemos tener claro lo que significa la calidad para el comprador, según W. England “la mejor calidad es la que mejor responde a una determinada necesidad”. Con esta sencilla definición podemos afirmar que a veces dicha calidad será la más alta obtenible, y en otros casos se elegirá un grado intermedio o hasta uno más bajo.

Al respecto, Norman F. Harriman escribió: “Calidad... es aquello que adapta un producto a un uso determinado”. De tal manera que los conceptos de calidad y uso no pueden entenderse por separado. Así, se puede afirmar que la calidad de un producto será mayor cuanto más conveniente sea para el fin que se lo requiere.

Una vez que tenemos claros lo que significa la calidad para el comprador, ahora la tarea es definir el cómo se llega a establecer esta calidad de los bienes a ser adquiridos dentro de la organización. W. England nos responde a esta inquietud afirmando que la decisión de la mejor compra depende tanto de las decisiones de compras como de la calidad técnica. Está claro que ni el Técnico ni el Jefe de Compras están en condiciones de lograr la mejor compra mientras no trabajen en conjunto.

La responsabilidad de la determinación de la calidad debe ser compartida entre los diferentes departamentos que conozcan sobre el producto a ser adquirido, una organización en la cual se permita al departamento de producción pedir todo lo que le parezca bien sin valerse de la experiencia y preparación especial del Jefe de Compras no está bien administrada.

Una buena opción según W. England es el conformar un Comité, no solo para corregir en cuanto sea posible los prejuicios de una persona, sino más bien con el afán de que al reunir ideas se llegue a una decisión final más provechosa. Desde luego hay que considerar que el Comité tiene también algunas desventajas tales como: el peligro de ser dominado por una sola persona, de compromisos que se hacen para llegar por fin a una decisión, desinterés en el personal por participar en algo que no le compete en forma directa a su cargo, etc. Sin embargo, no se puede negar el positivo impacto que un Comité bien constituido y dirigido puede llegar a lograr.

Cuando una organización está bien administrada el área de compras participa para determinar la calidad, ya que se trata de un centro de utilidades, entonces el escoger un producto al costo más bajo implica la consideración de la calidad en cuanto es afectada por las cuestiones inseparables de costo y disponibilidad. Por ello cuanto más sepa un comprador sobre el producto a adquirir, los usos a los que está destinado y los proveedores que lo ofrecen, tanto mejor se desempeñará en su función.

3.3.1.1. Descripción de la Calidad

De nada serviría que el departamento consumidor sepa cuál es la calidad que requiere si no puede describirla razonablemente bien, de forma que los atributos que se desean resulten claros y definidos tanto para el consumidor como para el Jefe de Compras, de modo que éste a su vez pueda transmitirlos al proveedor. Por ello se debe dedicar la misma atención a la descripción exacta de artículo como a la determinación inicial de la calidad deseada.

La descripción de un artículo puede adoptar una forma determinada o ser una combinación de varias formas, y consiste en el o los métodos por el o los cuales el comprador trata de dar a un vendedor una imagen clara y exacta del artículo pedido.

En cambio, la especificación se refiere a una forma particular de descripción. De los métodos descriptivos que pueden emplearse el que nos interesa analizar es el de Descripción por Especificación, el mismo que se detalla a continuación

3.3.1.2. Descripción por Especificación

Es uno de los mejores métodos conocidos, y el más generalmente aceptado y utilizado. Siendo la estandarización de productos en cuanto a tipos, tamaños, etc. una tendencia cada vez mayor en el mundo de los negocios, este método de descripción se hace más apropiado para su empleo.

- **Ventajas**

1. Las especificaciones descritas adecuadamente dan prueba de que se ha estudiado detenidamente la necesidad a la cual se piensa destinar el producto.
2. Las especificaciones bien definidas ayudan para el momento de recibir la mercadería, permiten medir y verificar adecuadamente.
3. Permiten adquirir el mismo artículo en varias fuentes, sin perjuicio de poder identificar dicho producto apropiadamente.
4. Garantiza una competencia más equitativa entre los distintos proveedores.
5. Protege al comprador ante las posibles fallas que puedan darse por parte del vendedor, ya que las especificaciones son un parámetro para comprobar que el producto cumpla con las características solicitadas inicialmente.

- **Desventajas**

1. Para algunos artículos es prácticamente imposible dar especificaciones adecuadas.

2. El descuido en la redacción de las especificaciones puede llevar a adquirir erróneamente el producto, o su excesiva exactitud puede convertir la compra en una verdadera coraza de fuerza sin lugar a márgenes de flexibilidad necesarios para la adquisición.

Existen varios tipos de Descripciones por Especificaciones entre las cuales detallamos las siguientes:

- **Especificación según características físicas o químicas**

Son las llamadas “especificaciones dimensionales” se aplica a las propiedades de los materiales que el comprador desea, para un uso satisfactorio y al costo más bajo compatible con la calidad.

- **Especificaciones por rendimiento**

Este método se emplea cuando al comprador no le interesan ni los materiales ni los métodos de fabricación en tanto que el producto dé los resultados deseados.

Hay muchas maneras y muchos medios para describir la calidad, lo importante consiste en saber que mientras más precisa sea la descripción mayor será la probabilidad de obtener al valor más alto por el dinero invertido en la compra.

3.3.2. Determinación de las cantidades

Se refiere a especificar el número de unidades ideal para que la compra sea eficiente, pero en nuestro caso no aplica puesto que las cantidades son suministradas por el Departamento de Sistemas a través de la Base de Datos que lleva cuenta del número exacto de niños apadrinados que mantenemos a la fecha, por ende, la Solicitud que llega al Departamento de Compras contiene dicha cantidad y es obligación adquirir en función de ese número de unidades.

3.3.3. La decisión de “hacer o comprar”

Consiste en comprar afuera el elemento requerido o bien producirlo en la propia empresa. Tampoco aplica este elemento puesto que Children International no

produce ningún tipo de producto sino que la totalidad de sus adquisiciones las hace a empresas externas.

3.3.4. La elección de las fuentes de abastecimiento

Seguramente es ésta una de las tareas sino la más importante de un Jefe de Compras, ya que de nada serviría determinar cantidades, precio óptimo a pagar, planificación de actividades, etc. si al momento de elegir el proveedor se da un mal paso. El éxito de esta tarea consiste en hallar fuentes de abastecimiento que sean confiables y poder asegurar y conservar su cooperación a largo plazo.

Es por esto que debemos tomar en cuenta algunos aspectos importantes para lograr una relación óptima entre compradores y proveedores, así podemos mencionar las siguientes características que según W, England todo buen proveedor debe poseer:

- Solidez financiera
- Íntegro, honesto y justo con sus clientes y empleados
- Debe creer que sus propios intereses y los de sus clientes son en esencia los mismos
- Su capacidad de producción debe cumplir con nuestros requerimientos
- Debe propiciar condiciones de trabajo y contratos satisfactorias para ambas partes
- Debe hallarse a una distancia geográfica razonable que le permita cumplir adecuadamente con sus pedidos

Todos estos aspectos permitirán lograr resultados favorables al final del proceso, los mismos que se medirán en base a las siguientes características:

- Mercadería con calidad apropiada
- Precios razonables
- Entrega en fecha y lugares deseados

En definitiva lo que se busca es que tanto compradores como proveedores mantengan buenas relaciones para que ambos logren el mayor éxito posible en la negociación.

Una vez definidas las características que el buen proveedor debe poseer, el siguiente paso es encontrarlo, y para ello podemos utilizar varias fuentes, entre las cuales podemos citar las siguientes:

- Catálogos y Revistas Comerciales
- Guías Comerciales
- Internet
- Mesas de Negocios

El comprador debe utilizar una o varias de estas fuentes de información con el objetivo de ampliar su base de proveedores y de esta manera contar con más opciones y de esta manera tener mayores alternativas para realizar sus compras.

3.3.5. La negociación de parámetros de precios y rendimiento

Un verdadero reto para el comprador es obtener el mejor precio posible para el bien o servicio que desea adquirir, siempre y cuando cumpla con las especificaciones de calidad que se requieran.

Para tener claro lo que significa la importancia del precio, se deben tener en cuenta 2 aspectos fundamentales según W. England:

- 1.- El precio es un elemento importante en toda clase de compra
- 2.- El precio es un factor de decisión final para la “mejor compra” como lo son las propiedades técnicas de un producto.

Siempre se debe propender a conseguir un “precio equitativo” es decir, el más bajo y que asegure el suministro continuo de la calidad apropiada.

Un cálculo aproximado de los costos del proveedor es muy importante para un comprador. Se debe tener en cuenta que la mayoría de los datos de los elementos que conforman los costos están disponibles, así: precios de materias primas, cantidades requeridas, componentes, transporte, etc. que en su momento pueden ser investigados ya sea por internet, competidores u otras fuentes con el afán de esclarecer si el costo

que proveedor está asumiendo es correcto y conviene a nuestra organización adquirir determinado bien o servicio.

Una vez analizados los precios razonables y costos aproximados, se procede a elegir a los proveedores que podrán participar con sus ofertas, es una clasificación preliminar que debe considerar los siguientes aspectos:

1. Estar en condiciones de fabricar el artículo de acuerdo con las especificaciones del comprador y entregarlo dentro del plazo fijado.
2. Ser confiable
3. Ser bastante numerosos
4. Al mismo tiempo, no ser más numerosos de lo necesario

Una vez seleccionados los proveedores a ser invitados, se envían las respectivas invitaciones que contiene la información detallada del bien requerido, con plazos de entrega y formas de presentación requeridas. Una vez recibidas estas ofertas lo más recomendable es manejar esta información con la mayor reserva posible, y el Jefe del DOC realizará los respectivos análisis comparativos entre todas las ofertas recibidas.

La determinación de la oferta más ventajosa se hace en la mayoría de los casos tomando en cuenta el aspecto económico, pero como toda regla tiene también sus excepciones, por ejemplo en los casos en que se desee adquirir un producto de una marca específica, elaborado por una firma en especial, o que las condiciones de entrega, servicio, transportación, etc., sean recomendables a pesar de tener un precio más alto, todo ello se debe sopesar a la hora de tomar la mejor decisión de compra.

Claro está que ciertas negociaciones entre comprador y vendedor serán necesarias antes de llegar a un acuerdo final respecto a los precios. Ante este hecho el Jefe del DOC debe juzgar bien la conveniencia del producto, las calificaciones del proveedor y la equidad del precio. Una discusión razonable con un proveedor acerca de su precio, una investigación justa de sus costos, pedirle que amplíe los criterios para elaborar su cotización, son aspectos para tener una negociación razonable.

Un aspecto de suma importancia que no se puede dejar de lado al momento de negociar es la parte referente a los descuentos. Y de entre ellos nos interesan sobremanera los siguientes:

- **Descuentos por Volumen:** También llamados descuentos por cantidad, tienen el objetivo de estimular a los clientes a que compren mayores cantidades de un producto o línea de productos.

Este tipo de descuento consiste en una reducción del precio de lista que se aplica a compras cuyos volúmenes son mayores de lo normal, ya sea en unidades o valores (efectivo). Existen o se conocen dos tipos de descuentos por volumen:

- **No acumulativos:** Se aplican a una compra específica. Su objetivo es el de estimular la compra de grandes volúmenes de un producto o línea de productos concentrados en un solo pedido. Por ejemplo: Descuentos a compras mayores de 1000 unidades o superiores a los 10.000.- USD.
- **Acumulativos:** En este caso, los descuentos se aplican a las compras totales que realiza un comprador en un periodo de tiempo determinado. Su objetivo es el de lograr compras frecuentes o repetitivas y la lealtad del cliente. Algunos ejemplos de este tipo de descuento son los programas de "viajero frecuente" en el caso de las aerolíneas o de "huésped frecuente" en el caso de hoteles...

- **Descuentos por Pronto Pago:** También conocidos como descuentos en efectivo, tienen el objetivo de estimular a los clientes a que realicen el pago de su cuenta en un plazo de tiempo específico o lo más antes posible.

Este tipo de descuento consiste en una reducción del precio de lista que se aplica al pago que se realiza dentro de un plazo específico. Un ejemplo típico es "2/10, neto 30" que significa que se debe pagar en un plazo de 30 días y que el comprador puede restar 2% de la factura si la paga antes de 10 días.

- **Descuentos por Temporada:** También conocidos como descuentos estacionales, tienen el objetivo de estimular la compra de uno o más productos en temporadas de menor demanda.
Este tipo de descuento consiste en una reducción del precio de lista que se aplica a la compra de productos que están fuera de temporada. Por ejemplo, descuentos que ofrecen agencias de viajes y aerolíneas en los periodos en que sus ventas hacia determinados destinos bajan considerablemente.
- **Descuentos Comerciales:** También conocidos como descuentos funcionales, tienen el objetivo de estimular a los miembros del canal de distribución (mayoristas y/o detallistas) a que realicen ciertas funciones.
Este tipo de descuento consiste en una reducción del precio de lista que se aplica a los miembros del canal de distribución cuando realizan ciertas funciones como ventas, almacenaje, promoción, entre otros.

Conociendo ya los elementos del sistema de compras, a continuación se presenta una descripción de la herramienta que va a ser utilizada en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

3.4. EJEMPLOS DE APLICACIÓN DE COMPRAS CONJUNTAS EN OTRAS ORGANIZACIONES

3.4.1. Caso Fundepim ²⁰

El sector maderero de la Cámara de la Pequeña Industria, a través de la Fundación FUNDEPIM, se encuentra desarrollando el proyecto “Redes Empresariales” que tiene el auspicio del Ministerio de Industrias (MIC).

El proyecto maneja tres ejes principales que son:

- La Asociatividad: Cómo formar y consolidar una red empresarial

²⁰ Basado en Artículo de Internet, Enlace Electrónico: www.explored.com.ec/noticias-ecuador/la-confianza-entre-madereros/ del 9-08-2007

- La Negociación: Fomentar entre los productores una visión comercial a largo plazo.
- Liderazgo: Trabajar directamente con el productor en temas de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, etc.

El primer paso dentro de este proceso es la conformación de un Centro de Abastecimientos de insumos críticos, para luego conformar Centros de Acopio y por último Consorcios de Exportación.

Al actuar de manera conjunta, los empresarios podrán reducir los costos en la compra de materia prima, mejorar el poder de negociación, con lo que ninguna empresa perderá su autonomía.

Hasta el año 2007, 11 empresarios han conformado el Pool de Compras. Un primer resultado es que las empresas asociadas han empezado a realizar compras conjuntas de insumos críticos de alrededor de \$230 mil al mes.

3.4.2. Red de Compras en Atuntaqui ²¹

La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (Onudi) llevó a cabo su primer proyecto en Ecuador, y tuvo lugar en Atuntaqui, en el año 2006.

Su objetivo es incentivar el desarrollo industrial sostenible en los países pobres. Así, los expertos creen que se reducirá la pobreza y el desempleo. Esto se hace a través de la creación de pequeñas y medianas empresas (pymes). Es uno de los campos en los cuales trabaja la Onudi, organismo especializado, parte del sistema de las Naciones Unidas desde 1985.

El programa que la organización realizó en Atuntaqui se centró en los sectores: textil, de confecciones, cuero y calzado. El organismo brindó asistencia técnica, capacitación, recursos humanos y económicos a 15 empresas. El objetivo era que sus empleados redujeran costos y materias primas, al tiempo que aumentaran la productividad y la calidad del suministro de tela.

²¹ Basado en Artículo de Internet, Enlace Electrónico: www.unido.org, del 11-12-2006

Lo que se pretende es contribuir con ideas reales a mejorar la vida de las personas a través de la instalación de cadenas productivas y de verdaderas redes industriales. Para ello, la Onudi consiguió que las empresas hicieran compras conjuntas de materiales (lo que ayudó a abaratar costos) que abrieran sus locales en grupo y que firmaran acuerdos de producción para entregar pedidos grandes.

La experiencia de Atuntaqui es solo un ejemplo, la Onudi también creó seis redes de cuero y calzado en Ambato, entre los dos programas invirtió más de dos millones de dólares.

3.5. HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DEL ESTUDIO (AMEF)

3.5.1. El AMEF

El AMEF o Análisis Modal de Fallos y Efectos es un método dirigido a lograr el aseguramiento de la calidad mediante un análisis sistemático de modos de fallos potencialmente concebibles dentro de un producto o proceso. Es un método que permite relacionar de manera ordenada un conjunto de fallos posibles, con sus consiguientes efectos, resultando de fácil aplicación para analizar posibles modificaciones en el proceso.

El principal objetivo de esta herramienta es el de resaltar los puntos críticos que puedan ocurrir dentro de un producto o proceso con el fin de establecer un sistema preventivo que elimine o minimice las consecuencias de los modos de fallos, evaluando su gravedad, frecuencia de ocurrencia y detección.

La herramienta del AMEF puede ser utilizada en todos los ámbitos de la empresa, su aplicación es válida en las etapas de diseño, de fabricación, comercialización y en la propia organización en sus diferentes áreas funcionales.

3.5.1.1. Tipos de AMEF

De manera general se conocen dos variantes de la herramienta del AMEF, los cuales son: el AMEF de diseño y el AMEF de procesos. Éstas pueden ser utilizadas indistintamente según el marco estructural del problema u objetivo de calidad propuesto dentro de la gestión de calidad. Debido a la naturaleza del problema estudiado en esta tesis se utilizará la herramienta del AMEF aplicada a un proceso productivo como lo es el aprovisionamiento.

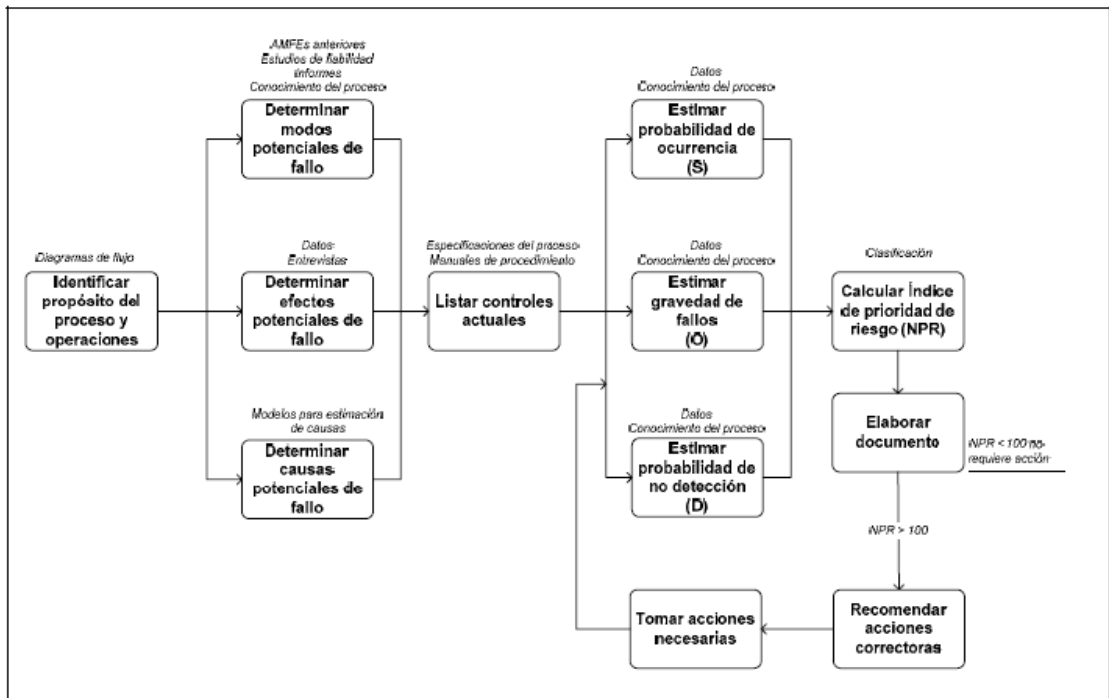
En el AMEF de procesos se infiere que el producto fue diseñado correctamente, es decir que los fallos que deberán ser analizados corresponden a aquellos originados por posibles errores en las actividades del proceso que finalmente influyen en la percepción de calidad del cliente interno y/o externo.

Por lo tanto se analizan los posibles fallos correspondientes a varios elementos del proceso como son los materiales, equipos, mano de obra, métodos y entorno.

3.5.2. Descripción del método

La realización del AMEF consiste en el seguimiento de 8 pasos genéricos que ayudan a analizar cada función específica del proceso. Cada etapa o paso del proceso de elaboración del AMEF requiere un profundo conocimiento del proceso y de disponer con información complementaria para el análisis y valoración de elementos. Los pasos que se siguen para la elaboración del AMEF se muestran en la siguiente figura:

Gráfico N° 5: Proceso AMEF



Fuente: **Dínamo consultores – Poka Yoke y AMEF en la industria de la Salud**²²

Elaborado por: **Francisco León**

A continuación se describen los pasos a seguir para la preparación y elaboración del AMEF:

- PASO 1: Descripción de operaciones o función del proceso. Luego de identificar el proceso que será analizado es necesario identificar los subcomponentes que forman parte del proceso, en este caso se deben definir todas las operaciones que se realizan a lo largo del proceso productivo incluyendo las operaciones de aprovisionamiento, almacenaje, transporte, etc. En este paso es fundamental contar con informes y diagrama del proceso para una correcta definición de las operaciones.
- PASO 2: Enunciación de modos potenciales de fallo. Dentro de cada función u operación del proceso se deben establecer los modos potenciales de fallos. Estos fallos se definen como la forma en la que un elemento o sistema

²² Enlace Electrónico: <http://dinamovp.com/articulos/AMEF.pdf>

podiera fallar potencialmente a la hora de satisfacer el propósito del proceso, los requisitos de rendimiento o las expectativas del cliente. En otras palabras se puede decir que los fallos corresponden a una desviación o defecto de una función del proceso.

Los modos potenciales de fallos deben definirse en términos físicos o técnicos, en los que el “uso” del proceso sea diferente al previsto. Aunque este concepto conlleve a la inclusión de fallos no detectables por el cliente, deben ser considerados de ésta forma.

- PASO 3: Enunciación de efectos potenciales de fallo. Para cada modo potencial de fallo se deben identificar todas las posibles consecuencias que éstas puedan implicar para los clientes del proceso. Los efectos corresponden a los síntomas de los modos de fallo. Si un modo de fallo potencial tiene muchos efectos, a la hora de evaluar, se elegirán los más graves.
- PASO 4: Determinación de causas de los modos potenciales de fallos. Las causas potenciales de los modos de fallo constituyen a los indicios de una debilidad del diseño del proceso, cuya consecuencia es el propio modo de fallo. Las causas son el origen de los incumplimientos con las especificaciones del proceso, por lo tanto las causas potenciales deben asignarse a cada modo de fallo de la forma más específica y concreta posible para que las acciones correctoras definidas posteriormente puedan regirse adecuadamente. Se debe considerar también que un modo de fallo puede ser provocado por una o más causas encadenadas, las cuales se deben considerar en la elaboración del AMEF.
- PASO 5: Enunciación de controles actuales. Este paso está relacionado con la detectabilidad de las causas potenciales de fallo. Al elaborar el AMEF se debe manifestar para cada causa potencial de fallo todos los controles o mecanismos implantados en el proceso para prevenir estas causas y/o su consecuente efecto resultante.

- PASO 6: Determinación de índices de evaluación. Los índices de evaluación se definen para cada modo de fallo en los cuales se valora su gravedad, frecuencia y detección.

Estos índices son estimados por el grupo elaborador del AMEF con números enteros positivos no mayores a 10.

- Gravedad del fallo (S): Este índice está relacionado con los efectos del modo de fallo. La evaluación de la gravedad de fallo indica el nivel de consecuencias de fallos sentidas por el cliente. Su valor se incrementa en función del grado de insatisfacción del cliente o al costo de reparación del fallo. Siempre que la gravedad sea de 9 o 10 se considerará ese modo de fallo y sus características como críticas, por lo tanto debería incluirse en la definición de acciones correctoras.

Cuadro N° 12: Gravedad del Fallo

Gravedad	Criterio	Valor
Ínfima	El fallo produce un efecto muy leve en el rendimiento del servicio, casi imperceptible por el usuario.	1
Escasa	Fallo de baja gravedad debido a la poca importancia de las consecuencias del fallo. Puede provocar ligeras molestias al cliente, pero son fácilmente subsanables.	2 - 3
Baja	El cliente logra detectar el daño que puede llegar a producir cierto disgusto o descontento.	4 - 5
Moderada	El fallo produce defectos de relativa importancia y disgusto e insatisfacción del cliente.	6 - 7
Elevada	El fallo tiene una gravedad importante y ocasiona un alto grado de insatisfacción en el cliente. Produce también retrabajos considerables.	8 - 9
Muy elevada	Modo de fallo crítico que implica problemas graves de seguridad o de no conformidad con reglamentaciones.	10

Fuente: Idem

Elaborado por: Francisco León

- Frecuencia (O): Este índice corresponde a la probabilidad de ocurrencia de una causa específica, su valoración es subjetiva a no ser de que se disponga de datos estadísticos o matemáticos de este tipo.

Cuadro N° 13: Frecuencia del fallo

Frecuencia	Criterio	Valor
Muy escasa	Defecto inexistente en el pasado pero concebible.	1
Escasa	Muy poco fallos aislados en el pasado.	2 - 3
Moderada	El efecto ha aparecido ocasionalmente en el pasado.	4 - 5
Habitual	Se ha presentado en circunstancias similares en el pasado pero no en grandes proporciones.	6 - 7
Elevada	El fallo se ha presentado frecuentemente en el pasado.	8 - 9
Muy elevada	El fallo es constante. Se presentará en el proceso casi con total seguridad.	10

Fuente: Idem

Elaborado por: Francisco León

- Detectabilidad (D): El índice nos indica la probabilidad de detección de una causa de fallo, en la cual se asume que el error ha ocurrido y se evalúa la capacidad del sistema y sus controles actuales para detectar la causa o modo de fallo resultante.

Cuadro N° 14: Detección del Fallo

No Detección	Criterio	Valor
Muy escasa	El defecto es obvio. Muy improbable que no sea detectada por los controles.	1
Escasa	El defecto es obvio y fácilmente detectable. Raramente podría escapar algún control.	2 - 3
Moderada	El defecto es regularmente detectable y posiblemente no llegue al cliente.	4 - 5
Frecuente	El defecto es de difícil detección que con relativa frecuencia es percibida por el cliente.	6 - 7
Elevada	De tal naturaleza que sería difícil detectarlo por los controles actuales.	8 - 9
Muy elevada	El defecto no puede ser detectado. Con facilidad será percibido por el cliente.	10

Fuente: Idem

Elaborado por: Francisco León

Inversamente a los otros índices, cuanto menor sea la capacidad de detección mayor será el índice de detectabilidad.

- PASO 7: Cálculo del índice de prioridad de riesgo. El Índice de Prioridad de Riesgo (NPR) es el indicador resultante del análisis del AMEF. El NPR se consigue con el producto de la probabilidad de ocurrencia, la gravedad, y la probabilidad de no detección, y debe ser calculado para todas las causas de fallo. El NPR es usado con el fin de priorizar las causas potenciales de fallo para posibles acciones correctoras.

$$NPR = S \times O \times D$$

- PASO 8: Elaboración del documento. Luego de contar con la información de los puntos anteriores se procede a elaborar el documento del AMEF, el cual consiste de una tabla o libreta en donde se acomoda la información y datos para una fácil interpretación de resultados.

El resultado del AMEF se mide en los índices de prioridad de riesgo, en donde las causas de fallo con valores iguales o superiores a 100 serán

tomados en cuenta para la implementación de mejoras o soluciones enfocadas a la disminución o eliminación de las causas potenciales de fallos.

3.5.3. Beneficios del AMEF

Algunos de los beneficios principales que brinda el uso de la herramienta del AMEF son:

- Introducir en las empresas la filosofía de la prevención
- Adoptar acciones correctoras y/o preventivas, de forma que se eliminen las causas del fallo.
- Asegurar la satisfacción de las necesidades de los usuarios mediante la reducción o eliminación de los problemas potenciales o conocidos.
- Identificar modos de fallos que tienen consecuencias importantes respecto a diferentes criterios de calidad.
- Precisar para cada modo de fallo los medios y procedimientos de detección.
- Valorar la eficacia de las acciones tomadas y a ayudar a documentar el proceso.
- Ayudar a potenciar la comunicación entre departamentos. La realización de un AMEF requiere la puesta en común de los conocimientos de todas las áreas afectadas.
- Reducir los costes operativos. La filosofía de la prevención y de la mejora continua, que subyace en el AMEF, ayuda a eliminar las ineficiencias existentes, con la consiguiente reducción en tiempo y dinero

CAPITULO IV

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA

4.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS ADQUIRIDOS POR PROCESO DE LICITACIÓN

De acuerdo a lo planteado al inicio del presente trabajo de investigación, previo a la generación del modelo de compras conjuntas dentro de CHILDREN INTERNATIONAL, es necesario determinar cuál es el estado actual de las operación de compras de la empresa y conocer los detalles de los espacios físicos, de las operaciones, los métodos de trabajo y el conjunto de tareas realizadas en los diferentes procesos internos para establecer el área específica donde se enfocará el proyecto.

En el presente capítulo se exponen de manera detallada varios aspectos operativos y estructurales respecto al área de compras de la compañía que ayudarán a plasmar una idea más clara de su funcionamiento interno. Dentro de esta descripción se incluye una reseña de los procesos principales, de la organización, de las personas que laboran en el área, de la infraestructura y los equipos utilizados. Posteriormente se realizara un Análisis de Modo, Efecto y Falla que permita proponer un modelo de gestión efectivo.

Debido a la naturaleza de las actividades de la organización, la mayor proporción de artículos adquiridos se destinan a los apadrinados, como Regalos Masivos. En este estudio se tomarán en cuenta solo las adquisiciones que la organización realiza para los niños y jóvenes que pertenecen a nuestro programa.

Al año, cada AOA realiza compras correspondientes a cinco Regalos Masivos, los mismos que se explican a continuación:

- **Beneficio de Cumpleaños:** El artículo a adquirido es generalmente una prenda de vestir: pantalones, chompas, camisas, etc., solo una prenda por cada niño y por cada año. Se entrega al 100% de la población apadrinada, que, como hemos mencionado en el Capítulo I, está en la cifra de 55.000 niños y jóvenes aproximadamente entre las AOA's de Quito y Guayaquil. Se realizan cinco entregas masivas al año: una por cada trimestre, y una extra al final del año para quienes no pudieron acercarse a las anteriores.
- **Beneficio de Pascua:** Generalmente se adquiere calzado, de tipo escolar, un par para cada apadrinado y por cada año. Se entrega al 100% de la población apadrinada. Se realizan tres entregas masivas al año, en fechas cercanas a la temporada de Pascua.
- **Beneficio de Paquete Escolar:** Se adquieren paquetes escolares compuestos de varios artículos necesarios para el período escolar, diferenciados en sección primaria y secundaria. Este beneficio está dirigido a la población apadrinada que estudia, y que en su mayoría comprende edades de 5 a 18 años. Se realizan tres entregas al año, en fechas cercanas al inicio del período escolar.
- **Beneficio de Abrazo Especial:** Se adquieren artículos de uso para el hogar, como toallas, sábanas, planchas, etc. Un regalo por cada familia apadrinada y por cada año. Se realizan tres entregas al año.
- **Beneficio de Navidad:** Se adquiere generalmente una prenda de vestir y/o un juguete. Este regalo se destina al 100% de la población apadrinada. Uno para cada apadrinado y por cada año. Se realizan 3 entregas al año, en fechas cercanas a las Festividades Navideñas.

En general se pueden encontrar dentro de las agencias tanto de Quito como de Guayaquil son artículos como víveres, vestimenta, calzado, artículos para el hogar entre otros. Todos estos productos se encuentran clasificados en 18 secciones o líneas de productos que a su vez se subdividen en familias.

Estos artículos representan un promedio de 2.700 SKU²³,s los cuales tienen una importante variación en volúmenes, peso y fragilidad. Cabe mencionar que la cantidad de SKUs varía constantemente por la entrada de artículos nuevos o discontinuación de otros y también por el dinamismo de los proyectos planteados como por ejemplo en épocas de temporadas especiales como la temporada navideña o escolar.

Cada artículo adquirido por las AOA's cuenta con un código de identificación único para su trazabilidad y movimiento, los cuales facilitan la identificación de productos por su tipo. Este criterio es utilizado para el almacenamiento correcto de la mercadería, juntando secciones o líneas compatibles de productos en las zonas de almacenamiento, por cada agencia, sin embargo esto no implica necesariamente que su labor en el aprovisionamiento sea la correcta en función del aprovechamiento de stocks y capacidad de respuesta.

Hasta la fecha, las compras son realizadas por cada AOA por separado, lo que origina duplicidad de funciones y un costo elevado de los artículos por ser adquiridos en licitaciones distintas, y sin un poder de negociación mayor si se las realizaren por ambas agencias en conjunto.

4.2. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

En esta sección se realiza un análisis para identificar el proceso o actividad operativa más importante considerando varios factores influyentes en la operación global del centro de distribución en términos de costos y calidad de servicio.

La selección del proceso crítico se realizará mediante el uso de una herramienta cualitativa de sumas ponderadas, la cual servirá para elegir el proceso más relevante en función de ponderaciones establecidas para diferentes criterios de selección.

²³ Un "SKU" (acrónimo de Stock Keeping Unit) o número de referencia es un identificador usado en el Comercio con el objeto de permitir el seguimiento sistemático de los productos y servicios ofrecidos a los clientes. Cada SKU se asocia con un objeto, producto, marca, servicio, cargos, etc.

La comparación abarcará los procesos principales mencionados al inicio de éste capítulo y el resultado del análisis ayudará a escoger el proceso sobre el cual se centran la mayor cantidad de factores negativos.

Es importante identificar la actividad de compras más crítica o con mayores problemas de calidad, para así obtener beneficios más representativos en razón del estudio desarrollado en esta tesis. Por lo tanto se debe iniciar con una correcta definición de los criterios de selección.

Luego de definir los criterios, éstos deben ser evaluados en función de su impacto en los diferentes niveles financieros, estratégicos y operativos de cada Agencia de Apadrinamiento. También se espera que el área finalmente seleccionada tenga importantes oportunidades de implementar mejoras y que al corregirlos se obtengan beneficios importantes a la organización.

Los criterios que se utilizan para seleccionar el proceso crítico serán:

- Costos operativos.
- Costos de mercadería averiada.
- Frecuencia de averías y fallas en el proceso de adquisiciones.
- La dificultad operativa.
- Los niveles de sobre-tiempos.

La valoración de estos parámetros son tomados a partir de información histórica de la operación de compras en un periodo de 6 meses (Agosto 2009 – Febrero 2010) para las dos Agencias de Apadrinamiento. Por motivos de confidencialidad de la organización algunos datos se mostrarán en porcentajes y estimados.

4.2.1. Proceso de Compras dentro de la Agencia de Apadrinamiento Quito

4.2.1.1. Costos de operación

Para establecer una comparación entre los procesos se realizará un cálculo generalizado de los costos. De manera general se debe indicar que esta comparación no reflejará de manera evidente los procesos con mayor cantidad de problemas operativos u oportunidades de mejora, sin embargo este cálculo de costos refleja la importancia de los procesos con respecto a los recursos monetarios dedicados a cada área.

El análisis de costos refleja objetivamente los recursos utilizados en cada proceso. Los costos de los diferentes procesos del almacén son influenciados en gran medida por la generación de los comités de compras y su espera en la gestión.

En la siguiente tabla, se presenta la composición típica de un comité de compras y el valor promedio del costo para la elección de un proveedor:

Cuadro N° 15: Composición del Comité de Compras

Composición del Comité de Compras	Sueldo Mensual
Jefe de Relaciones de Apadrinamiento	1.500
Jefe de Sistemas	1.500
Coordinador de Redes	900
Auxiliar de Contabilidad	600
Asistente de Campo	580
Media mensual	1.016
Mínimo tres miembros	3.048

Fuente: AOA Quito – Período 2010-2011

Elaborado por: Francisco León

Cuadro N° 16: ANÁLISIS DE COSTOS PROCESOS DE COMPRAS - QUITO

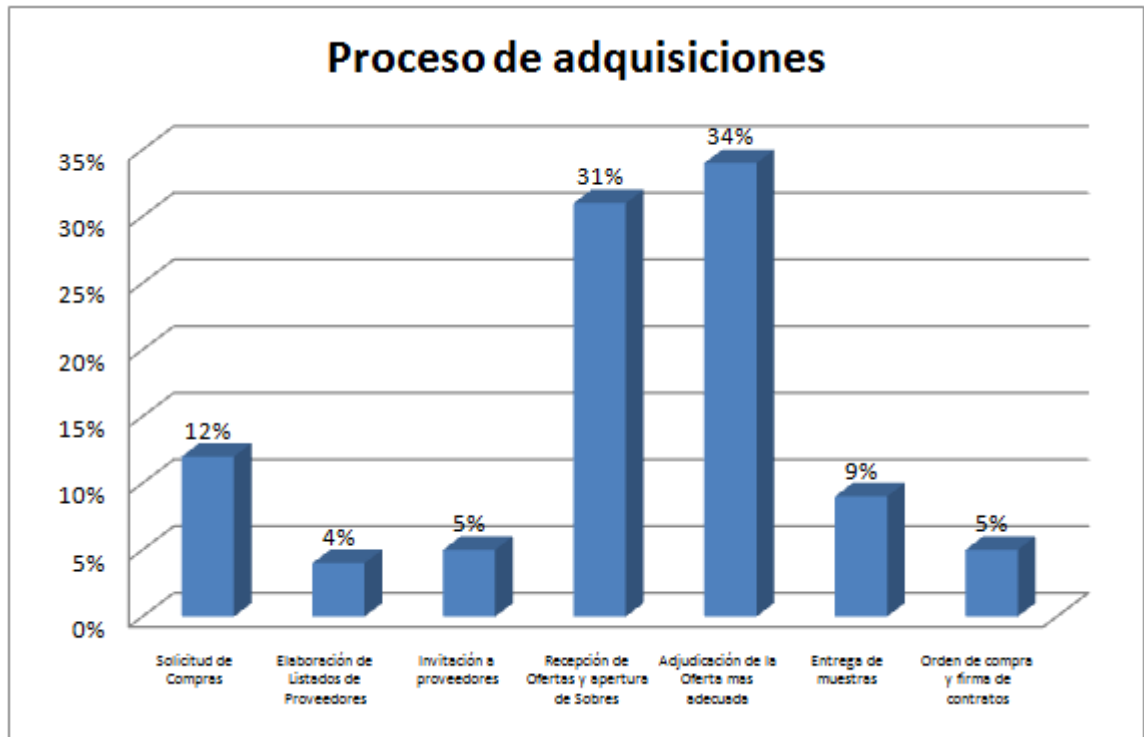
ANÁLISIS DE COSTOS PROCESOS DE COMPRAS - QUITO					
No.	Responsable	Sueldo Mensual	Costo * Minuto	Tiempo en Minutos	Costo USD
1	Asistente de Compras	610	0,0578	15,00	0,87
2	Recepcionista	410	0,0388	220,00	8,54
3	Jefe de Contabilidad	2000	0,1894	5,00	0,95
4	Jefes Departamentales	1500	0,1420	15,00	2,13
5	Director	2800	0,2652	45,00	11,93
6	Encargado de Bodega	580	0,05492	10,00	0,55
7	Jefe de Compras	1500	0,14205	375,00	53,27
8	Comité de Compras	3048	0,28864	165,00	47,63
TOTAL				850,00	125,86

Fuente: AOA Quito – Período 2010 - 2011

Elaborado por: Francisco León

De ahí que en su conjunto de manera anual este comité se reúne un promedio de 14 veces asignando un costo promedio de US \$ 1.762,04 para la agencia de Quito solo por la reunión de comité de compras y sus conformantes; la carga operativa de esta actividad se encuentra plasmada en el siguiente cuadro de análisis de costo operativo.

Gráfico N° 6: Análisis del Proceso de Adquisiciones



Fuente: AOA Quito – Año 2010

Elaborado por: Francisco León

4.2.1.2. Costos de mercadería averiada

Otro de los aspectos que se considera para evaluar el desenvolvimiento de los procesos son los relacionados con las pérdidas o desperdicios. Desde el punto de vista de las operaciones logísticas de la organización, los desperdicios representan un factor negativo altamente perjudicial debido a su impacto directo a los costos.

La medición de desperdicios se realiza en función de daños causados a la mercadería ya que estos representan el factor central de la operación de la organización y su impacto a su población objetivo.

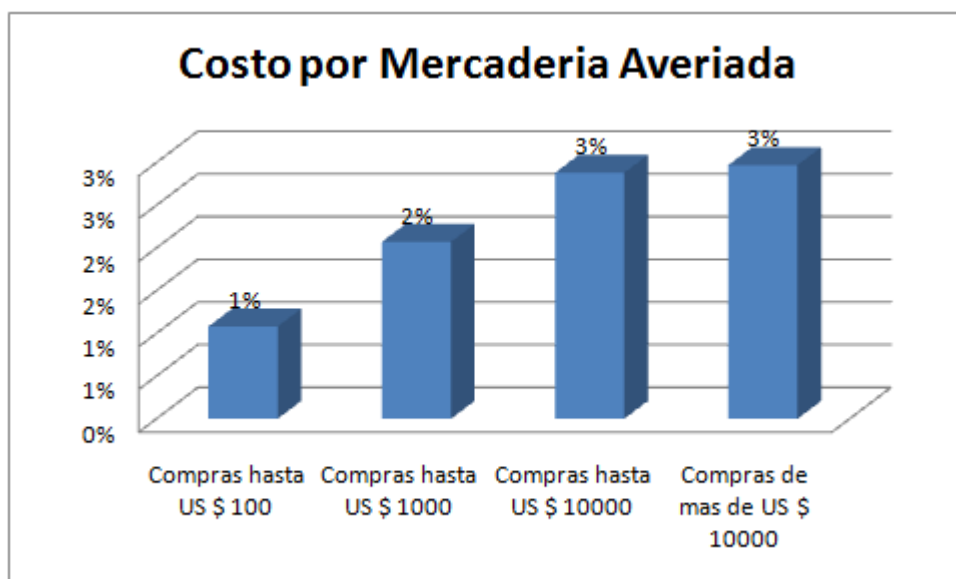
Los daños de mercadería son causados principalmente por la mala manipulación de los productos por parte de los operadores, no obstante se pueden advertir averías generadas por los mismos proveedores. En algunos casos y bajo ciertas condiciones

la organización realiza devoluciones a los proveedores de mercadería averiada, por lo tanto la información aquí recolectada omite las averías afectadas a los proveedores.

En este caso se ha elegido determinar el costo de mercadería se lo ha planteado diferenciando los tipos de compras realizadas por la organización, cabe recalcar que los porcentajes se calcularon en base al promedio de errores y mercadería averiada de 9% en todas las compras.

A continuación se presenta el resultado del análisis planteado:

Gráfico N° 7: Costo por Mercadería Averiada



Fuente: AOA Quito – Año 2010

Elaborado por: Francisco León

Como se puede observar en el gráfico anterior las compras que cuentan con el más alto margen de mercaderías averiadas es la compra de más de US \$ 10.000,00 por lo tanto el proceso planteado de compra individual no asegura el éxito de la operación.

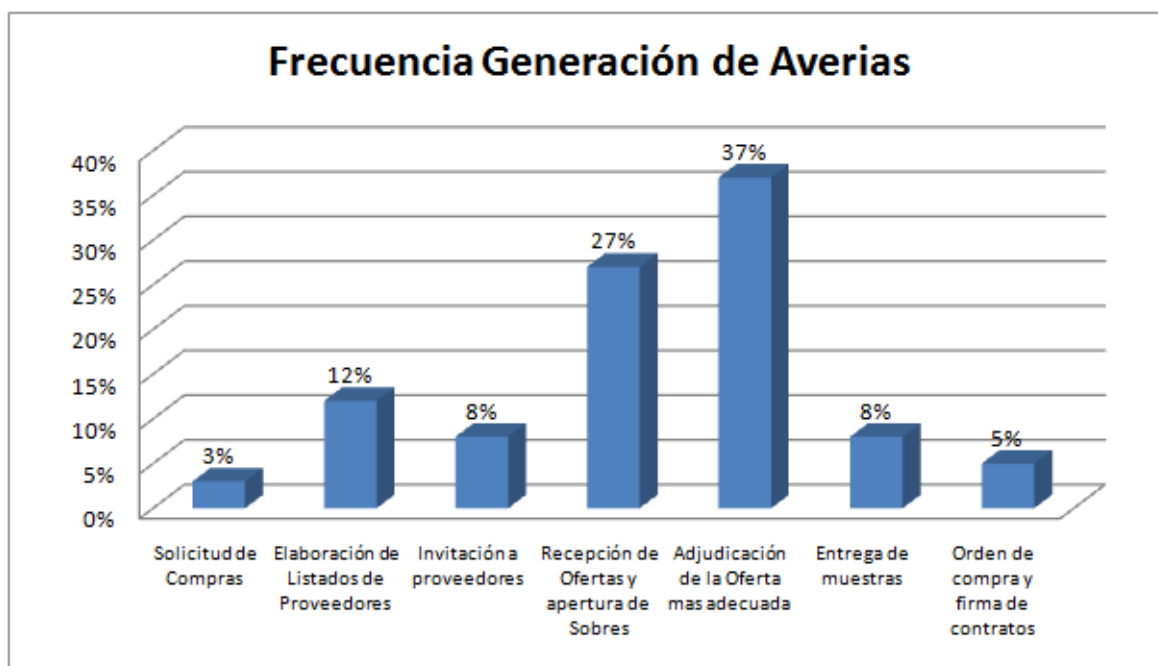
4.2.1.3. Frecuencia de generación de averías.

Otro criterio relacionado con las averías y desperdicios es el de la frecuencia de generación de estas averías. Este criterio ayuda a identificar procesos con problemas recurrentes de generación de averías. Para el levantamiento de la información se realizó una revisión de los informes de las actas de adjudicación del proceso de compras del centro de distribución y se obtuvo el porcentaje correspondiente a cada uno de las actividades procesos calculando la cantidad de ocurrencias de averías en cada proceso.

El principal problema de la generación repetida de averías es que genera demoras y re-procesos en las autorizaciones y análisis de ofertas, es decir que se multiplica el tiempo de uso de los recursos.

A continuación se presenta el análisis consensuado de cada actividad y se frecuencia de generación de averías:

Gráfico N°8: Frecuencia de Generación de Averías



Fuente: AOA Quito – Año 2010

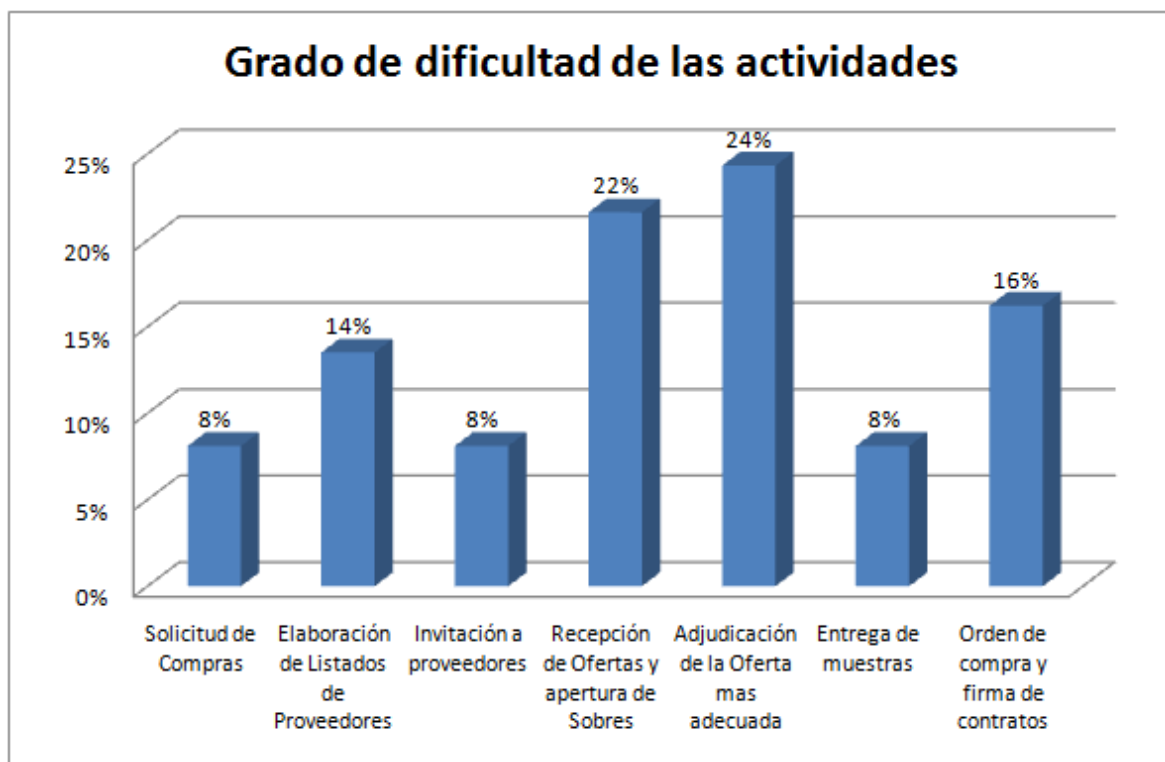
Elaborado por: Francisco León

Como se ve en la gráfica las averías y/o fallas se generan en las actividades del comité de compras pero no por mala gestión sino en los re-procesos que se producen durante sus actividades como lo es en la apertura de sobres y adjudicación de ofertas.

4.2.1.4. La dificultad operativa

Las diferentes actividades dentro del proceso de compras tienen características distintas y por consiguiente niveles de dificultad distintos. Este criterio de selección da un indicio sobre aquellas operaciones que requieren más atención para implementación de mejoras o cambio de sistema de compras.

Gráfico N° 9: Grado de Dificultad de las Actividades



Fuente: AOA Quito – Año 2010

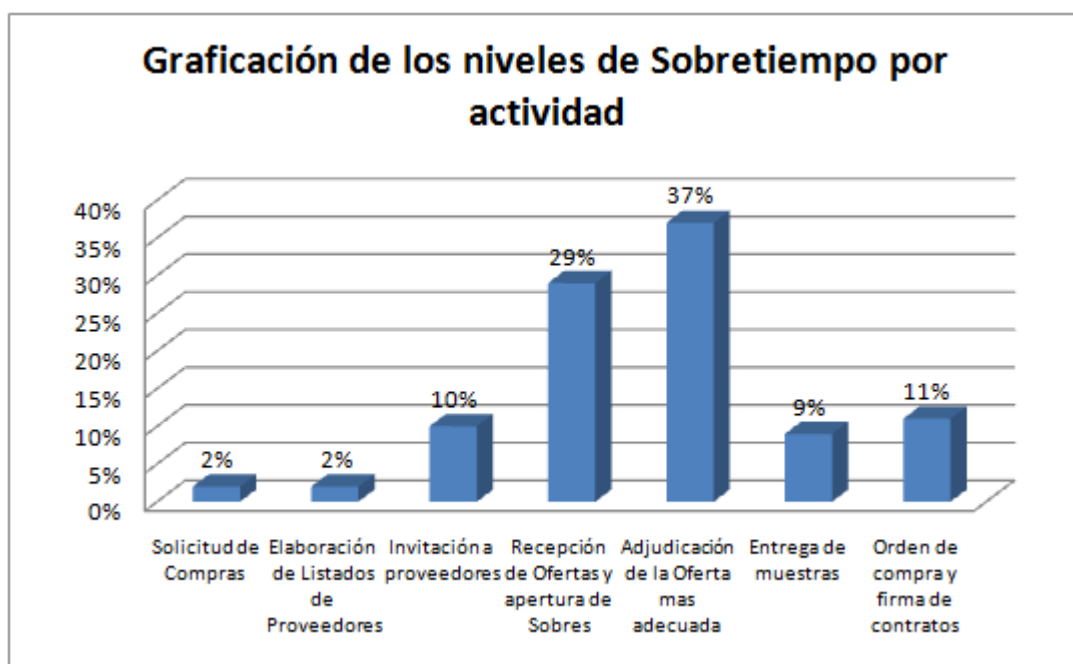
Elaborado por: Francisco León

4.2.1.5. Costos por sobre-tiempos

Uno de los aspectos administrativos más importantes en la organización es la de contar con la cantidad apropiada de recursos que permitan obtener una operatividad adecuada y un flujo adecuado de los productos en los diferentes procesos, un efecto importante ocasionado por la falta de productividad es la generación de sobre-tiempos. Muchas veces los sobre-tiempos surgen por problemas eventuales como, cambio de condiciones del proyecto, mala gestión de pedidos o por falta de personal.

Conociendo ello a continuación se presenta cuales son las actividades dentro del proceso de compras que generan mayor cantidad de sobre-tiempos y por lo tanto mayor costo operativo a CHILDREN INTERNATIONAL.

Gráfico N° 10: Graficación de los niveles de sobretiempo por actividad



Fuente: AOA Quito – Año 2010

Elaborado por: Francisco León

Como se puede observar en la gráfica anterior la organización del comité de compras supone una gran cantidad de sobre-tiempo en sus dos actividades más importantes, es

por ello que al ser un requisito de la organización debería ser planteado de una manera más eficaz, evitando así la generación de reuniones poco trascendentales y evitando el traslado del personal entre agencias de apadrinamiento.

4.2.2. Proceso de Compras dentro de la Agencia de Apadrinamiento Guayaquil

En el caso de la ciudad de Guayaquil, el proceso de compras difiere un poco en relación a lo observado en Quito, es por ello que a continuación se presenta un análisis de todo lo que corresponde a las actividades de compras y aprovisionamiento en función de los factores definidos previamente en este capítulo.

4.2.2.1. Costos de operación

En este caso, de manera similar al primero, los costos de los diferentes procesos del aprovisionamiento y las compras son influenciados en gran medida por la generación de los comités de compras y su espera en la gestión.

Para el cálculo de su costo se ha considerado la misma distribución de funciones y personal dentro del comité de compras, en el cuadro siguiente se puede considerar este análisis.

Cuadro N° 17: Análisis de costos de procesos de compras - Guayaquil

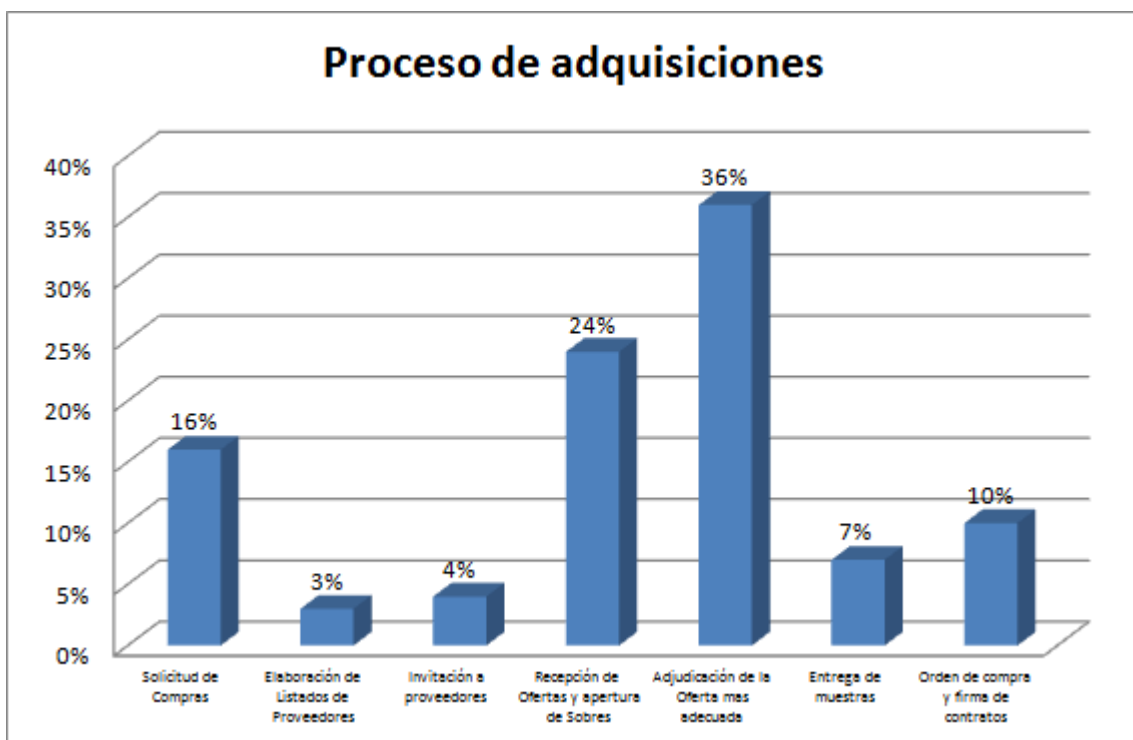
ANÁLISIS DE COSTOS PROCESOS DE COMPRAS - GUAYAQUIL					
No.	Responsable	Sueldo Mensual	Costo * Minuto	Tiempo en Minutos	Costo USD
1	Asistente de Compras	610	0,0578	35	\$ 2,02
2	Recepcionista	410	0,0388	392	\$ 15,21
3	Jefe de Contabilidad	2000	0,1894	5	\$ 0,95
4	Jefes Departamentales	1500	0,142	35	\$ 4,97
5	Director	2800	0,2652	55	\$ 14,59
6	Encargado de Bodega	580	0,05492	56	\$ 3,08
7	Jefe de Compras	1500	0,14205	460	\$ 65,34
8	Comité de Compras	3048	0,28864	256	\$ 73,89
TOTAL				1294	\$ 180,05

Fuente: AOA Guayaquil – Año 2010

Elaborado por: Francisco León

En el caso de la ciudad de Guayaquil, se obtiene que en promedio ellos realicen un promedio de operaciones de compras semestrales de 15 de donde se obtiene un costo de operación de US\$ 2.700,69 y de manera similar a la ciudad de Quito su carga operativa es la que se indica en el siguiente cuadro:

Gráfico N° 11 Proceso de Adquisiciones



Fuente: AOA Guayaquil – Año 2010

Elaborado por: Francisco León

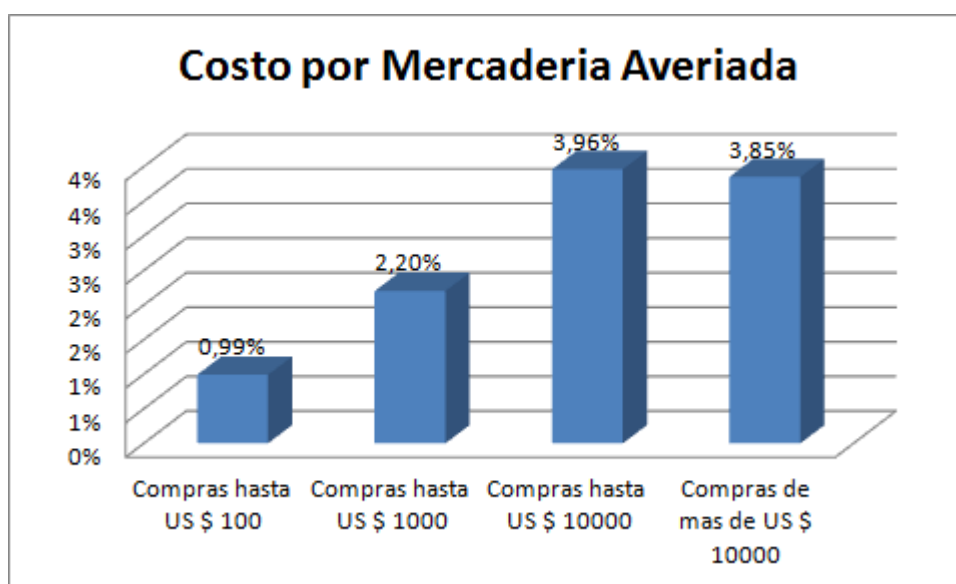
Como se puede observar en el histograma anterior el costo y tiempo que se tiene de espera en la recepción de ofertas y apertura de sobres es menor a lo presentado en la ciudad de Quito, sin embargo esto tiene su lógica ya que al ser un puerto y zona netamente industrial en la ciudad de Guayaquil existe mayor facilidad y menor tiempo de respuesta ante las licitaciones.

4.2.2.2. Costos de mercadería averiada

En el caso de mercadería averiada para la ciudad de Guayaquil el impacto es mayor por las condiciones de almacenamiento que tienen los productos dentro de la Agencia de Apadrinamiento de esa ciudad, al igual que en el caso de Quito, se ha elegido determinar el costo de mercadería diferenciando los tipos de compras realizadas por la organización, en este caso y por las condiciones mencionadas los porcentajes se calcularon en base al promedio de errores y mercadería averiada de 11% en todas las compras.

A continuación se presenta el resultado del análisis planteado:

Gráfico N° 12: Costo por Mercadería Averiada



Fuente: AOA Guayaquil – Año 2010

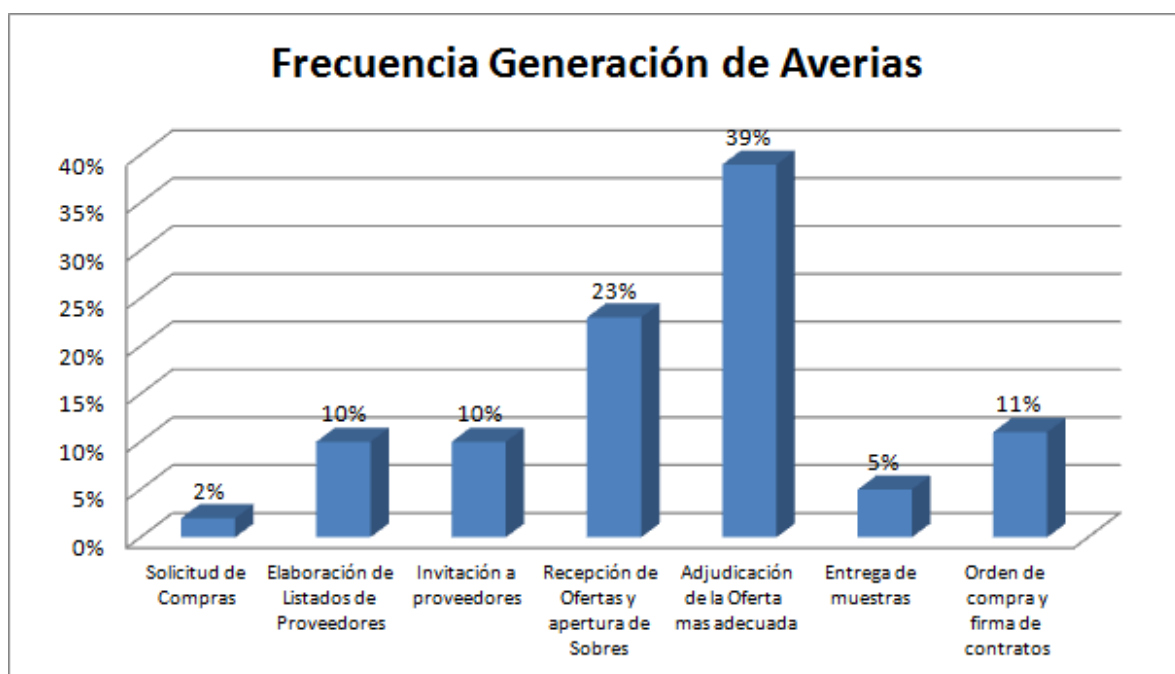
Elaborado por: Francisco León

Al igual que en el caso de la ciudad de Quito, el mayor porcentaje de averiados se encuentra a partir de compras superiores a los US\$ 1.000,00 implicando así que el comportamiento es similar en función al tipo de manipulación que sufre la mercadería planteada.

4.2.2.3. Frecuencia de generación de averías.

En el caso de Guayaquil, la generación de averías es inferior que en el caso de la ciudad de Quito puesto que la administración de las aprobaciones es centralizada y se procura la mayor cantidad de optimización del tiempo para evitar el desperdicio de recursos, sin embargo, dentro de la distribución en la generación de averías se puede notar que casi no existen errores previos a la adjudicación pero en lo referente a la adjudicación de ofertas y selección de proveedores se concentra casi el 40% de las fallas como se muestra en la figura a continuación:

Gráfico N° 13: Frecuencia de Generación de Averías



Fuente: AOA Guayaquil – Año 2010

Elaborado por: Francisco León

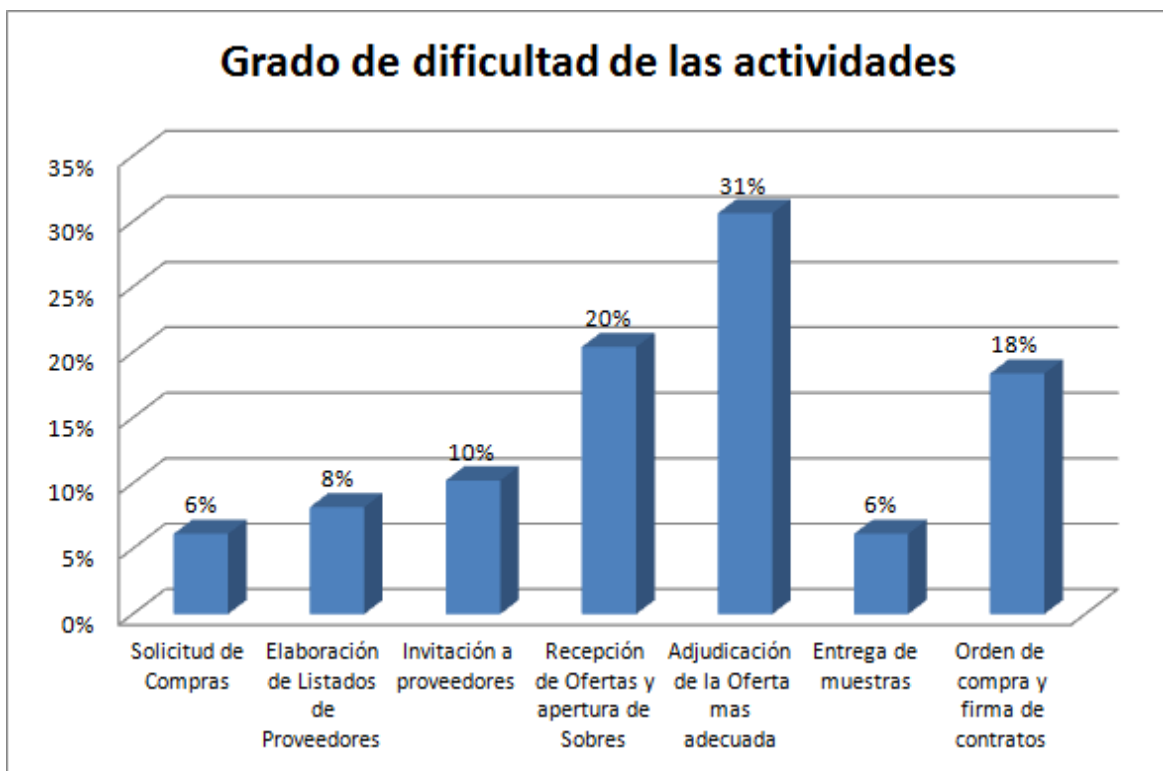
Es por ello que si bien es cierto casi no existen re-procesos los que se realizan son en elementos que afectan directamente al resultado del proceso.

4.2.2.4. La dificultad operativa

En el caso de Guayaquil, la dificultad operativa se centra fundamentalmente en la adjudicación de proveedores y productos, esto es porque la conformación del comité de compras es con personal de la ciudad de Quito que interviene directamente en esta

actividad, es por ello que el consenso se dificulta al tratar de evaluar realidades diferentes para requerimientos diferentes, adicionalmente, en el caso de elaboración de contratos, los requerimientos deben estar lo suficientemente claros con el fin de que la asesoría jurídica que se encuentra en Quito pueda contemplar todos los requerimientos de compras de manera clara y efectiva.

Gráfico N°14: Grado de dificultad de las actividades



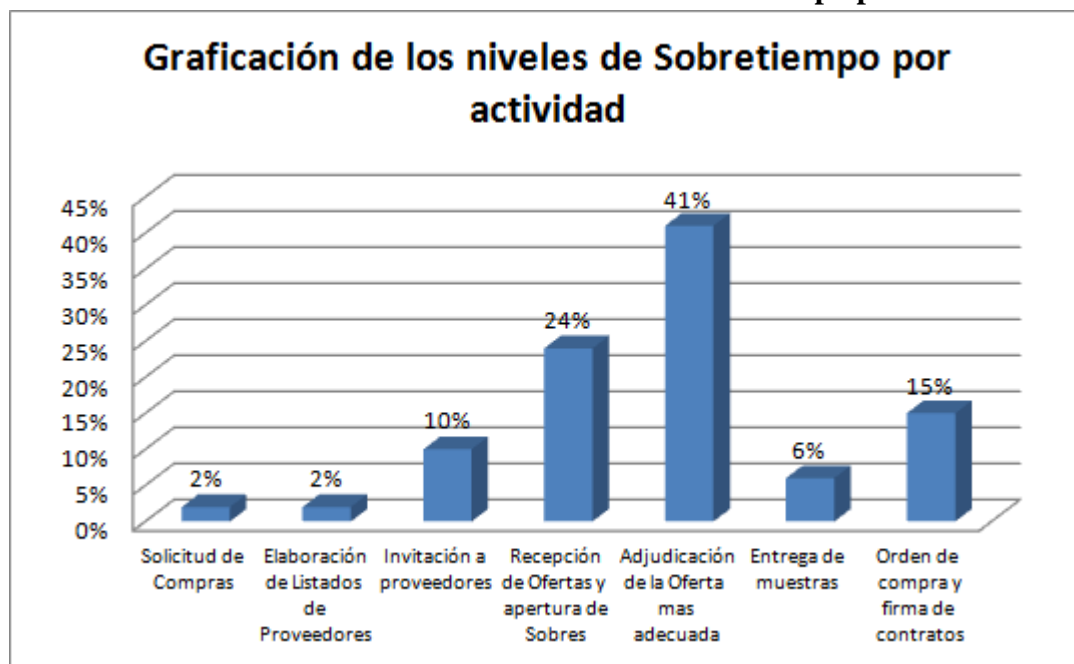
Fuente: AOA Guayaquil – Año 2010

Elaborado por: Francisco León

4.2.2.5. Costos por sobre-tiempos

Cuando se analizan sectores como las filiales el parámetro de medición de sobre-tiempo es fundamental, de ahí que se hace necesaria la medición de donde se concentran las actividades de sobre-tiempo que afectan directamente a la labor de compras, es por ello, que a continuación se presenta este análisis para la ciudad de Guayaquil:

Gráfico N° 15: Gratificación de los niveles de sobretiempo por actividad



Fuente: AOA Guayaquil – Año 2010

Elaborado por: Francisco León

En la gráfica se puede observar que el principal concentrador de sobre-tiempo es la adjudicación de la oferta mas adecuada, actividad realizada en su mayoría por el comité de compras que cuenta con una participación de personal de las dos agencias de apadrinamiento.

4.3. SELECCIÓN DE FACTORES A INTERVENIR

Una vez analizadas las agencias de manera individual, se concluye que los factores donde se que concentrar el estudio y la propuesta del sistema de compras conjuntas, es decir en las actividades del comité de compras para que su productividad sea mayor por cada operación de compra, es por ello que a continuación se presenta su análisis de Modo Efecto y Falla para determinar cuáles deben ser los controles de cada actividad dentro de la intervención del comité de compras para todo el país.

4.3.1. Análisis de Modo, Efecto y Falla –

Cuadro N° 18: AMEF de Solicitud de compras

Macro Actividad	Falla Potencial	Sev.	Causa potencial	Prob.	Controles actuales	Det.	Número de prioridad de Riesgo	
Solicitud de Compras	Que la solicitud este mal llenada	8	No conocimiento del procedimiento	2	Medición de procesos y desempeño	2	32	
		7	Formato de solicitud no muy claro	2	N/A	4	56	
		9	No conocimiento específico del fin del producto a comprar	3	Evaluación de desempeño 360°	3	81	
		Que la prioridad de compra no sea la correcta	5	No conocimiento específico del fin del producto a comprar	5	Evaluación de desempeño 360°	3	75
	Que la solicitud de compras no se la llena a tiempo	7	Formato de solicitud no muy claro	2	Medición de procesos y desempeño	6	84	
		5	Mal cálculo de carga laboral	2	Evaluación de desempeño 360°	4	40	
		8	Desconocimiento de la agenda del proyecto.	6	Medición de procesos y desempeño	2	96	

Fuente: Children International Ecuador

Elaborado por: Francisco León

Cuadro N° 19: AMEF de Elaboración de listados de proveedores

Macro Actividad	Falla Potencial	Sev.	Causa potencial	Prob.	Controles actuales	Det.	Número de prioridad de Riesgo
Elaboración de Listados de Proveedores	El listado de proveedores no sea el pertinente	5	No conocimiento específico del fin del producto a comprar	5	N/A	4	100
		7	No existencia de banco de proveedores específicos	2	N/A	5	70
	Exclusión de proveedores	5	Mala formación ética de la persona	1	Evaluación de desempeño 360°	3	15
		8	No conocimiento del procedimiento	2	Medición de procesos y desempeño	2	32
		7	No existencia de banco de proveedores específicos	2	N/A	3	42
Invitación a proveedores	Direcciones erróneas	6	Errores en la BD de proveedores	2	Control de entrega de invitaciones	4	48
		5	Error propio en la selección del personal	3	Medición de procesos y desempeño	1	15
		8	No conocimiento del procedimiento	2	Medición de procesos y desempeño	2	32
	Cruce de procesos de compra e invitación	5	Distracción	4	N/A	3	60
		8	Desconocimiento de la agenda del proyecto.	4	Medición de procesos y desempeño	3	96
	Invitación a destiempo	8	Desconocimiento de la agenda del proyecto.	6	Medición de procesos y desempeño	5	240

Fuente: Children International Ecuador
Elaborado por: Francisco León

Cuadro N° 20: AMEF de Recepción de ofertas y apertura de sobres

Macro Actividad	Falla Potencial	Sev.	Causa potencial	Prob.	Controles actuales	Det.	Número de prioridad de Riesgo
Recepción de Ofertas y apertura de Sobres	Proveedores no entregan documentación completa	9	Las bases de invitación no están claras	7	Retroalimentación de proveedores	2	126
		9	Los documentos solicitados no son procedentes.	5	Retroalimentación de proveedores	5	225
	No cumplimiento de las bases técnicas	9	Las bases de invitación no están claras	7	Medición de procesos y desempeño	3	189
		9	Mala elección de proveedor a invitar.	4	Retroalimentación de proveedores	4	144
	Apertura sin presencia de proveedores	6	No entrega de invitaciones	5	Retroalimentación de proveedores	2	60
		9	Las bases de invitación no están claras	5	Medición de procesos y desempeño	5	225
	Mal uso de bases técnicas para comprobación	9	Las bases de invitación no están claras	7	Retroalimentación de proveedores	3	189
		7	Personal del comité de compras no calificado	4	Evaluación de desempeño 360°	2	56
		8	Desconocimiento de la agenda del proyecto.	5	Medición de procesos y desempeño	4	160

Fuente: Children International Ecuador
Elaborado por: Francisco León

Cuadro N° 21: AMEF de Adjudicación de la oferta más adecuada

Macro Actividad	Falla Potencial	Sev.	Causa potencial	Prob.	Controles actuales	Det.	Número de prioridad de Riesgo
Adjudicación de la Oferta más adecuada	Adjudicación de productos no adecuados	7	Personal del comité de compras no calificado	3	Evaluación de desempeño 360°	2	42
		9	Las bases de invitación no están claras	4	Retroalimentación de proveedores	6	216
	Demora de tiempo de adjudicación	8	Desconocimiento de la agenda del proyecto.	3	Medición de procesos y desempeño	3	72
		5	Mal cálculo de carga laboral		Evaluación de desempeño 360°	4	0
		7	Personal del comité de compras no calificado	5	Evaluación de desempeño 360°	3	105
	Adjudicación sin el control adecuado	7	Personal del comité de compras no calificado	3	Evaluación de desempeño 360°	2	42
		9	Las bases de invitación no están claras	4	Retroalimentación de proveedores	4	144
Entrega de muestras	Que las muestras estén en mal estado	6	Falta de diligencia en el manejo de muestras	7	Evaluación de desempeño 360°	2	84
		6	No existencia de bodega de muestras	6	Medición de procesos y desempeño	4	144
	Que el registro de las muestras no sea el correcto "cruce de ojos"	5	Mal cálculo de carga laboral	6	Evaluación de desempeño 360°	4	120
		5	Falta de capacitación	4	Evaluación de desempeño 360°	3	60

Fuente: Children International Ecuador
Elaborado por: Francisco León

Cuadro N° 22: AMEF de Orden de compra y firma de contratos

Macro Actividad	Falla Potencial	Sev.	Causa potencial	Prob.	Controles actuales	Det.	Número de prioridad de Riesgo
Orden de compra y firma de contratos	Contrato mal elaborado	9	Las bases de invitación no están claras	7	Retroalimentación de proveedores	3	189
		7	Personal del comité de compras no calificado	5	Evaluación de desempeño 360°	3	105
	Objeto del contrato no muy claro	9	Las bases de invitación no están claras	7	Retroalimentación de proveedores	4	252
	Ambigüedad en el tiempo de entrega	8	Desconocimiento de la agenda del proyecto.	4	Medición de procesos y desempeño	2	64
		9	Las bases de invitación no están claras	6	Retroalimentación de proveedores	3	162

Fuente: Children International Ecuador
Elaborado por: Francisco León

Una vez determinados los puntos críticos de mejora dentro del proceso actual de compra, es necesario agruparlos con el fin de que estas falencias puedan ser solventadas a través de la generación de un nuevo proceso mucho más eficiente y que permita un mayor impacto dentro de las operaciones de CHILDREN INTERNATIONAL.

En su conjunto, y de acuerdo al análisis AMEF realizado anteriormente, los principales inconvenientes se detectan al realizar operaciones distintas por ciudad, concurso y bases técnicas.

Para lo cual la solución que se plantea es el diseño de un centro de distribución que globalice las operaciones de adquisición y despacho en función de realizar la labor de compras conjuntas.

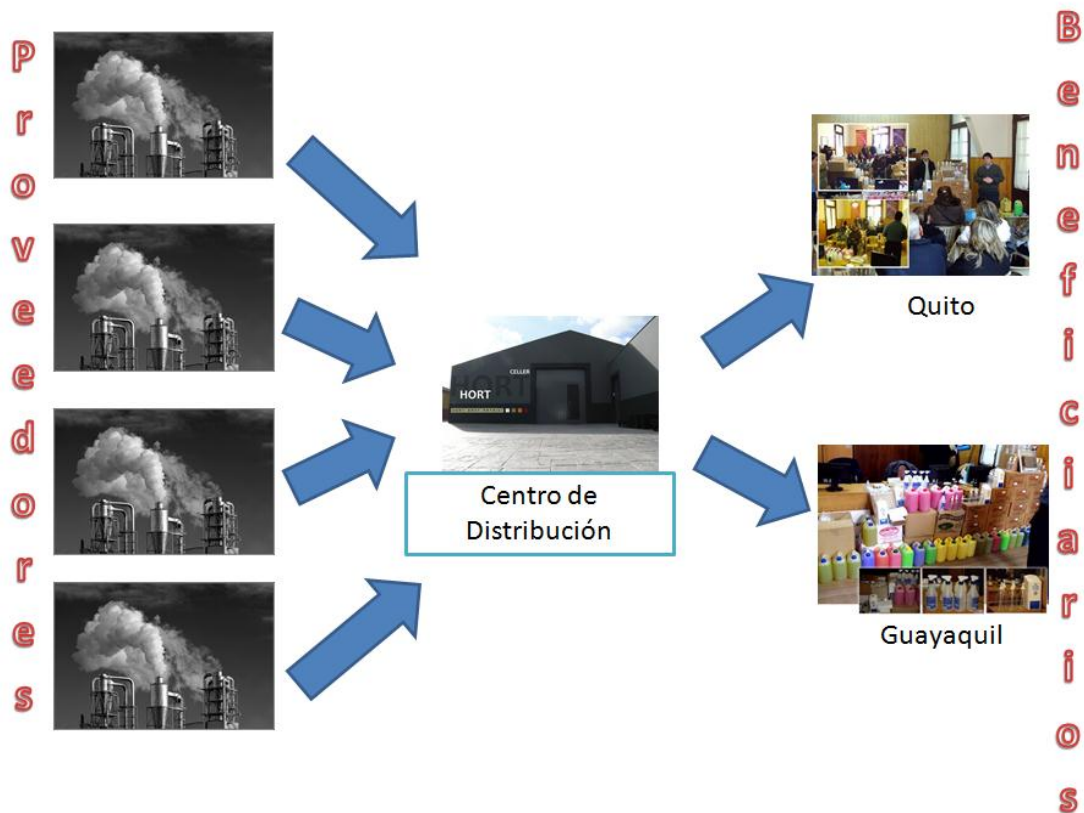
4.4. DISEÑO DE CENTRO DE COMPRA Y DISTRIBUCIÓN

Las mejoras propuestas nacen de la necesidad de minimizar o eliminar el impacto de los fallos graves identificados en el presente capítulo y tienen como objetivo suprimir las causas que generan éstos fallos. Entre los fallos principales que requieren soluciones se encontraron los siguientes:

- Adjudicación de productos no adecuados.
- Demora en el tiempo de ejecución de compra.
- Adjudicación sin control adecuado.

Al ser procesos críticos para el aprovisionamiento, se plantea que se rediseñe la actividad divorciada entre ciudades y se la unifique en función de generar un solo centro de distribución y aprovisionamiento que tendrá las funciones de adquisiciones y proveeduría como se lo puede observar en el siguiente gráfico:

Gráfico N°16 : Centro de distribución



Fuente: AOA Quito

Elaborado por: Francisco León

4.4.1. Funcionamiento General del Centro de Distribución para Compras Conjuntas

El centro de distribución funcionará como un gran almacén o bodega en donde se administraran grandes volúmenes de mercadería adquirida a diferentes proveedores, nacionales y extranjeros, con lo cual se busca centralizar y acopiar los productos y asegurar su transporte continuo a los diferentes proyectos que ejecuta CHILDREN INTERNATIONAL en cantidades y tiempos adecuados.

Dentro del centro de distribución deberán realizarse las diferentes tareas de entregas, verificación, concentración de cargas, distribución, etc. Estos movimientos internos tendrán como base cuatro procesos básicos: recepción, almacenamiento, despacho y transporte. El procedimiento simplificado es el siguiente: Los productos son recibidos por parte del proveedor en el almacén para lo cual se sigue un procedimiento de control de la mercadería. Luego la mercadería es almacenada en las diferentes áreas del almacén según el volumen, tipo y peso de la mercadería. Posteriormente se realiza el despacho de la mercadería a los puntos de entrega, donde se asigna el respectivo picking²⁴ de los productos de las ubicaciones de almacenamiento para el posterior embarque y transporte a los diferentes locales.

4.4.2. Diseño de los procesos

4.4.2.1. Planificación de las Compras

Para que la gestión de las compras sea más eficiente, se propone se realice una planificación conjunta de requerimientos para cada agencia de trabajo y su gestión se la realice una sola vez en el año.

Para ello, se ha determinado que la planificación de las compras se la entienda como un proceso de tres etapas:

- Levantamiento de requerimientos
- Programación de las compras
- Control y seguimiento de la ejecución del plan de compras

²⁴ Picking: Se denomina así, en el campo de la Logística, al proceso de recogida de material extrayendo unidades o conjuntos empaquetados de una unidad de empaquetado superior que contiene más unidades que las extraídas. En general, cuando se recoge material abriendo una unidad de empaquetado.

Es fundamental tener claro que la planificación de las compras no es una tarea exclusiva del departamento de abastecimiento, ya que será necesario consultar y hacer participar a otros departamentos y unidades de la organización.

Para comenzar, es necesario determinar el período de tiempo para el cual se desea planificar nuestras compras. En el caso del CHILDREN INTERNATIONAL, y como se vio anteriormente, lo normal es que este período sea un año calendario.

4.4.2.2. Levantamiento de requerimientos

El proceso de manera general es el siguiente:

Cuadro N° 23: Levantamiento de requerimientos



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Francisco León

Para planificar las compras, en primer lugar, es necesario saber qué se va a necesitar durante el próximo período. Es muy probable que muchos de sus requerimientos se repitan año a año. Como se mencionó anteriormente, para cada Regalo Masivo generalmente se entregan los mismos tipos de artículos: prendas de vestir, calzado, artículos para el hogar, etc.

En la práctica, se trata de proyectar consumos futuros en base a los consumos históricos. Por ejemplo, si desde hace varios años el artículo seleccionado para Regalo de Navidad ha sido un juguete, basta con actualizar la cantidad de apadrinados a la fecha y realizar una proyección de compras para dicha temporada, con ello ambas agencias sabrán las cantidades de artículos que se requieren adquirir para ese Regalo Masivo específico.

4.4.2.3. Programación de las Compras

Con la información recogida y sistematizada en la etapa de levantamiento de requerimientos se deberá definir el mecanismo que se utilizará para adquirir los bienes y servicios que se espera adquirir.

Una vez que se ha definido de qué modo se comprarán o contratarán los bienes y servicios debemos programarlos de manera de asegurar su provisión en las fechas que se requerirán. Para esto es fundamental tener en cuenta los tiempos que se requieren para realizar cada uno de los procesos de compra y contratación.

Finalmente, será necesario incluir las actividades programadas en el calendario del próximo período, definiendo los responsables de realizar cada una de ellas. Es muy relevante planificar la utilización de recursos, programando las principales compras separadas en el tiempo, equilibrando así la carga de trabajo del personal de abastecimiento, así como, de los funcionarios de otros departamentos que deban participar en los procesos de compra.

El producto de este proceso conjunto es el plan anual de compras conjuntas para las dos agencias de apadrinamiento cuya elaboración se la realiza de la siguiente manera:

4.4.2.4. Plan Anual de Compras

Con la información obtenida en las etapas de levantamiento de requerimientos y programación de las compras, se construirá el Plan Anual de Compras, que es un documento que pronostica las compras anuales de nuestro organismo, el momento en que se comprarán o contratarán y su valor estimado.

Los contenidos del Plan anual de Compras son una lista de los bienes y/o servicios que se contratarán, detallándose como mínimo:

- Descripción o especificación del bien o servicio
- SKU determinado por el área de compras y abastecimiento
- Cantidad del bien o servicio
- Monto estimado
- Fecha aproximada en la que se publicará el llamado a participar.

Se recomienda además detallar:

- Usuarios principales
- Si es una compra simple o estratégica
- Cronograma del proceso para las compras complejas
- Fuentes de financiamiento

Todo esto se lo debe hacer conocer a los proveedores que interactuarán con la organización con el fin de que ellos también puedan planificar mejor sus actividades, mejorando sus capacidades, lo que a la larga se traducirá en mejores precios, mayor calidad y oportunidad en la entrega.

Obteniendo ya un plan de compras completamente estructurado, es necesario realizar un seguimiento constante y pertinente de su ejecución para así revisar su efectividad y el ahorro que pueda producir dentro de la organización es por ello que estas actividades deben estar completamente determinadas y así evitar inconvenientes:

4.4.2.5. Seguimiento al Plan Anual de Compras

El seguimiento del Plan de Compras es tan relevante como su elaboración. Nos permite guiar, controlar y transparentar las compras y los gastos mientras se está ejecutando, lo que nos permite tomar medidas correctivas oportunamente.

Se recomienda que, al menos con una frecuencia trimestral, analicemos los avances y resultados, identificando:

- Compras realizadas de acuerdo al plan.
- Compras no realizadas de acuerdo al plan.
- Compras realizadas, pero con modificaciones (ej. mayor presupuesto o plazo que lo estimado).
- Otras compras realizadas no previstas en el plan y las causas que originan las desviaciones respecto al plan.

Al analizar la información que se recoge de este proceso será necesario poner atención en las causas que pueden explicar las desviaciones ocurridas entre lo planificado y lo efectivamente ejecutado. Es muy probable que algunas de estas desviaciones se expliquen por problemas ocurridos durante la planificación de las compras, por lo que el seguimiento del Plan permitirá implementar mejoras en este proceso que permitirán evitar la ocurrencia de este tipo de errores en el futuro.

Finalmente, es preciso destacar que la realización del seguimiento permitirá detectar a tiempo la ocurrencia de problemas en la ejecución del plan, como atrasos o errores en las estimaciones de cantidades o precios. Una vez determinado el proceso Global de compras anuales, se estima que se eliminen el número de compras al año y por lo tanto

una mejor revisión del proceso de ejecución actual de compras mencionado anteriormente.

4.4.2.6. Gestión de las Compras

Se debe iniciar la gestión, conformando un **Comité de Compras Conjuntas**, constituido por miembros de los Departamentos de Compras de las Agencias Quito y Guayaquil, se sugiere que sean los Jefes Departamentales y sus Asistentes, ya que poseen mayor conocimiento y formación al respecto. Este ente, debe realizar el proceso de Licitación para las compras que sean mayores a \$10.000, siguiendo los lineamientos establecidos para tal efecto, pero de manera conjunta, es decir, asumiendo las funciones de manera equitativa e igualitaria, para lo cual se propone el siguiente modelo para la Adquisición del Beneficio de Navidad del año 2010.

Cuadro N° 24: Proceso Tentativo de Licitaciones Conjuntas

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	AGENCIA
1	Solicitud de Compra de Prendas de vestir para Regalo de Navidad 2011	Jefe de Compras	Guayaquil
2	Firma de autorización de Dirección	Director	Ambas Agencias
3	Elaboración del listado de proveedores a ser invitados	Jefes de Compras	Ambas Agencias
4	Firma de autorización de por lo menos tres miembros del Comité de Compras Conjuntas	Comité de Compras Conjuntas	Representantes Amba Agencias
5	Elaboración de las invitaciones para la licitación. Y envío de la información a los miembros del Comité de Compras	Asistente de Compras	Guayaquil

6	Impresión de las invitaciones a licitar y envío por correo	Asistente de Compras	Guayaquil
7	Recepción de los sobres cerrados y las muestras.	Asistente de Compras	Quito
8	Reunión de apertura de sobres	Comité de Compras Conjuntas	Quito
9	Revisión de documentación y elaboración de cuadros de comparación	Jefe de Compras	Quito
10	Entrega de documentación con acta al Presidente del Comité de Compras	Jefe de Compras	Quito
11	Reunión de decisión de compra y elaboración de actas	Comité de Compras Conjuntas	Guayaquil
12	Aprobación del Acta de Adjudicación	Director	Ambas Agencias
13	Envío de carta de adjudicación y agradecimiento a los participantes no adjudicados	Asistente de Compras	Guayaquil
14	Entrega con actas de las muestras a bodega	Asistente de Compras	Quito
15	Recepción de muestras e ingreso a bodega.	Asistente de Compras	Quito
16	Elaboración de orden de compra	Asistente de Compras	Guayaquil
17	Aprobación Orden de Compra	Director	Guayaquil

18	Recepción y distribución de Orden de Compra aprobada	Jefe de Compras	Ambas Agencias
19	Elaboración del contrato y aprobación del asesor legal	Jefe de Compras	Quito
20	Firma de Contratos	Jefe de Compras	Quito
21	Entrega de Contratos	Jefe de Compras	Quito

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Francisco León

De esta forma, cada agencia compartirá responsabilidades y funciones dentro del proceso de licitaciones conjuntas, y ya no existirá un doble proceso para una misma actividad.

Se sugiere iniciar el proceso de adquisiciones conjuntas con sede en la ciudad de Quito puesto que la mayor cantidad de empresas proveedoras tienen sus matrices cerca de la capital, y esto permitirá mayores facilidades en transporte, logística y costos.

Como se ha podido apreciar, el proceso en su concepción no varía salvo en algunos puntos de control que se los coloca a continuación:

4.4.2.6.1. Solicitud de Compra

Una Agencia se encargará de realizar una requisición de compra en función del Regalo Masivo que corresponda, para este estudio nos referiremos a la adquisición de Navidad 2010. Como el caso, por ser monto superior a los US \$ 10.000,00 se solicita aprobación directa del Director de la Agencia, dentro de esta solicitud se debe considerar la inclusión de la actividad dentro del Plan Anual de Compras, en el caso de estarlo, el Director de la Agencia lo aprueba de manera inmediata puesto que es la ejecución de una tarea previamente programada.

4.4.2.6.2. Elaboración de Listado de Proveedores a ser invitados

Previo a realizar una convocatoria, la Agencia responsable de la compra elabora un listado de proveedores específicos quienes previamente han sido analizados en función de los productos a ser suministrados, esta actividad es fundamental para continuar con el proceso de compras y para continuar con la siguiente actividad se solicita la aprobación del comité de compras, este listado deberá estar en función de lo establecido dentro del análisis de requerimientos anuales y procurar las contrataciones globales con el fin de tener mejor oportunidad, calidad y precio.

4.4.2.6.3. Invitación a proveedores

Teniendo ya este listado, el Asistente de Compras de la Agencia encargada, procede a elaborar la carta de invitación a participar en el concurso de ofertas y se solicita su aprobación al Comité de Compras Conjuntas, para su envío por correo formal, en este caso el Comité de Compras Conjuntas se enfocará no en la selección del proveedor a adjudicar sino al producto y/o servicio solicitado y la convocatoria al Comité se la realizará de acuerdo a la programación del plan de compras y su cronograma.

4.4.2.6.4. Recepción de Ofertas y apertura de Sobres

Una vez que el Asistente de Compras envía la carta de invitación, los proveedores interesados envían su propuesta económica y una muestra del producto ofertado para evaluación por parte de los técnicos de CHILDREN INTERNATIONAL, recibidas todas las ofertas se realiza la reunión de apertura de sobres y la evaluación de lo enviado por cada proveedor, estas actividades culminan cuando el Jefe de Compras de la Agencia encargada realiza el cuadro comparativo de compras y proveedores, sin embargo esta recepción deberá estar contemplada dentro del Plan Anual de Compras y su cronograma para realizar un solo barrido de análisis y confrontación de ofertas además de los requisitos contractuales.

4.4.2.6.5. Adjudicación de oferta más adecuada

Con el cuadro comparativo de las ofertas el comité de compras lo remite hacia el presidente del Comité y se finaliza la decisión de compra elaborando un acta de adjudicación. El Asistente de Compras de la Agencia encargada envía la misma a los proveedores favorecidos y una carta adicional a aquellos que no ganaron el concurso de ofertas agradeciendo su participación y asegurando que ellos permanecerán dentro de la base de datos de proveedores de CHILDREN INTERNATIONAL.

4.4.2.6.6. Entrega de muestras

Cuando ya se ha adjudicado, un delegado del Comité de Compras Conjuntas realiza la entrega de las muestras recibidas a la bodega de la Agencia encargada, mediante un acta de entrega recepción para poder iniciar la elaboración de la orden de compra final.

4.4.2.6.7. Orden de Compra y firma de Contratos

Entregadas las muestras a la bodega se elabora la orden de compra y final, la misma que tiene que ser diligenciada por los Departamentos de Compras, Solicitante y de Contabilidad para su aval y la aprobación final por parte de la Dirección de la Agencia encargada.

Este documento es enviado a la Asesoría legal para la elaboración de contratos y su firma por parte de CHILDREN INTERNATIONAL y el proveedor seleccionado, en este punto, la asesoría jurídica tiene la obligación de ser un filtro controlador de la ejecución del Plan Anual de Compras Conjuntas para validar su información.

4.4.3. Procesos Básicos del Centro de Acopio y Aprovisionamiento

Conociendo estos principios básicos para la ejecución de los procesos de planificación y ejecución de las compras globales para el país, es menester el diseñar de manera clara y oportuna los procesos básicos que se realizarán dentro del Centro de Acopio de los procesos de compra:

4.4.3.1. Recepción de mercadería

El proceso de recepción de mercadería abarca las actividades operativas de control físico de la mercadería que ingresa al centro de distribución y las actividades administrativas de verificación y registro de documentos entregados por los proveedores. En esta etapa se regulan las entradas de los productos, se controlan las descargas y las referencias recibidas (cantidad y calidad), se identifican y se codifican los productos y también realiza la consolidación de la mercadería para su posterior almacenamiento según su volumen cantidad y peso.

4.4.3.2. Almacenamiento

Otro proceso relacionado con el ingreso de mercadería es el de almacenamiento. Una vez que la mercadería ha sido controlada satisfactoriamente y ubicada en los muelles de recepción en sus respectivas unidades de carga, se inicia el proceso de almacenamiento. La mercadería se almacena en una de las diferentes áreas de almacenamiento según su volumen, peso o tipo de mercadería. Las unidades de manipulación en los procesos de entrada son cajas y para el transporte de estos se deberán utilizar coches transportadores de producto.

4.4.3.3. Despacho de mercadería

En la etapa de despacho se realiza la selección y recogida de los productos solicitados por las sucursales. Incluye las actividades de acogimiento de pedidos de las sucursales y su incorporación en el sistema, preparación de los pedidos de cada tienda y el picking o retiro físico de la mercadería desde las posiciones de almacenamiento a la zona de expedición.

4.4.3.4. Transporte de mercadería

Finalmente el área de transporte se encargara de coordinar la contratación de vehículos y la designación de rutas de viaje según los volúmenes y pesos de entrega. Las actividades de este proceso corresponden a la designación de rutas del día, gestión de camiones de transporte a utilizar, carga de mercadería en los camiones, los registros y la emisión de la documentación pertinente para el transporte de la mercadería.

4.4.4. Infraestructura requerida para el centro de distribución

Para ejecutar todas estas labores es necesario que el centro de distribución cuente con una infraestructura adecuada, es por ello que de manera elemental se sugiere que la distribución del área de trabajo se la realice de la siguiente manera:

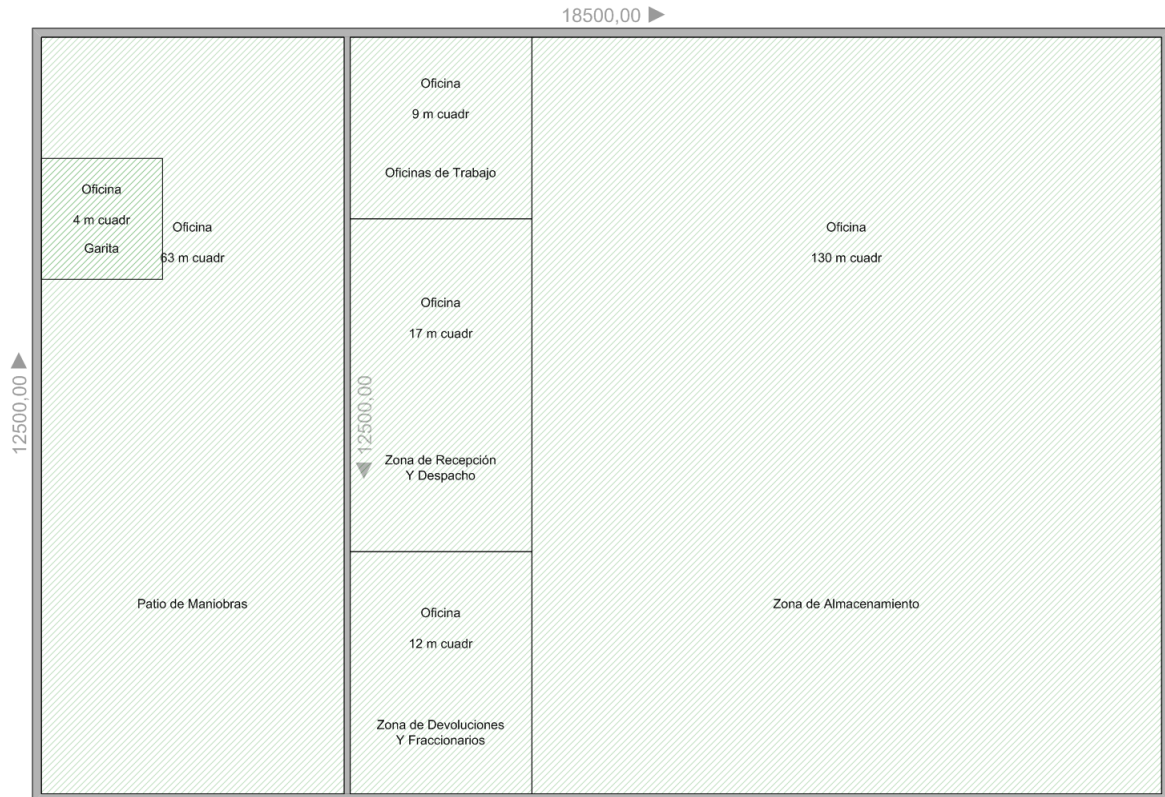
El centro de distribución deberá contar con un espacio de circulación que pueda albergar hasta 5 vehículos de transporte compartidos en operaciones de carga y descarga.

El área de muelles corresponde a los puntos de acceso o salida del almacén; cada muelle está identificado con un número de puerta. Los muelles del centro de distribución deberán contar con plataformas ajustables que eliminen los desniveles entre el piso del camión y el interior de la bodega.

Junto a los muelles deben encontrarse las zonas de recepción y expedición de mercadería. En ellas se encontrarán adecuados pulmones de almacenamiento, o zonas en las cuales se almacena temporalmente la mercadería que se está recibiendo o despachando antes de su respectivo almacenamiento o carga en los camiones.

A continuación se detalla la distribución de las diferentes zonas dentro del centro de distribución en el siguiente esquema:

Gráfico N° 17: Zonificación del centro de distribución



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Francisco León

Evidentemente la mayor parte del espacio de la planta estará destinado para las zonas de almacenamiento. Debido a la gran cantidad y variedad de productos que ingresan, se han destinado tres tipos o áreas de almacenamiento para la mercadería, las cuales están en función del volumen, peso y rotación de los productos.

Para conseguir una homogeneidad en el trabajo del almacén, el almacenamiento de los productos se realiza en las siguientes áreas:

- **Estanterías convencionales:** También conocidas como racks o estanterías de paletización. Esta estructura es la más utilizada en el almacén y es la más adecuada para productos de tamaño mediano y de alta rotación.

- Estanterías ligeras: Está formada por secciones pequeñas para almacenar objetos de pequeño tamaño y mediana o baja rotación, con un peso máximo de 25 Kg. Los productos se almacenan manualmente en sus embalajes sueltos sobre los estantes.
- Zonas de almacenamiento volumétrico o en bloque: en estas zonas la mercadería es almacenada o estibada en bloque, es utilizada para mercadería de gran volumen.

Los espacios destinados para el almacenamiento son de gran importancia debido a que tienen un impacto directo en la productividad de la mano de obra. Por este motivo es necesario contar con una correcta distribución de la mercadería para reducir los movimientos en el almacén teniendo una buena accesibilidad de los productos.

Para la localización de la mercadería, tanto para las operaciones de almacenamiento como para las de despacho, el centro de distribución deberá contar con un sistema de zonificación de productos con la cual se identifica cada ubicación de almacenamiento por un código que indica el área de almacenamiento, el pasillo, la posición y el nivel.

Este sistema de identificación ayuda a hallar las diferentes ubicaciones con un grado de certeza adecuado, es por ello que se sugiere que dentro de las tres zonas de almacenamiento exista un número establecido de ubicaciones para el almacenamiento de la mercadería (cada una con su código de identificación como se mencionó anteriormente).

De ahí que las operaciones de recepción y despacho de productos deberán estar destinados únicamente a ello y el responsable de adquisiciones tendrá que coordinar toda la labor del centro de distribución.

4.4.5. Localización del centro de distribución

4.4.5.1. Macro localización

Al ser un centro de distribución con alcance nacional, es necesario el considerar una localización que permita tener acceso al aprovisionamiento y distribución de todos los productos pero que a la vez permita tener un control y poder de decisión centralizado con el fin de apresurar la gestión de compras es por ello que se ha elegido el sector norte de la ciudad de Quito como entorno para la macro localización del centro planteado.

4.4.5.2. Micro localización

Una vez determinada la zona de localización del Centro de Distribución, es menester el establecer cual tiene que ser la zona específica para su implantación, para ello la metodología a aplicar es la siguiente:

Sean los factores:

- A. Materia Prima (para este caso se considera materia prima a la disponibilidad del producto a distribuir)
- B. Mercado
- C. Mano de Obra
- D. Energía Eléctrica y Agua
- E. Terrenos y construcción
- F. Servicio de Transporte
- G. Efectos sobre el clima (Medio Ambiente)
- H. Eliminación de desechos (de existir)

Considerándose estos como interrelacionados para el correcto funcionamiento del centro planteado, se ha procedido a asignar una calificación de uno (1) a los de mayor relación o relación efectiva, y cero (0) a los de menor relación o ninguna relación. Esto arroja el siguiente cuadro de ponderación:

Cuadro N° 25: Relación entre factores de calificación

Matriz de Priorización											
	A	B	C	D	E	F	G	H	Conteo	Ponderación	
A	1	0	1	1	1	1	1	1	6	20,69%	
B	1	1	1	1	1	1	1	1	7	24,14%	
C	0	0	1	0	0	1	1	1	3	10,34%	
D	0	0	1	1	1	1	1	1	5	17,24%	
E	0	0	1	0	1	0	1	1	3	10,34%	
F	0	0	1	0	0	1	1	1	3	10,34%	
G	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3,45%	
H	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3,45%	
									Total	29	100,00%

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Francisco León

Éste cuadro de priorización ha de servir como entrada para la calificación de estos factores los sectores de la ciudad que se han elegido son la zona de parqueror y el centro norte de la ciudad comprendido entre las avenidas 6 de diciembre y Colon hasta la intersección de las avenidas Eloy Alfaro y 6 de Diciembre. A continuación se presenta la calificación realizada (Se asume la calificación 1 a 10 máximo y mínimo respectivamente, en base a los criterios definidos en los puntos anteriores).

Cuadro N° 26: Ponderación entre factores

Calificación de Localización					
Factores	Ponderación	Centro Norte del DMQ		Zona Parqueror	
		Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
Materia Prima	20,69%	7	1,45	7	1,45
Mercado	24,14%	5	1,21	8	1,93
Mano de Obra	10,34%	9	0,93	8	0,83
Energía Elec. y AP	17,24%	9	1,55	9	1,55
Valoración instalaciones	10,34%	9	0,93	8	0,83
Servicio de transporte	10,34%	9	0,93	7	0,72
Medio Ambiente	3,45%	9	0,31	9	0,31
Eliminación de desechos	3,45%	9	0,31	9	0,31
		Total	7,62	Total	7,93

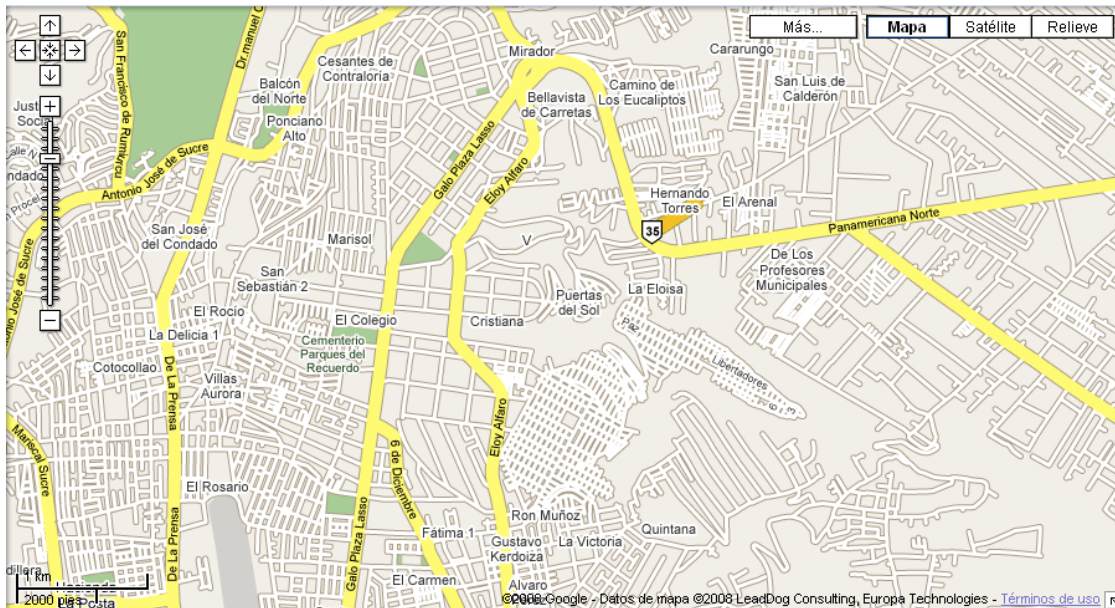
Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Francisco León

Tomando en cuenta la tabla anterior y en consideración las condiciones de aprovisionamiento y distribución, se propone que el centro de distribución se ubique en

el sector del parque industrial de Quito (Parquenor entre las intersecciones de las avenidas Galo Plaza Lasso y 6 de Diciembre; y, Galo Plaza Lasso y Eloy Alfaro) puesto que cuenta con un mercado cercano de insumos y vías de acceso y salida hacia otros sectores de la ciudad y las vías de conexión nacional como lo es la vía panamericana.

Gráfico N°18 Posible Localización de la bodega central de la empresa



Fuente: Google Maps

Elaborado por: Francisco León

Se sugiere a la institución, poder negociar un Convenio de Comodato con las autoridades municipales para el uso del Centro de Acopio.

Para las actividades de bodegaje y almacenamiento, se contará con el apoyo voluntario del personal de empresas vinculadas actualmente a CHILDREN INTERNATIONAL, como es el caso de Citibank, General Motors, etc., y la supervisión estará a cargo de los Jefes Departamentales de Compras de Quito y Guayaquil, de manera equitativa y por turnos durante el año. De esta manera los costos operativos referentes a personal se mantendrán al mínimo, sin generar incrementos en los presupuestos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Del análisis de Modo, Efecto y Falla (AMEF) aplicado a los proceso de compras de licitaciones, se puede apreciar que existe una gran cantidad de actividades duplicadas, funciones que se realizan en ambas agencias, y que bien podrían ser realizadas por una sola, como se sugiere en el “Proceso Tentativo de Licitaciones Conjuntas” del Capítulo IV.
- El realizar procesos licitatorios por separado, las agencias Quito y Guayaquil deben incurrir en costos elevados para llegar a una toma de decisión, en lo referente al tiempo invertido del personal, costos que pueden ser minimizados a través de un proceso único para ambas agencias.
- Al realizar el análisis FODA conjuntamente con el Jefe de Compras de Quito, se puede apreciar que existe una gran oportunidad de conseguir costos menores de los artículos si se realizaren compras conjuntas, ya que, según su experiencia, hay varias empresas interesadas en vender mayor cantidad de productos ya no solo para una agencia, sino para ambas.
- El análisis FODA permite observar también que al momento, debido a que se realizan compras por separado, no se cuenta con un poder de negociación alto con los proveedores, ya que las cantidades a adquirir no son tan atractivas como si fueran las adquisiciones para ambas agencias.
- El análisis AMEF realizado revela que existen actividades y funciones de las agencias que están duplicados, que al realizar las adquisiciones de manera

separada, se incurre en dobles procesos, en desmedro de criterios de eficiencia y eficacia que son objetivos de la institución.

- Del análisis AMEF se puede concluir que existen muchos sobre-tiempos en las actividades de los Comités de Compras de ambas agencias, especialmente durante labores de adjudicación, que implican toma de decisiones. Se puede ver que el trabajar por separado genera demoras en ambos procesos licitatorios. Al ser centralizado en un solo grupo de personas para las dos agencias, el Comité de Compras podría tomar decisiones más oportunas gracias a la amplia visión que produce el trabajar con equipos más completos.

RECOMENDACIONES

- Aplicar un Sistema de Compras Conjuntas, que permita obtener menores costos administrativos, ya que al agregar demandas se realizan menos procesos de compra y, por tanto, menos papeleo, menos órdenes de compra, menos coordinaciones (ya sea vía telefónica, correo electrónico u otra), menos revisiones de la entrega del producto o servicio, etc.
- Implementar el Sistema de Compras Conjuntas también porque como lo demuestra el análisis FODA, esto generará una rebaja en el costo de los artículos a adquirir.
- Aplicar del Sistema de Compras Conjuntas porque como se puede apreciar en el análisis FODA, se puede tener un mayor poder de negociación con los proveedores, ya que se contará con un mayor volumen de compras.
- Implantar un Sistema de Compras Conjuntas porque a través de éste, se minimizan los costos de inventario, ya que al contar con un Centro de Distribución, las bodegas de las agencias Quito y Guayaquil se verán drásticamente disminuidas en los stocks y sus costos asociados.
- Crear un Plan Anual de Compras Conjuntas, porque permite una adecuada distribución de la carga de trabajo de los recursos humanos en el tiempo. Al contar con una buena planificación, es posible programar y distribuir en el tiempo los procesos de adquisiciones, para el personal de ambas agencias, de manera de evitar la ocurrencia de períodos con grandes sobrecargas de trabajo, que además de perjudicar el clima laboral, afectan la eficiencia de los procesos.
- Promover que la organización realice sus compras a través del Sistema de Compras Conjuntas, porque brinda un apoyo al cumplimiento de los objetivos estratégicos de nuestra institución, ya que permite liberar recursos para enfocarse

en las compras que resulten estratégicas para la organización, como es el caso de las adquisiciones de Regalos Masivos.

- Adquirir los Regalos Masivos a través de un Sistema de Compras Conjuntas, porque podemos resolver situaciones de crisis de mejor forma. En primer lugar porque una buena planificación nos permitirá tener en cuenta situaciones de estacionalidad como aumentos de demanda en una determinada época del año, por ejemplo adquirir en marzo artículos para navidad resulta muy provechoso, tanto en costos como en la variedad de los artículos disponibles. En segundo lugar, al haber planificado y programado la mayoría de las compras seguramente se estará más preparado para enfrentar las verdaderas situaciones urgentes, es decir, aquéllas que corresponden a eventos imposibles de planificar como la ocurrencia de eventos de fuerza mayor.
- Realizar las compras a través de un Sistema de Compras Conjuntas, porque permitirá disminuir el número de licitaciones desiertas, ya que al realizarse procesos de compras por montos en gran medida mayores entre ambas agencias, será más atractivo para los productores el participar en ellas.
- Crear un Comité de Compras Conjuntas conformado por miembros de ambas agencias, el mismo que podrá reunirse vía internet sin necesidad de incurrir en costos de movilización, salvo decisiones importantes y motivos de fuerza mayor. Este Comité tiene la ventaja de interactuar para ambas agencias, lograr tener criterios más amplios, y sin generar incremento en los costos administrativos.

BIBLIOGRAFÍA

- CALDAS, Marco, Preparación y Evaluación de Proyectos, Quito, Tercera Edición, Publicaciones “H”, Quito, 1998.
- GONZÁLEZ, Cristóbal del Río, Adquisiciones y Abastecimientos, Tercera Edición, Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V., México, 1999.
- KOTLER, Philip, et,al, Mercadotecnia, Sexta Edición, Prentice Hall, México, 1996.
- LUNA, Pablo, Proyectos y Planificación, Primera Edición, Cirtus Editores, Quito, 2004.
- MUÑOZ, Carlos, Cómo elaborar y asesorar una Investigación de Tesis, Primera Edición, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1998.
- PUJOL, Bruno, Dirección de Marketing y Ventas Tomo I, Cultural de Ediciones, Madrid-España, 2002.
- ISHIKAWA, Kaoru, Qué es el control total de calidad: La modalidad japonesa. Editorial Norma, Bogotá, 1988
- FROST, Cris; ALLEN, David; PORTER, James; BLOODWORTH, Philip, Manual de Gestión de Riesgos Operativos: Comprender y reducir al mínimo los riesgos vinculados a compras, Recursos Humanos, Gestión de Proyectos, Editorial Deusto, Bilbao, 2002.
- BITTEL, Lester; RAHSEY, Jackson, Enciclopedia del Managment, Editorial Océano, Barcelona, 2002.

- PERROTIN, Roger; HEUSSCHEN, Pierre, Optimizando las compras: Las claves para una negociación eficaz, Editorial Gestión 2000, Barcelona, 2002.
- ENGLAND, Wilbur, Sistema de Compras, Editorial El Ateneo, México, 1970.
- SAPAG, Nassir; Preparación y Evaluación de Proyectos, Editorial McGraw-Hill, Santiago de Chile, 4ta edición, 2000.
- COVEY, Stephen, Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, Editorial Paidós, Barcelona, 1997.
- LIND, Douglas; MARCHAL; William; MASON, Robert, Estadística para Administración y Economía, Editorial Alfaomega, 11a edición, Bogotá, 2004
- CASTAÑO, Ramón, Ideas Económicas Mínimas, Ediciones Ecoe, 19na edición, Bogotá, 2000.
- SALKIND, Neil, Métodos de investigación, Editorial Prentice Hall, 3era edición, México, 1999.

PAGINAS WEB

- <http://dinamovp.com/articulos/AMEF.pdf>
- <http://www.dtpconsultores.com.mx/Calidad%202004/Procedimientos/Aseguramiento%20de%20calidad/Procedimientos%20%28AC-XX-YYY%29/AC-03-003.pdf>
- <http://www.monografias.com/trabajos4/costos/costos.shtml>
- <http://www.unido.org>
- www.explored.com.ec/noticias-ecuador/la-confianza-entre-madereros/
- <http://www.conquito.org>

ANEXOS

PROCEDIMIENTOS PARA LAS COMPRAS

I. PROCEDIMIENTOS PARA LAS COMPRAS

A. Reglas de Compra

Children International ha desarrollado los procedimientos detallados para realizar las adquisiciones de bienes o servicios. Estos procedimientos deben ser usados en conjunto con las Políticas descritas en el “Manual Administrativo de Children International y que hacen referencia a:

- Valores
- Conducta ética en los negocios
- Conflicto de Interés
- Aceptando Cortesías en los negocios
- Relaciones apropiadas con los Proveedores

B. Consideraciones Generales para las Compras

1. Objetivos de los Procedimientos para Compras

Children International tiene cinco objetivos que controlan los procedimientos de compra de las AOA:

- Asegurarse de que los ingresos por concepto del apadrinamiento son usados únicamente para la compra de bienes y servicios que sean necesarios para cumplir con el trabajo de la AOA;

- Asegurarse de que esos bienes y servicios necesarios para cumplir con el trabajo de la AOA, sean adquiridos teniendo en cuenta tres aspectos: economía, calidad y eficiencia.
- Darle a todos los licitantes que califiquen, una oportunidad justa y equitativa de competir para obtener los contratos de compra.
- Asegurarse de que el proceso de compras tiene suficientes sistemas de control para prevenir fraudes; y
- Asegurarse de que el proceso de compras es transparente.

Children International ha descubierto que, en la mayoría de los casos, éstos objetivos en el proceso de compra pueden llevarse a cabo mediante una Licitación Competitiva que sea dirigida correctamente. Sin embargo, Children International exige a sus AOA's que obtengan los bienes y servicios a través de licitaciones que ofrezcan procedimientos competitivos y que estén abiertas a Proveedores y Contratistas que califiquen.

2. Evaluación de Children International

Durante las auditorías regulares que se realizan a nivel interno y externo, Children International verificará que los procedimientos de compra que usan las AOA's, los documentos, las evaluaciones de ofertas, las recomendaciones para otorgar los contratos y los contratos sean cumplidos a cabalidad con los procedimientos exigidos.

3. Elegibilidad de los Proveedores

En relación con los contratos, Children International no permite que una AOA niegue la precalificación a un Proveedor por razones no relacionadas con su capacidad, integridad y recursos, para que ejecute en forma satisfactoria el contrato.

Las excepciones a lo enunciado anteriormente son:

- Un asesor, que ha sido previamente contratado por la AOA para que provea servicios de asesoría para la preparación o implementación de una actividad de una AOA, deberá ser descalificado del posterior suministro de bienes y servicios (en lugar de una continuación de los primeros servicios del asesor) para la misma actividad de la

AOA. Esta estipulación aplica para los diferentes Asesores, Contratistas o Proveedores que puedan ayudar a la AOA en la preparación de los documentos de licitación o especificaciones para la licitación o solicitud de servicios que detallen las especificaciones técnicas y requisitos para la compra de bienes y servicios.

- Una empresa que ha sido declarada ilegible por Children International de acuerdo con las secciones de estos procedimientos y relacionadas con el fraude, será ilegible para concedérsele un contrato de compras o de servicios.

4. Fraude y Corrupción

Una de las políticas de Children International es exigir que las AOA, al igual que los Licitantes/Proveedores/Contratistas que aplican a la AOA, guarden el mejor criterio ético durante la obtención y ejecución de los mencionados contratos. Para el cumplimiento de esta política, Children International:

- Define los siguientes términos:
 1. **“práctica corrupta”** significa ofrecer, dar, recibir o solicitar cualquier cosa de valor que pueda influenciar en la acción de otra persona en el proceso de compras; y
 2. **“práctica fraudulenta”** significa una tergiversación de hechos con el propósito de influenciar un proceso de compra o la ejecución de un contrato, en perjuicio de la AOA, incluyendo de igual forma, la confabulación entre los oferentes (antes o después de someter las ofertas) para establecer precios más altos sobre el nivel del mercado o precios artificiales, no competitivos, con lo cual se priva a la AOA de los beneficios de una competencia abierta y libre;
 3. **“soborno”** se refiere a cualquier dinero, tarifa, comisión, crédito, regalo, propina, objeto de valor o compensación de cualquier clase, que es suministrado directa o indirectamente a cualquier persona con el propósito de obtener en forma incorrecta o recibir un tratamiento favorable o preferencial a favor de la consecución de una compra.

- requiere que las AOA's rechacen la oferta si considera que el licitante recomendado para ser otorgado el contrato, el cual incluye cualquier persona asociada con el proveedor, ha incurrido en prácticas fraudulentas o corruptas en este concurso en cuestión;
- puede cancelar la parte de fondos asignados a un programa o actividad aprobado, si en cualquier momento determina que los representantes de la AOA han incurrido en prácticas corruptas o fraudulentas, durante el proceso de compra o durante la ejecución de dicho programa o actividad previamente aprobado, sin que la AOA haya ejecutado una acción apropiada y certera satisfactoria para Children International para remediar o corregir esta situación.
- se declarará a un Proveedor inelegible, ya sea indefinidamente o por un período específico de tiempo, para concederle un contrato de compras para programas fundados por Children International si en cualquier momento determina que el Proveedor ha incurrido en prácticas fraudulentas o corruptas por competir, o por ejecutar un contrato de una AOA de Children International; y
- tendrá el derecho de exigir que, en contratos financiados por AOA's de Children International, se incluya una disposición solicitando tanto a los Proveedores como a los Contratistas, que permitan a Children International y/o sus representantes autorizados, inspeccionar las cuentas de Proveedores y Contratistas y todos aquellos documentos relacionados con el cumplimiento del contrato, documentos que deberán ser revisados por los auditores escogidos por Children International.
- Requiere que la AOA rechace la oferta de un proveedor que haya cometido fraude en el pasado pero cambió el nombre del negocio para evitar las implicaciones de acciones fraudulentas anteriores.
- Las AOA deben informar a su respectivo Director Regional acerca de cualquier vendedor dudable antes de incluirlo en la base de datos del Proveedor.

Con la aprobación específica de Children International, una AOA debe elaborar e introducir en los formularios de ofertas, un compromiso que el licitante deberá cumplir, al momento de competir por un contrato y al ejecutarlo, sobre el acatamiento de las leyes del país contra el fraude y la corrupción(incluyendo soborno). A continuación, encontrará un ejemplo de cómo podría ser redactada una promesa:

“Durante este concurso de precios o licitación, nos comprometemos (y, si se nos concede el contrato y durante su ejecución) a observar muy estrictamente las leyes (nombre del país en donde se encuentra la AOA) vigentes contra de fraude y corrupción.”

5. “¿Qué es Transparencia?”

La Transparencia comprende todos aquellos medios que faciliten el acceso del público a la información y también de cómo funcionan los mecanismos para la toma de decisiones en estos procesos licitatorios. La idea es que, si los procedimientos se llevan a cabo abiertamente, los riesgos de que se cometan fraudes o corrupción disminuyen.

La Transparencia en las políticas de compras es muy importante por dos razones principales:

- La efectividad de las políticas de compra serán fortalecidas si el Público logra comprender los objetivos y procedimientos de las políticas de compras, y así las autoridades de la AOA pueden comprometerse a cumplirlos. Desde el momento en que la información sobre políticas de compras es más accesible, la transparencia promueve una competencia justa en el mercado.

- Una buena administración requiere que los procesos de compra sean llevados en forma responsable, particularmente en aquellos casos en donde los empleados del área de compras, tienen un alto grado de autonomía. En aquellos casos en los que puedan suscitarse conflictos de interés entre la AOA y sus empleados, la transparencia en el proceso de compras, las reglas claras y los procedimientos en la realización de compras pueden ayudar a resolver el conflicto, fortalecer la administración y facilitar las políticas y prácticas justas.

6. *Identidad Legal del Licitante/Proveedor*

Para compañías que no están registradas, las Órdenes de Compra y los cheques deben indicar una identidad legal, que es para tal efecto, el nombre del individuo. El nombre comercial deberá aparecer también en la Orden de Compra para efectos de identificación. La persona jurídica deberá ser el beneficiario del cheque.

Indicando la persona jurídica como el beneficiario del cheque, hará que los registros de la AOA sean más acertados. Así también, permitirá al beneficiario negociar fácilmente el cheque y mejorar el control al permitir el uso del sello de goma que dice “PÁGUESE UNICAMENTE AL PRIMER BENEFICIARIO.”

7. *Responsabilidades y Obligaciones del Jefe de Operaciones y Compras*

a. *Estructura Organizacional*

Una estructura organizacional típica en el área de compras debe incluir un Jefe de Operaciones y Compras (JOC) que es responsable de la coordinación y supervisión de dicha área. El JOC puede ser del mismo nivel de los otros jefes de departamentos (Programas, Contabilidad y Relaciones de Apadrinamiento) y se reportaría directamente con el Director de la AOA.

Un Asistente de Compras reportaría directamente con el JOC y sería responsable de ayudar en la administración del área de compras. **La persona encargada de la Bodega también se reportaría al JOC.**

b. *Responsabilidades/Obligaciones del Jefe de Operaciones y Compras*

El JOC tiene las siguientes responsabilidades y obligaciones estrechamente relacionadas con el área de compras:

- Administra y hace cumplir las políticas y regulaciones de compras
- Implementa las políticas de compras, prácticas y procedimientos
- Evalúa periódicamente al personal de Compras
- Ayuda al Asistente de Compras en la solicitud de suministros y materiales junto con el comité de compras.

- Vigila la recepción de licitaciones selladas provenientes de proveedores/licitantes invitados.
- Supervisa la documentación de compras mayores según el tipo de compras, requisiciones y los registros de compras y las bases de datos de los proveedores.
- Facilita las reuniones del comité de compras para la adjudicación de los contratos.
- Se asegura que los artículos comprados son recibidos y que órdenes en blanco son procesadas.
- Dirige al personal en la recepción y despacho de bienes de la bodega, asegurándose de que todos los pasos se den con la debida autorización.
- Evalúa reclamos contra los proveedores por todo aquel material o equipo en malas condiciones.
- En caso de presentarse, será responsable de los procesos de donaciones de productos enviadas por Children International antes del despacho a los beneficiarios.
- Promueve las políticas de Compra de Children International mediante el desarrollo de círculos de integridad. (Ver abajo, **d. círculos de integridad**)
- Coordina con el Comité de Compras y con la persona que solicita la compra, acerca de cuál proveedor invitar a la licitación.

c. Responsabilidades y Obligaciones del Asistente de Compras

El Asistente de Compras se reporta directamente con el JOC y tiene las siguientes responsabilidades:

- Colabora con el JOC en la preparación de los siguientes documentos:
 1. Anuncio de Prensa para la calificación de los Proveedores
 2. Formulario sobre las Especificaciones Técnicas de la Licitación

3. Informe de Comparación de Ofertas
 4. Ordenes de Compra
- Distribuye los siguientes documentos a los Proveedores y al mismo tiempo las conserva y los administra.
 1. Aplicaciones para la Precalificación
 2. Formularios sobre las relaciones apropiadas con el Proveedor
 3. Invitación para Licitación
 4. La Oferta del Licitante o la Oferta
 5. Lista de Precios de los Bienes
 - Mantiene y actualiza lo siguiente:
 1. Base de Datos de los Proveedores
 2. Archivos de los Proveedores
 3. Escribe las actas del comité de compras y es responsable de mecanografiarlas.
 - Establece horarios de entrega de documentos, sigue de cerca su proceso y contacta a los clientes y proveedores para corregir posibles problemas. En la medida que sea posible, el contacto con los proveedores debe ser por escrito. Cualquier visita del proveedor debe ser registrada en el cuaderno de registro de proveedores.
 - Suministra información a otros departamentos y proveedores en relación con las órdenes.
 - Recibe Requisiciones de Compra y determina si el pedido debe ser sometido ante el Comité de Compras.

- Obtiene información apropiada sobre especificaciones técnicas para artículos tales como equipo dental, computadoras, etc., información que deberá ser incluida en el Formulario sobre las Especificaciones Técnicas de la Licitación.
- Colabora con JOC y el Comité de Compras con el pedido de suministros y materiales.
- Supervise que los artículos comprados son recibidos y hace un seguimiento a las órdenes no enviadas.
- Coordina con el personal de Programa sobre los suministros que son necesarios para la operación de todas las sub - clínicas, etc.
- Coordina con el Bodeguero la recepción de artículos y bienes ordenados/comprados.
- Colabora con el JOC en lo concerniente a los términos y condiciones del contrato y transmite esta información a los proveedores.
- Guarda minuciosamente las muestras proporcionadas por los proveedores durante el proceso de licitación y después entrega dichas muestras a los licitantes una vez el Contrato es concedido, y distribuye las muestras restantes al Jefe de Programas.

d. *Círculos de Integridad*

Debido a que el JOC juega un papel muy importante en el uso del presupuesto de la AOA, existe un riesgo latente de fraude en este cargo. De modo que para mantener un ambiente de integridad rodeando todos los procedimientos de compras en la AOA, el Director de la AOA deberá apoyar al JOC en la creación de un “círculo de integridad”. Por ejemplo, un círculo de integridad podría ser formado por todos los empleados con los cuales el JOC trabaja directamente. Estos empleados se comprometerán a no involucrarse en ninguna actividad de corrupción y se apoyarán los unos a los otros cuando se presenten problemas éticos relacionados con compras.

Algunas sugerencias para mantener los círculos de integridad:

- Declarar a la AOA una “Zona Libre de Corrupción” y poner avisos que digan: “Favor no ofrecer sobornos ya que no serán aceptados”.
- Organizar discusiones relacionadas con el tema de la corrupción y asuntos de ética en general, y hacerlas parte de las reuniones regulares de personal.
- Asegurarse que todos los empleados de la AOA involucrados en los Procesos de Compras, lean y firmen la política de las “Relaciones Apropriadas con los Proveedores”. Ver apéndice I.
- Mantener un ambiente de transparencia.

C. Licitación Competitiva

El proceso de licitación competitiva es el que mejor cumple con los objetivos de las políticas de Compras de Children International. Su propósito es proporcionar a todos los posibles licitantes elegibles, con una oportuna y adecuada notificación de las necesidades de la AOA, como también ofrecerles una oportunidad equitativa para que presenten sus ofertas de los bienes y servicios requeridos. Al menos que sea indicado de otra manera, la Licitación Competitiva es el proceso de compra exigido para todas aquellas adquisiciones presupuestadas que excedan el monto de \$5,000. (o por la tabla de compras regional aprobada). Las Agencias no deben dividir las compras en varias compras con el propósito de hacer que las compras sean menores de \$5,000, lo que requiere menos procedimientos y menos licitaciones.

La Licitación Competitiva encierra los siguientes elementos:

- Tabla de Lineamientos de compras
- Comité de Compras
- Notificación y Publicidad
- Precalificación de los Proveedores
- Relación apropiada con Proveedores

- Base de Datos y Archivos de los Proveedores
- Evaluación de la aplicación para Precalificación
- Selección de los Proveedores elegibles para la Licitación

1. *Tabla de Lineamientos de Compras*

El enfoque de La tabla de Lineamientos de Compras es en el límite del valor del dólar de una compra en lugar del tipo de compra. Esto significa que para cualquier compra, la AOA debe seguir los procedimientos detallados en la tabla para los elementos enlistados a continuación.

- Límite del Valor del Dólar
- Licitación Competitiva
- Tipo de Pago
- Aprobación(es) de Pago
- Documento(s) de Autorización de Compra
- Aprobación(es) de autorización de Compra
- Recibo de Clasificación

TABLA DE LINEAMIENTOS DE COMPRAS

Límites Valor del Dólar	Licitación Competitiva	Tipo de Pago	Aprobación(es) Del Pago	Documento(s) de Autorización de Compras	Aprobación(es) de Autorización de Compras	Clasificación Recibo	Apoyo de Pago
> \$10,000 (a)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Licitaciones Cerradas o SSJ (b) ✓ Espere 5 licitaciones selladas. Se requiere un mínimo de 3 	✓ Cheque	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Director ✓ Jefe de Departament o (no el JOC) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orden de Compra (OC) Or Blanket PO (c) ✓ Solicitud de Cheque 	PO: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Director ✓ Jefe de Departame nto ✓ Actas del Comité de Compras 	Contabilidad asigna clasificación ya sea como a) Activo Fijo o b) Artículo de Inventario	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Performance Bond – 10% ✓ Factura ✓ Orden de Compra ✓ Cheque
\$500- \$9,999	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 3 cotizaciones escritas o SSJ 	✓ Cheque	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Director ✓ Jefe de Departamento (no el JOC) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orden de Compra (OC) Or Blanket PO ✓ Solicitud de 	PO: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Director ✓ Jefe de Departame 	Contabilidad asigna clasificación ya sea como	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Factura ✓ Orden de Compra ✓ Cheque

				Cheque	✓ nto	a) Activo Fijo o b) Artículo de Inventario	
\$100 - \$499	2 Cotizaciones Documentadas o SSJ (-a)	✓ Cheque	✓ Director ✓ Jefe de Departamento (no el JOC)	✓ Orden de Compra (OC) O Blanket PO ✓ Solicitud de Cheque	✓ Director (para SSJ) ✓ Jefe de Departame nto ✓	Contabilidad asigna clasificación ya sea como a) Activo Fijo o b) Artículo de Inventario	✓ Factura ✓ Orden de Compra ✓ Cheque
\$0 - \$99	No Requerido	✓ Efectivo	✓ Jefe de Departament o	Solicitud de Caja Chica	Jefe de Departamento		✓ Factura ✓ Recibo de Efectivo

• Notas de la Tabla de Lineamientos de compra

a. Notas para la Tabla de Lineamientos de Compras

Como regla, las notas de la Tabla de Lineamientos de Compras representan los lineamientos mínimos de CI. Debido a las economías variables y a las prácticas de negocios variables en cada región y o país, CI otorga a la Gerencia Regional el derecho a revisar y modificar los límites de dólares y/o agregar otras restricciones a las notas presentadas a continuación. Sin embargo, CUALQUIER modificación hecha a la tabla de lineamientos deber ser aprobada por el Director de Finanzas Internacionales antes de ser implementada.

a) Una compra no-presupuestada si es mayor de US\$5,000 requiere la aprobación del director Regional. La AOA debe invitar suficientes proveedores para recibir 5 licitaciones selladas, pero se requieren 3 licitaciones selladas. Si se reciben menos de 3 licitaciones selladas, la AOA debe dar justificación escrita de porqué menos de 3 licitaciones fueron recibidas y el Contralor Regional debe aprobar esto.

b) SSJ = Sole Source Justification. A "sole source justification" es un memorándum que proporciona justificación escrita por seleccionar solamente a un proveedor (o recurso único). SSJs deben ser utilizados únicamente en casos extraordinarios y no deben llegar a ser la norma en lugar de la excepción. (Vea Apéndice I para el formato SSJ)

Si es mayor de US\$5,000, el Director Regional deberá aprobar un SSJ: El Contralor Regional, si la cantidad está entre US\$1,000-\$4,999, debe aprobar un SSJ.

c) Una "blanket PO" es una Orden de Compra donde la cantidad es desconocida y los precios pueden o no ser fijos sobre un período de tiempo definido. Ejemplos de tales compras pueden ser los regalos de cumpleaños o medicinas. Sin embargo, si el precio no está fijo éste debe ser definido por un valor límite superior. Por ejemplo, el precio no puede exceder 10% del precio actual o el producto es re-licitado vía el proceso de licitación competitiva.

d) Ejemplos de cotizaciones documentadas podrían ser que el Asistente de compras documenta una llamada hecha a un proveedor para obtener un precio. La llamada es documentada con la fecha, nombre del proveedor, nombre de la persona que está haciendo la llamada, tipo de compra y precio. O, una cotización documentada puede ser que el Asistente de compras visita una tienda y documenta el nombre de la tienda, fecha de la visita, costo del artículo en la tienda y el nombre de la persona que está

visitando la tienda (generalmente el Asistente de compras). Esta información es documentada en un formato y mantenida con los documentos de compras.

- Compras de Computadoras y Equipo auxiliar de computadoras.

Las licitaciones recibidas para computadoras y equipo de computadoras no están sujetas a la revisión del comité de compras. Los RTSC revisarán las licitaciones y seleccionará un proveedor

b. *Comité de Compras*

El Comité de Compras juega un papel muy importante en procura de que las compras cumplan con los objetivos de los procedimientos de compras de la AOA. El Director de la AOA deberá someter al comienzo de cada año ante el Director Regional, una lista de candidatos a miembros del comité para su debida aprobación.

c. *Composición del Comité*

El Director de la AOA seleccionará los candidatos para el Comité, teniendo en cuenta el siguiente criterio:

(1) Tamaño del Comité

- El tamaño promedio para el comité de compras debe ser de cinco integrantes.
- Por lo menos tres (3) miembros del comité deben estar presentes para votar y decidir sobre una compra.
- Si el presidente del comité lo considera pertinente y de ayuda, habrá ocasiones en las que se contará en las reuniones del comité, con la presencia de otros miembros con experiencia. Si una persona tiene conocimiento de cierto tipo de compras, entonces deberá trabajar con el comité en forma temporal. Por ejemplo, un médico puede colaborar en un comité de compras revisando las ofertas sobre suministros médicos.

(2) Duración de la Membresía

- El Comité de Compras debe rotar a sus integrantes cada año, pero dos miembros por lo menos, deberán permanecer por el período de un año.
- El período máximo de los miembros del Comité es de dos años consecutivos.

- Los miembros del comité no conservan en forma exclusiva su membresía por un período de tiempo predeterminado.
- El Director de la AOA tiene la autoridad para expulsar a un miembro del Comité siempre y cuando tenga una razón justificada. El Director Regional deberá ser notificado antes de que se tome la decisión de separar al miembro, y el Director de la AOA expondrá las razones para tal acción.
- Miembros antiguos podrán ser reelegidos para el Comité después de haber transcurrido un año.

(3) Quién es elegible /no elegible para formar parte del Comité

- Los Jefes de departamento pueden calificar con excepción del Jefe de Contabilidad, y el JOC (puede asistir pero no votar).
- Solo un signatario de cheques formará parte del comité
- Para ser miembro del comité no se necesita ser empleado de tiempo completo
- El Jefe de Operaciones y Compras puede estar presente en las reuniones del comité de compras, pero no puede votar como miembro. El Jefe de Operaciones y Compras puede estar presente en las reuniones porque él/ella entienden el proceso de licitar, las licitaciones, los licitantes, y el mercado para que ese artículo sea comprado.
- El Asistente de Compras quien obtiene las cotizaciones y luego pone las órdenes de compra con los proveedores, deberán asistir a las reuniones del comité pero no tendrán derecho a votar.
- El Director de la AOA no podrá formar parte del o estar presente en el Comité de Compras., sin embargo, si el Director no está de acuerdo con una decisión del comité, él/ella debe notificar al Gerente Regional antes de firmar la Orden de Compra.

- El Jefe de Contabilidad no debe estar presente en la reunión del Comité de Compras, sin embargo, él/ella puede ser llamado para dar consejos financieros si el Comité de Compras lo requiere.

d. *Responsabilidades del Comité*

- Expedir la aprobación final de los archivos de los proveedores Precalificados;
- Aprobar la lista de Proveedores que el JOC ha seleccionado para invitar a licitar. El Director de la AOA debe ser contactado cuando el Comité de Compras tenga problemas con los proveedores de la lista. El criterio de selección fue el apropiado y el proceso de selección fue transparente? (Ver “Selección de Proveedores en Sección C.9)
- El JOC es responsable de comparar los formularios de Licitación, los formularios de Comparación de Ofertas y cerciorarse de que todo esté correcto. El Comité de Compras está encargado de examinar las muestras de todas aquellas ofertas presentadas por cada proveedor y examinar sus precios cuidadosamente.
- Otorgar contratos a proveedores específicos.
- El JOC debe encargarse de comparar las ofertas con el presupuesto. En caso de encontrar diferencias significativas entre el costo presupuestado y las ofertas recibidas, debe investigarse la razón y dejar constancia de ello en el acta del comité. El Director de la AOA debe ser notificado de esta diferencia en costo entre las ofertas y el presupuesto. El Director de la AOA es responsable de tomar las medidas pertinentes y pedir una revisión del presupuesto si la diferencia en costo excede los \$15.000.00

e. *Actas del Comité de Compras*

- Deben conservarse las Actas de las reuniones del Comité de Compras. El Asistente de Compras es responsable de escribir las actas de las reuniones.
 1. Las actas de las reuniones del Comité de Compras deben ser mecanografiadas y con número de página. Las actas deben incluir tanta información descriptiva acerca de los bienes como sea necesaria para que el

lector entienda las bases de la decisión del Comité de Compras. Si la decisión está basada solamente en el precio, es claro lo que "más bajo precio" significa, y no es necesaria una explicación más profunda. Pero, donde la decisión es basada en calidad, se deben evitar términos vagos tales como "bueno" o "mejor". Es preferible que sean usadas palabras descriptivas que expliquen como es mejor la muestra de la licitación. Esta descripción debe dar una indicación acerca de la calidad de los ítems/bienes que están siendo evaluados, pero no debe ser muy larga. Por ejemplo,

- Las sábanas del Proveedor A son mejores que las muestras de otras ofertas presentadas, porque éstas tienen cuenta más alta de hilo y son 100% algodón en lugar de 50% poliéster.
- Los materiales educativos del Proveedor C son de mejor calidad que otras muestras de licitaciones. Esto se basó en la comparación de 10 artículos diferentes, y en 7 de cada 10 artículos, Los ítems del Proveedor C fueron de calidad más durable, y la mayoría de sus artículos venían en tamaños más grandes.
- Cualquier detalle de la muestra de la licitación que ayudó al comité a tomar su decisión.
- Las actas de la reunión del Comité de Compras deben citar los miembros que estuvieron presentes en la reunión, las compras que fueron discutidas y las decisiones tomadas. Todos los miembros del comité de compras deben poner sus iniciales en cada página de las actas. Esta copia no podrá ser alterada por ningún concepto y deberá conservarse en el archivo por un período de dos años. La invitación para presentar una oferta, los formularios de la oferta y la lista de precios se deberán archivar con las Actas del Comité de Compras y deberán considerarse parte de las Actas.

1. Las Actas pueden incluir más de una compra que no sea relacionada.

- . Los documentos deben ser archivados con las Actas

1. El Contrato, las Condiciones Generales del Contrato y una copia de la Orden de Compra deberán archivar con las respectivas Actas del Comité de

Compras. Con excepción de la Orden de Compra, ninguno de estos documentos necesita ser fotocopiado para los archivos de facturas pagadas del Departamento de Contabilidad. Las Actas del Comité de Compras serán revisadas por auditores internos y externos, quienes las usarán como constancia para sus pruebas de desembolso.

- Protestando una Compra

1. Si algún miembro del Comité de Compras desea presentar una queja de cualquier índole, ya sea por la calidad, el precio, o los procedimientos usados durante la reunión para una compra en específico; entonces debe dejar constancia de esa queja en el Acta de esa reunión. Si la protesta es relacionada con la invitación o los procedimientos de oferta, el Director de la AOA deberá recibir una copia de las actas. El Director de la AOA comunicará a su vez cualquier asunto relevante al Director Regional.

2. Notificación y Publicidad

El JOC y el Asistente de Compras deberán preparar anualmente un “Anuncio para Calificar Proveedores” (Ver Apéndice B). El propósito de este anuncio es el de precalificar a los proveedores antes de que el proceso de licitación comience el nuevo año fiscal.

Este “Anuncio para Calificar a los Proveedores” es un llamado a los proveedores legalmente establecidos en el país, para presentar su documentación que demuestre su capacidad técnica y económica, para proveer sus respectivos bienes y servicios, por ejemplo: medicinas, equipo médico o dental, equipos y muebles de oficina, vehículos, textiles, etc. El anuncio deberá ser publicado en un periódico de circulación local en la ciudad donde esté ubicado la AOA y durante las dos primeras semanas del nuevo año fiscal. La precalificación es buena por dos años. Después de dos años, el proceso de precalificación debe ser completado para renovar proveedores. El costo de la publicidad del anuncio debe ser cargado a Otros Gastos de Coordinación, 421.6.

a. La Forma “Anuncio para Calificar Proveedores”

El JOC es responsable de identificar cuáles son las formas legales o documentos que deben ser diligenciados por los proveedores. Un ejemplo del modelo del

anuncio de prensa (ver Apéndice B) es suministrado como una guía. El JOC debe también colaborar al Director de la AOA con el diseño apropiado de una forma que esté adaptada a su país específico.

Es decisión de la AOA, el determinar si cobrarán al proveedor una suma determinada por concepto de precalificación. Este honorario debe considerarse como un medio de recuperar el costo de publicidad para la aplicación para precalificación.

La aplicación para precalificación y los documentos legales, deben presentarse a la recepcionista en un sobre sellado. La recepcionista escribe en el sobre, la fecha y hora en que fue recibido y escribe la misma información en un libro de registros. La recepcionista deberá también expedir un recibo al proveedor, en el evento de que sea cobrado un honorario.

- Suma recibida por concepto de entrega de la aplicación para la precalificación, solamente si la AOA cobra este derecho. Se debe indicar que la recepción de este recargo no es reembolsable. El recibo debe tener la siguiente información:
- Nombre del banco y número de cheque (si se cobra este derecho)
- Fecha y hora en que son recibidas el formulario de aplicación para la precalificación
- Nombre de la compañía del proveedor
- Nombre del gerente general de la compañía
- Dirección de la compañía
- Números de teléfonos y faxes de la compañía
- Nombre y firma del representante de la compañía que entregó la aplicación para precalificación

3. *Precalificación de Licitantes:*

La precalificación de los Licitantes es de beneficio tanto para los licitantes como para la AOA, así:

- La pre-calificación es requerida para los proveedores que tengan compras totales de \$5000 o más, sin importar si ésta es una compra de una sola vez o si son compras repetitivas que sumen a \$5,000 o más en los últimos 12 meses.
- con la precalificación, negocios competentes presentarán sus precios de oferta, con el conocimiento de que están compitiendo contra otros licitantes calificados que reúnen un criterio realista de competencia mínima. La certeza de que competidores calificados inadecuadamente serán eliminados si presentaran ofertas bajas poco reales, estimulará a los proveedores líderes a que presenten sus ofertas;
- la Precalificación permite a su vez que la AOA calcule el interés de los proveedores calificados generado por el contrato, y en el evento de que sólo un número limitado de aplicaciones sea recibido, hacer los ajustes necesarios durante el proceso de compra (esto incluye en particular, las Especificaciones de Compra, forma de pago o tiempo de conclusión que pueden ser percibidos como exigencia por los licitantes potenciales-);
- ayuda a exponer los conflictos de interés potenciales mediante la identificación de proveedores que puedan tener asociaciones comerciales con personal de la AOA;
- reduce la cantidad de trabajo y tiempo que invierte la AOA en la evaluación de ofertas de proveedores no calificados;
- reduce significativamente, y posiblemente elimine, problemas de rechazo asociados con ofertas a bajos precios presentadas por licitantes de dudosa capacidad.

Si un empleado de la AOA tiene preferencia por algún Proveedor en específico para alguna compra en particular, el/ella debe dar a conocer el nombre del Proveedor al Asistente de Compras, quien posteriormente expedirá una Aplicación para Precalificación (ver Apéndice C) al Proveedor (si el proveedor aún no está precalificado). Los Proveedores seleccionados para la compra serán escogidos haciendo uso de la Base de Datos del Proveedor y mediante la precalificación, el Proveedor da el primer paso al solicitar ser registrado en esa Base de Datos.

Todos los aspirantes que reúnan las exigencias establecidas en el Formulario sobre las Especificaciones Técnicas de la Licitación se les permitirán participar en las licitaciones.

Si es el caso, las AOA's deberán informar los resultados de su Precalificación. La información suministrada en la aplicación para Precalificación deberá ser verificada y confirmada a más tardar al momento de adjudicación del contrato. Asimismo la adjudicación podrá ser negada a un licitante siempre y cuando se considere que ya no posee la capacidad o los recursos para ejecutar en forma satisfactoria el contrato. Aunque las aplicaciones para Precalificación pueden aceptarse junto con la oferta del Proveedor, se recomienda que las Aplicaciones sean sometidas y aprobadas en el menor tiempo posible.

Un Proveedor debe ser precalificado antes de que el Comité de Compras pueda otorgar al Proveedor un Contrato de Compras para una compra específica. Sin embargo, un Proveedor no precalificado puede someter una oferta, pero no será adjudicada sino hasta que la Aplicación para Precalificación haya sido aprobada. La Aplicación para Precalificación DEBE ser recibida antes o junto con su licitación. La AOA debe notificar a un proveedor no-calificado que ha ganado provisionalmente una licitación que él/ella tienen una semana para completar todos los requisitos de pre-calificación antes de firmar el contrato.

El Asistente de Compras es responsable de reunir el mayor número de Aplicaciones para Precalificación que sea posible, debidamente diligenciadas y aprobadas.

Estas aplicaciones son válidas por dos años después de la fecha de aprobación. Después de dos años, el Proveedor debe actualizar la Aplicación de Precalificación antes de que el Proveedor pase a ser considerado un licitante elegible.

La "Aplicación Modelo para Precalificación" de Children International se encuentra en el Apéndice y su propósito es ser usada como guía. Las AOA's pueden agregarle a esta Aplicación, cualquier pregunta que consideren necesaria para que la Aplicación para Precalificación se ajuste a sus compras en particular y/o métodos comerciales. No obstante, la esencia de la Aplicación debe permanecer intacta.

4. Todos los Proveedores aprobados por el Director de la AOA

El Director debe aprobar a TODOS los proveedores sin importar la cantidad pagada al proveedor y sin importar si ellos son proveedores de una-sola vez. Además, antes de que el proveedor puede ser ingresado en la los Sistemas SUN, el proveedor debe

ser aprobado por el Director. El Director debe mantener un registro de todos los proveedores que han arrobado.

Al menos anualmente, el Director debe revisar y aprobar a los proveedores existentes en el sistema SUN. El Director también debe solicitar de SUN una lista impresa de todas las cuentas de los proveedores (todas las 900 cuentas) y revisar a los proveedores en el sistema.

Una copia de los formularios de aprobación de proveedores se debe archivar alfabéticamente por el departamento de contabilidad.

5. Registro de Contacto de Proveedores

Todos los empleados de la AOA que visiten o se reúnan con un proveedor fuera de las instalaciones de la AOA, deben registrar sus visitas. El registro de contacto de proveedores debe ser mantenido en el escritorio de la recepcionista. El libro de registro debe tener páginas pre-numeradas y las páginas no deben ser removibles. Cuando un empleado visite a un proveedor el registro debe incluir la siguiente información: el nombre del empleado de la AOA, nombre del proveedor, fecha de la visita y una explicación por la visita. Una vez que la visita se termine, el empleado debe escribir un memo al Director de la AOA dando detalles relacionados con la visita.

6. Relaciones Apropriadas con los Proveedores

Una copia de la política de “Relaciones Apropriadas con los Proveedores” (ver Apéndice D) debe ser firmada por cada proveedor o contratista con el que la AOA establezca relaciones comerciales. Es un extracto del “Manual de Especialidad” de Children International y es un requisito que forma parte de la Aplicación para Precalificación. La copia firmada de esta política deberá archivers en el archivo del proveedor.

7. Base de Datos y Archivos del Proveedor

El Asistente de Compras tiene la obligación de mantener una base de datos de Proveedores elegibles para usar para determinar a qué proveedores enviar una “Carta de Invitación para Licitar”. La lista de proveedores deberá mantenerse en la computadora en un archivo EXCEL . En caso de haber más de tres posibles Proveedores elegibles, la lista EXCEL puede ayudar al JOC en determinar qué

proveedores deben ser invitados a la licitación, mediante la revisión de su historia de ofertas con la AOA.

Así mismo, se deben mantener una serie de archivos manuales. Para que el Proveedor sea elegible, el archivo del Proveedor debe contener una copia de los documentos legales recibidos por el “Anuncio para Calificar a Proveedores”. El archivo del Proveedor deberá contar también con la Aplicación para Precalificación. CI prefiere que la información a continuación sea mantenida. Si hay excepciones para obtener esta información, esto debe ser documentado y aprobado por el Jefe de Contabilidad.

COI = (CDI) Conflicto de Interés; Capacidad, Propiedad, Integridad

- Información requerida: Documento de pre-calificación lleno
- Dos Referencias Bancarias
- Dos Referencias Comerciales
- Una fotocopia del número de identificación de la empresa para los impuestos
- Una fotocopia de la licencia de la empresa
- Certificaciones requeridas (farmacéuticas, distribuidores de drogas, servicios médicos, etc.)
- Una copia del documento de “relación apropiada con el vendedor” firmada

Información opcional:

- Artículos de Incorporación (Información de Propiedad) si estuviera disponible
- Una impresión de la página principal del sitio Web, si se tiene disponible
- Estados financieros, si se tienen disponibles
- Cualquier otro documento o información que la AOA juzgue apropiado. Es responsabilidad de la agencia, mantener actualizada la información sobre el proveedor mencionada anteriormente.

8. *Revisión de Aplicación para Precalificación del Proveedor*

El Asistente de Compras debe abrir las aplicaciones de precalificación y debe completar la "Lista de chequeo de Precalificación" (ver Apéndice E) para todos aquellos proveedores que sometan sus ofertas. Esta lista de chequeo deberá ser presentada al Comité de Compras y archivada junto con las actas del Comité de Compras.

La "Lista de Control de Precalificación" debe ser archivada con el archivo del proveedor.

9. *Evaluación de Aplicación para Precalificación*

Para evaluar la Aplicación para Precalificación debe considerarse el siguiente criterio. Sin embargo, la AOA tiene el derecho de escoger sus propios criterios de evaluación, que pueden ser sumados a los mencionados a continuación. La AOA debe declarar en el Formulario sobre las Especificaciones Técnicas de la Licitación, qué criterio usará para la adjudicación del Contrato.

- Personal Suficiente
- Estado Financiero Estable
- Manufactura, Almacenamiento, Capacidad de Venta al Por Mayor o al Por Menor
- Experiencia Anterior
- Y Disponibilidad en general para alcanzar las exigencias de la AOA.

a. *Estado Financiero*

La AOA debe tratar de obtener ya sea un reporte de crédito o una referencia bancaria acerca del proveedor para poder determinar cualquier tipo de estabilidad financiera.

10. *Selección de Proveedores Elegibles para Licitación*

En la Parte II del modelo de Solicitud de Compras (ver formulario de Solicitud de Compras, Apéndice D), el JOC proporcionará un mínimo de cinco (5) nombres de Proveedores a ser invitados a presentar sus ofertas. Sin embargo, CI espera recibir por lo menos 5 licitaciones selladas y un mínimo de 3 es requerido. El JOC debe evaluar si debe invitar a más de 5 proveedores para licitaciones. Si se reciben menos

de 3 licitaciones, debe haber una justificación escrita explicando porqué menos de 3 licitaciones fueron recibidas y una justificación por seleccionar al proveedor cuando menos de 3 licitaciones fueron recibidas. El Contralor Regional debe aprobar esta justificación por escrito.

Una vez que el JOC seleccione proveedores, él/ella deben recibir aprobación o validación del comité de compras sobre esos proveedores. Esta aprobación debe ser por escrito y se debe mantener con el archivo de compras

Los Proveedores escogidos, que reciban una “Invitación para Licitación”, serán seleccionados de la Base de Datos del Proveedor. Estos Proveedores han sido previamente precalificados y evaluados para que reúnan el criterio citado en el Formulario sobre las Especificaciones Técnicas de la Licitación. Si un proveedor no está pre-calificado, puede ser invitado a licitar, pero no se le puede otorgar un contrato sin ser primero precalificado por el Comité de Compras. Dado el caso de que hubiese más Proveedores elegibles in la base de datos del número esperado de invitaciones para licitar, se le debe dar preferencia entonces a los Proveedores:

- Que poseen la experiencia y reputación de ser capaces de cumplir satisfactoriamente y al menor precio, con las exigencias de calidad y cantidad que tiene la AOA.
- Que han sido remitidos al Asistente de Compras por la persona que originalmente hizo la solicitud de compra.

En relación con cualquier Contrato, Children International no permite que las AOA’s nieguen a un Proveedor la oportunidad de licitar, por razones que no estén basadas en la capacidad y recursos para desempeñar satisfactoriamente el contrato.

Ver Sección A. (3) “Elegibilidad de Proveedores” para una descripción de los proveedores ilegible.

D. Documentos Estándar para Licitaciones y Compras

Los documentos para licitación y compras deben suministrar toda la información necesaria para una compra. Lo detallado y complejo de estos documentos son características que pueden variar dependiendo del tamaño y naturaleza del paquete de licitación propuesto y del contrato. Brevemente se describen a continuación estos documentos:

- **Formulario de la Solicitud de Compras:** (ver Apéndice F) Este formulario representa una identificación inicial para la necesidad de bienes o servicios.
- **Invitación para Licitación:** (ver Apéndice G) Por medio de la Invitación para Licitación, se le informa al Proveedor del lugar y hora en que deberá entregar su oferta, y que la oferta deberá ser enviada en un sobre sellado junto con las muestras de los artículos ofrecidos.
- **Formulario sobre las Especificaciones Técnicas de la Licitación:** (ver Apéndice H) El Formulario sobre las Especificaciones Técnicas de la Licitación proporciona al Proveedor todos los detalles en relación con a la compra, de modo que esté bien informado de cuáles son los productos que la AOA está solicitando para una cotización. De igual manera, llega a conocer los detalles acerca del proceso de licitación.
- **La Oferta y la Lista de Precios de Oferta:** (ver Apéndice I y J) La oferta y la lista de precios de oferta son los formularios que el Proveedor usa para registrar los artículos y precios que van a suministrar. Ambos formularios deben devolverse a la AOA en un sobre sellado.
- **Documentos Legales:** El Proveedor deberá adjuntar junto con su oferta, una copia de los siguientes documentos: el número de identificación de impuesto de la empresa; una copia de la licencia de la empresa y cualquier otro documento que la AOA considere pertinente. Si bien estos documentos serán entregados inicialmente con el formulario de aplicación para la precalificación, el proveedor deberá adjuntar nuevamente los mismos documentos con la oferta para asegurar que los documentos entregados estén actualizados y se mantengan en los archivos respectivos.

Los formularios de: Invitación para Licitación, Formulario sobre las Especificaciones Técnicas de la Licitación, la Oferta y la Lista de Precios de la Oferta, son entregadas en forma de paquete a los posibles licitantes, para que éstos a su vez lo regresen a la AOA en la fecha requerida.

Las AOA deben siempre usar los Documentos Estándar para Licitaciones elaborados por Children International. CI acepta cambios mínimos siempre y cuando sean necesarios para poder responder a temas o asuntos específicos de la AOA y del país.

1. *Formulario de Solicitud de Compra (ver Apéndice F)*

- El formulario de Solicitud de Compra (SC) no representa una orden para la compra de bienes, sino una identificación inicial de las necesidades de bienes.
- La Parte I de la SC debe ser completada y diligenciada por la persona que identifique la necesidad de compra de bienes o servicios. Esta persona se encargará de completar todos los detalles con relación a los bienes o servicios necesitados. La SC debe ser lo más específica posible en lo que respecta a la información de lo que va a ser comprado, por ejemplo; tamaño, color, cantidad, calidad y todos aquellos factores de identificación. Las Marcas deben evitarse siempre que sea posible. En caso de que la compra deba remitirse al Comité de Compras, las especificaciones de la SC se usarán para preparar el Formulario sobre las Especificaciones Técnicas de la Licitación. Por lo tanto dichas especificaciones deben ser exactas. En el evento de que el detalle de esas especificaciones sea desconocido, es responsabilidad del Asistente de Compras verificar con un mínimo de tres proveedores para obtener las especificaciones exactas que se enumerarán en el Formulario sobre las Especificaciones Técnicas de la Licitación.
- El Asistente de Compras tiene bajo su responsabilidad el completar la Parte II de la SC, la cual enuncia los nombres y teléfonos de los Proveedores invitados a licitar. Los nombres de los proveedores se deben ser dados al Asistente de Compras del JOC
- La SC se usa siempre que se necesite comprar bienes y servicios, a menos que la compra se haga con dinero de Caja Menor.
- Cada Jefe de Departamento tiene la facultad de autorizar las SCs de su departamento. Antes de la aprobación, estos miembros de personal deben determinar el costo aproximado y el dinero presupuestado para el(los) artículo(s).
- Todas las SC deben ser presentadas al Asistente de Compras.

Si la SC es para una compra no presupuestada, debe ser documentada como tal, y debe explicarse por qué la AOA debe hacer una compra no presupuestada. Las solicitudes de compra para artículos no-presupuestados mayores de US\$5,000 deben ser aprobadas por el Director Regional.

2. *Invitación a Licitar (ver Apéndice G)*

Por medio de la Invitación a Licitar, se le informa al Proveedor dónde y cuándo someter su oferta, también se explica que la oferta debe ser enviada en un sobre cerrado y sellado junto con las muestras de los artículos en oferta. Esta invitación debe ser firmada por el JOC y enviada a todos los Proveedores que constan en la Solicitud de Compra.

La invitación para licitar puede ser enviada a un proveedor no-calificado, sin embargo, la AOA debe notificar al proveedor, por escrito por el Asistente/Secretario del Director, si este ha ganado provisionalmente una licitación, que tiene una semana para completar todos los requisitos de pre-calificación antes de firmar el contrato. Tanto la Invitación para Licitat como todos los otros formularios de Licitación, deben llevar un número de licitación, por ejemplo 01/2001; 02/2001, etc., y este número será la identificación para esa licitación en toda la correspondencia, y en los otros artículos incluidos en las Actas de Compras. Si la oferta es declarada desierta, este número permanece con este concurso y se usa el siguiente número, aún si la licitación que sigue es para la misma compra. Cada nuevo año Fiscal, el sistema numérico debe comenzar con 01/2002, 02/2003, etc.

La Invitación para Licitat debe incluir un párrafo estableciendo que si la licitación se recibe después de la fecha y hora especificada, ésta será regresada al proveedor sin abrir, y no será considerada para la licitación.

3. *Formulario sobre las Especificaciones Técnicas de la Licitación (ver Apéndice H)*

a. *Especificaciones Generales*

El Formulario sobre las Especificaciones Técnicas de la Licitación un documento muy importante porque describe detalladamente los bienes o servicios para los que el Proveedor está presentando su oferta. Si la solicitud de compra está diligenciada correctamente, el Asistente de Compras podrá fácilmente llenar El Formulario sobre las Especificaciones Técnicas de la Licitación basándose en la Solicitud de Compra.

Contar con especificaciones precisas y claras son un requisito para que los licitantes respondan realísticamente y completamente a los requerimientos de la AOA.

b. *Calidad Estándar*

El Proyecto debe enfatizar lo más que pueda, que la calidad de las compras está basada en lo que generalmente es aceptable en la comunidad donde la AOA opera. En aquellos lugares en donde esa calidad estándar no es disponible o inapropiada, se especificará una compra de mayor calidad. Bajo ningún concepto, deben efectuarse compras de inferior calidad a la estándar en nombre de la AOA.

Todos los artículos que se compren como regalo para los niños apadrinados, deben ser nuevos, no debe comprarse nada de segunda mano.

c. *Cantidad del Presupuesto*

Para las compras de regalos de solicitudes de dinero, la AOA puede decir en la invitación a licitar que ellos quieren los productos de más alta calidad que satisfagan sus especificaciones técnicas que “no excedan de \$10.”

d. *El Uso de Marcas*

e. Las especificaciones que se indican en el Formulario sobre las Especificaciones Técnicas de la Licitación deben basarse en características relevantes a los bienes y servicios que van a comprarse. Se aconseja hacer referencia a una marca o número de catálogo de un fabricante particular en casos tales como laboratorios farmacéuticos, etc. El Formulario sobre las Especificaciones Técnicas de la Licitación contiene estos detalles:

Los artículos que se van a comprarse, por tamaño, color, cantidad, calidad y otros factores tales como los materiales usados en el producto, etc. Debe evitarse el uso de las marcas siempre que sea posible.

- Fecha de Entrega
- Lugar(es) de Entrega
- Condiciones de Pago, moneda y si el contrato tiene o no precio ajustable o fijo.
- Fecha y Hora en que las ofertas selladas se vencen.

- Fecha y Hora en que las ofertas son abiertas
- Porcentaje requerido para la Garantía de Cumplimiento de Contrato.
- Cualquier requisito de Calificación o algún criterio de evaluación importante para la licitación (por ejemplo, un requisito sería la capacidad de fabricación en grandes cantidades de un mismo artículo).

4. Aclaraciones al Formulario sobre las Especificaciones Técnicas de la Licitación

Debe indicársele a los proveedores que pueden presentar por escrito, cualquier pregunta que tengan con respecto al Formulario sobre las Especificaciones Técnicas de la Licitación y enviarla vía fax a la AOA. El Asistente de Compras tiene la responsabilidad de hacer el seguimiento de estas preguntas para los proveedores. La respuesta a dichas preguntas será escrita en forma un memorándum denominado “Notas Aclaratorias al Formulario sobre las Especificaciones Técnicas de la Licitación” y será enumerado 1, 2, 3, etc.; dependiendo del número de preguntas. El memo debe ser mecanografiado bajo el nombre del JOC y enviado por fax a todos los proveedores, no sólo al proveedor que pidió la información. Se debe usar el número siguiente en la secuencia para las “Notas Aclaratorias al Formulario sobre las Especificaciones Técnicas de la Licitación” si hay más de una pregunta.

Los proveedores deben indicar en su oferta, todas aquellas Notas Aclaratorias con su respectivo número y fechas. Este procedimiento ayuda a que todos los proveedores presenten sus ofertas basados en la misma información, lo que promueve la transparencia y equidad en el proceso de licitación.

5. La Oferta del Licitante (ver Apéndice I)

La oferta del licitante debe enviarse con la “Invitación para Licitación”. la AOA debe completar el formulario excepto por el precio de total de la oferta, la fecha y la firma. El proveedor debe incluir el número de Notas Aclaratorias con sus fechas que haya recibido. Esta es la oferta oficial del licitante, pues compromete al proveedor a cumplir con sus precios durante el proceso de licitación. Con este compromiso, se logra que la AOA corra menos riesgos de adjudicar la licitación a un proveedor que no cumpla con lo prometido en su oferta.

a. Muestras de las Ofertas

Como parte del proceso de licitación, los licitantes deben enviar muestras de sus productos al Comité de Compras. Si el proveedor no cubrirá los gastos de una muestra, la AOA está autorizada a comprarla. Si la compra es de equipos, que no pueden ser enviados, por ejemplo, equipo dental, el licitante debe presentar en su reemplazo un catálogo con una fotografía del artículo para efectos de comparación. EL siguiente párrafo forma parte de la “Invitación para Licitación”:

“Con el propósito de hacer una evaluación acertada de su oferta en comparación con las otras, la AOA necesita que envíe muestras que representen su producto, junto con su oferta sellada. Puede considerar el valor de estas muestras como el costo de someter una oferta para este contrato. Si a su compañía se le otorga la licitación la AOA retendrá su muestra para usar un chequeo de control de calidad al momento de la entrega. El resto de los proveedores pueden recoger sus muestras en la Oficina Central de la AOA o estas serán donadas a los niños desamparados que se benefician del programa de apadrinamiento. Las muestras se guardarán por un período no mayor de cuarenta y cinco (45) días después de la fecha en que las ofertas fueron abiertas.”

La única excepción para este requisito sería el caso en que el(los) artículo(s) seleccionado(s) para la compra sea más alto en precio que el(los) otros sometido(s) para la licitación. Si el Comité de Compras seleccionara el artículo de más alto precio, entonces la AOA debe tomar fotografías de las muestras de los bienes de mayor y más bajo precios para la próxima visita de auditoría – ya sea para el auditor interno o el externo. Junto con estas fotos debe haber una descripción de los artículos. Estas fotografías se deben mantener con el paquete del vale de compra.

6. El Formulario de la *Lista de Precios* (ver Apéndice J)

El Proveedor es el encargado de llenar el formulario de la Lista de Precios, y con ella informa los precios de los bienes que la AOA desea comprar. Si todos los proveedores presentan sus ofertas en este formulario, la comparación de las diferentes ofertas será más fácil para el Comité de Compras. El Proveedor siempre debe usar este formato para presentar su oferta, a menos que haya una razón lo suficientemente convincente para no hacerlo. la AOA puede hacer variaciones al formulario si considera que es necesario para el tipo de compra que estén efectuando.

7. Garantía Técnica de los Bienes

La AOA debe obtener una garantía técnica escrita del fabricante para cualquier equipo que se esté comprando, que respalde la calidad y el buen funcionamiento del producto. La garantía debe ser buena por 12 meses después de la fecha de entrega de los bienes.

E. Contratación de Servicios Permanentes y Contratos a Largo Plazo

Hay algunos servicios permanentes requeridos por cada AOA tales como Servicios de Salud (Doctores y Dentistas en los sub-proyectos), Laboratorios, Seguridad por locales, Seguros, etc. En todos los casos, se requiere un proceso competitivo de licitaciones antes de contratar si el valor total por un año de servicio excede de \$5,000.

Si los servicios y costos proporcionados por el proveedor satisfacen las expectativas de la AOA durante el primer año, la AOA podría renovar el contrato por un segundo sin realizar una licitación nueva. Es mandatorio el firmar un contrato nuevo por cada año de servicios. Para el siguiente año (tercer año), la AOA debe realizar un proceso nuevo de licitación.

Con base en la política de contratación de arriba, no existen los “**Contratos Indefinidos**”

Los Contratos a Largo Plazo son aquéllos que cubren más de un año. Una lista de este tipo de contratos (si existieran) debe ser informada **anualmente** al CR al mismo tiempo que los informes financieros del primer trimestre.

1. Tipos de Servicios

Existen diferentes tipos de servicios contratados por una AOA, los cuales son necesarios para sus operaciones normales y extraordinarias, la mayoría de ellos se incluyen en la lista siguiente:

- Servicios (Oficina Principal- Sub-proyectos – Otros)
- Servicios Profesionales (arquitectos, ingenieros, doctores, dentistas, otros)
- Mantenimiento de Activos Fijos
- Seguro (salud y vida para el personal, activos fijos, beneficios masivos, inventarios, otros).

- Servicios de Salud (Hospitalización, cirugías menores, oftalmología, otros)
- Renta de locales para eventos y talleres
- Capacitadores/Facilitadores para talleres
- Servicios de comida para eventos y talleres
- Transporte para eventos y talleres
- Servicios de Internet, líneas dedicadas, frecuencias de radio y otros medios de comunicación
- Trabajos pequeños de reparación de oficina y mantenimiento de locales.
- Otros

2. Criterio de Evaluación para la Contratación de Servicios

El Comité de compras debe considerar el siguiente criterio cuando esté evaluando servicios:

- Educación y Experiencia (educación formal, capacitaciones específicas, aptitudes adicionales, etc.)
- Experiencia Profesional (número de años en el mercado proveyendo el mismo servicio).
- Clientes actuales y anteriores o trabajos
- Situación financiera actual (esto aplica para compañías)
- Certificados de Trabajo de trabajos anteriores.
- Destrezas de servicio para trabajar con los niños apadrinados y familias
- Compromiso con actividades del Área Social
- Otros requerimientos relevantes relacionados con el servicio.

3. Solicitar Servicios de Contratos no Presupuestados

Cada solicitud para contratar servicios debe seguir el presupuesto anual aprobado por CIKC. Cualquier actividad y programa no presupuestados que requieran la contratación de servicios con un costo mayor de \$500 debe ser aprobado con anticipación por el Director Regional. El Director de la Agencia puede autorizar contratos no presupuestados cuyo valor sea menor de \$500. Para la aprobación del Director Regional, la AOA debe llenar el Formato de Fondos Ociosos e incluir el contrato como una actividad nueva no aprobada en el presupuesto original.

Las explicaciones de la AOA deben incluir información detallada sobre el tipo de servicios solicitados, características especiales, fechas límites, presupuesto disponible y cualquier otra información relevante. Si solo un proveedor ofrece el servicio se requiere un Memorando de Justificación (SSJ).

- Apertura de SOBRES, Evaluación y Adjudicación del Contrato

4. Plazo Para la Presentación de Las Ofertas

El tiempo permitido para la preparación y presentación de las ofertas debe determinarse teniendo en cuenta las circunstancias particulares de la compra y la magnitud y complejidad del contrato. Generalmente, debe darse por lo menos 2 semanas contadas a partir de la fecha de Invitación a Licitación o la fecha en que son disponibles los documentos de licitación, en todo caso el que sea más tarde. Los licitantes deben entregar sus ofertas en sobres sellados y las muestras personalmente, a la Secretaria Administrativa de la AOA. El Asistente de Compras debe entregar a la Secretaria Administrativa una lista con los proveedores invitados a licitar. La fecha límite y el lugar de entrega de las ofertas deberán ser especificadas en la Invitación para Licitación.

5. Formato de la Oferta

La Oferta debe estar anillada o encuadernada, numerada en una manera consistente con la práctica comercial de cada país. .

Las ofertas serán entregadas en un sobre sellados con un sello de la empresa sobre la tapa en por la menos 2 sitios. El Proveedor deberá incluir en el sobre la siguiente información:

- El Número de la Licitación
- Una descripción del objeto de la licitación
- Se debe anotar las palabras NO ABRIR ANTES....(indicar la fecha y hora de la apertura de sobres)”
- El nombre y dirección de la AOA, la atención al DEPARTAMENTO DE COMPRAS
- Nombre de la persona que entrega la licitación
- El nombre y la dirección de la empresa

3. *Persona que Retiene la Licitación*

El Asistente Administrativo o la Secretaria del Director de la AOA es la persona designada para guardar las ofertas. Esta persona será la encargada de expedirle al proveedor, un recibo como constancia de entrega de la oferta. El recibo contendrá (ver Apéndice I):

- Número de la licitación
- Descripción de la Compra
- el nombre del proveedor
- la fecha y la hora en que la oferta fue entregada
- el nombre del representante legal de la compañía
- el teléfono y número de fax de la compañía
- la firma de la persona que hace la entrega de la oferta.
- La firma de la Secretaria o Asistente Administrativo del Director de la AOA quien recibió la oferta.
- La recepcionista debe dar al sobre con la oferta un número 1, 2, 3, etc. A las muestras sometidas por el proveedor se les da el mismo número y deben de ser

almacenadas en la bodega. El nombre del proveedor NO DEBE aparecer en las muestras, sólo el nombre que fué asignado por la Recepcionista. La Recepcionista o el proveedor coloca el sobre en un lugar seguro con candado y llave.

El Asistente de Compras suministrará al Asistente Administrativo, una lista con los nombres de los licitantes a quienes se les envió la “Invitación para Licitación”. El Asistente Administrativo conciliará las licitaciones recibidas con la lista de licitantes. El Asistente Administrativo se encargará de recibir y sellar la oferta, especificando la fecha y hora en que fue recibida. Las ofertas permanecerán bajo llave en un armario hasta que llegue el día y la hora de la apertura de sobres. El Asistente de Compras, por otro lado, se ocupará de guardar las muestras.

En el evento de que se reciban menos de dos(2) ofertas para la fecha en que se vence el plazo, el Asistente Administrativo deberá informarle al Asistente de Compras

4. Procedimientos para la Apertura de Sobres

La apertura de sobres deberá ser una hora más tarde que aquella fijada para la recepción de las ofertas. Esta indicación deberá constar en el formulario de Invitación de Licitación, además del lugar en donde se realizará el acto. . El JOC abrirá los sobres en la hora y lugar estipulados. El JOC, Asistente de Compras, , y el Asistente Administrativo deben estar presentes en la apertura de sobres. Las ofertas deberán leerse en un acto público; de tal manera que los licitantes o sus representantes puedan estar presentes. Los licitantes no tienen que estar presentes en la apertura de la licitación pero tienen la opción de estar presentes. No demoren la apertura de licitaciones porque un proveedor no esté presente,

El Asistente de Compras deberá completar el Acta de la Apertura de Sobres (ver Apéndice I). Este formulario se completará a medida que se vaya leyendo, en alta voz, las ofertas e incluirá lo siguiente: el nombre del licitante asistente y el nombre de cada proveedor que está licitando. Además, el Acta de Apertura de Sobres debe ser firmada por el personal de la AOA que esté presente en dicha apertura.

Las ofertas recibidas después de la fecha establecida no serán consideradas dentro de la licitación y serán devueltas al proveedor sin abrirlas.

Cada uno de los miembros del Comité de Compras deben poner sus iniciales y la fecha en cada uno de los formularios de la Oferta.

5. Aclaraciones o Alteraciones de las Ofertas

No es permitido ni requerido que los licitantes alteren sus ofertas después de la fecha límite de entrega de las ofertas, excepto por causales expresadas en estos procedimientos. la AOA puede pedir al licitante una aclaración (*por ejemplo: La talla “pequeña” es lo mismo que decir talla 4-6?*), para poder evaluar su oferta pero no podrá pedirle ni permitirle a los licitantes que cambien la sustancia o precio de la misma, una vez que haya sido abierta la oferta. Las solicitudes para aclaración y las respuestas del licitante deben hacerse por escrito.

6. Confidencialidad

Después de la apertura pública de las licitaciones, toda la información pertinente al examen, aclaración y evaluación de las ofertas, como también las recomendaciones concernientes a las adjudicaciones; no se darán a conocer a los licitantes ni a otras personas que no estén involucradas oficialmente con este proceso, sino hasta que el licitante ganador sea notificado de la adjudicación del contrato y la firma del mismo. Una vez que las ofertas estén abiertas, los proveedores no pueden hacer preguntas de ninguna clase en relación con la licitación.

7. Investigación de las Ofertas para Culminación del Proceso.

El Comité de Compras debe corroborar si las ofertas:

- reúnen los requisitos de elegibilidad especificados en el párrafo B.7 “Evaluación de la Aplicación para Precalificación”.
- han sido propiamente firmadas, adjuntas al membrete del Proveedor y enviadas en un sobre debidamente sellado.
- están sustancialmente completas, en lo que respecta a la documentación de licitación.
- están, en general, en orden.

Si una licitación no obtiene una respuesta sustancial por parte de los participantes, o sea, si tiene desviaciones o salvedades en los términos, condiciones y especificaciones en los documentos licitatorios, esa licitación no podrá ser considerada. Una vez que los sobres hayan sido abiertos, no es permitido que el licitante haga correcciones o retire material que contenga desviaciones o salvedades.

8. Evaluación y Comparación de Ofertas

Una vez que se haya constatado que todos los documentos cumplen con las especificaciones de la licitación, el Asistente de Compras preparará *el Formulario para Comparación de las Ofertas* (ver Apéndice K), mostrando todas las ofertas recibidas durante la reunión del Comité, en la medida de lo posible. En caso de no ser posible, el Comité deberá ser convocado nuevamente para una fecha en que el formulario esté completado.

El Comité de Compras evalúa las ofertas usando el criterio de evaluación de ofertas especificado en el de Información de Licitación.

El propósito de la evaluación de las ofertas es determinar el costo de cada oferta a la AOA, de modo que puedan hacerse comparaciones en base con el costo evaluado. La oferta con el costo evaluado más bajo y que posea la calidad requerida por los estándares de la AOA, será la oferta favorecida.

Los precios de las ofertas, leídas en voz alta en la apertura de sobres, deberán ser arreglados para corregirles cualquier error aritmético que tengan. Así mismo, y para efectos de la evaluación, deben hacerse los ajustes necesarios a cualquier desviación no material o salvedad.

Con relación a cualquier contrato, Children International no permite que las AOA descalifiquen a cualquier Proveedor por razones que no estén relacionadas con su capacidad y recursos para cumplir exitosamente el contrato.

Los documentos de licitación deben especificar otros factores relevantes además del precio considerado en la evaluación de las ofertas, como la manera o metodología a aplicarse para determinar la oferta más baja evaluada. En lo que respecta a bienes y equipos, se deben tener en cuenta otros factores entre los cuales se pueden citar, los costos por concepto de transporte dentro del país y el seguro hasta el sitio de entrega específico, la forma de pagos, el tiempo de entrega de los bienes, los costos de operación, eficiencia y compatibilidad del equipo. Los otros factores no relacionados con el precio que pueden ser utilizados para determinar la oferta más baja evaluada deben ser, en la medida de lo posible, dados en términos monetarios o en su defecto, asignarle un peso relativo, en las provisiones de evaluación de los documentos de la licitación.

9. Adjudicación del Contrato

El Comité de Compras sólo le adjudicará el contrato a aquel licitante que reúna las normas apropiadas en cuanto a capacidad y recursos, y cuya oferta haya respondido sustancialmente a los documentos de licitación y sea la oferta más baja evaluada acorde a los estándares de calidad aceptables.

Una vez que el Director de la AOA apruebe al proveedor seleccionado por el comité de compras, el asistente del Director de la AOA debe enviar una notificación por escrito al proveedor de que ellos ganaron la licitación.

10. Falla del proveedor seleccionado para cumplir el contrato

Si un proveedor al que se le ha adjudicado un contrato falla en llevar a cabo la compra, la AOA puede usar al proveedor próximo elegible quien participó en el proceso de licitación original para ganar el contrato, para evitar tener que repetir el proceso de licitación. El proveedor alternativo deberá haber sido incluido en el acta original del comité de compras para ser elegible para la compra.

11. Orden de Compra (ver Apéndice I)

Una vez se haya adjudicado el Contrato, el Asistente de Compras debe diligenciar una “Orden de Compra”(OC) y obtener las firmas autorizadas correspondientes. La OC debe ser enumerada.

a. Información Requerida:

La Orden de Compra debe especificar lo siguiente:

- La descripción exacta de los bienes
- El precio acordado por unidad
- La cantidad de bienes
- El costo total de los bienes
- Identificar cualquier descuento o ajustes por concepto de impuestos sobre ventas
- La dirección de la AOA y el número telefónico, de modo que el Proveedor pueda contactar con facilidad a la AOA.
- Cualquier instrucción particular sobre la entrega de los bienes.

- Número de la Licitación para todas aquellas compras concedidas bajo el contrato.

b. *¿Cuándo se Requiere una OC?*

Se emitirá una OC para todas las compras o desembolsos, excepto para aquellos gastos mensuales de rutina, como son la renta, el teléfono, la luz, el agua y todos aquellos pagos que son necesarios para la operación de la oficina de la AOA. Una OC no es requerida si la AOA tiene un contrato negociado con un proveedor para compras a crédito de artículos de donaciones especiales.

El Asistente de Compras es el encargado de preparar todas las OC. Las OC que no excedan los US\$499, pueden ser firmadas por el Jefe de cada departamento. Pero si el total excede los US\$4999, se necesita la firma del Director de la AOA. El Director de la AOA deberá determinar si el flujo de caja de la AOA está en capacidad de permitir la compra y si esa compra encaja dentro de los objetivos del programa de la AOA.

c. *Distribución de la Orden de Compra (ver Apéndice)*

La Orden de Compra debe hacerse en un original y dos (2) copias

- **Original**- Se la envía directamente al Proveedor
- **Primera Copia**- Se envía al Departamento de Contabilidad junto con las actas del Comité y los formularios de la oferta (para verificación de la autorización de compra).
- **Segunda Copia**- Se envía a la persona que recibirá los bienes..

En caso de necesitar copias adicionales, puede hacerse uso de una fotocopidora. Esta medida puede aplicarse para aquellos casos en los que más de una persona va a recibir los bienes.

d. *Ordenes de Compra para los bienes de capital*

Las Ordenes de Compra para los bienes de capital tales como vehículos, máquinas de escribir, máquinas de fax, etc.; que sean iguales o que excedan los US\$5000.00 necesitan de la aprobación de Children Internacional si estas no están previamente aprobadas en el presupuesto. Así mismo, se requiere de la aprobación de Children Internacional para las adquisiciones de varias unidades del mismo bien ya sea que

éste se adquiriera al mismo tiempo o en el transcurso del año, que iguale o exceda en US\$ 5000 en su agregado, si no está previamente aprobado en el presupuesto Su Director Regional y el contralor regional tienen la autoridad para ajustar el límite de los US\$5,000 a su propia discreción. Ellos notificarán a su región por escrito del nuevo límite de dólares y éste será considerado una política para esa región.

e. Firmas Autorizadas

El Jefe de Contabilidad es la persona designada para corroborar que las OC lleven las firmas autorizadas correspondientes. En la "Tabla de Lineamientos de Compras" está una lista de firmas autorizadas por límite de dólar. El Jefe de Contabilidad (o el Asistente de Contabilidad) deben posteriormente, archivar la OC en orden alfabético (por el nombre del proveedor) hasta que la factura original (y otra documentación exigida) sea presentada para su pago.

12. Formulario de Contrato (Apéndice M)

Una vez que el Comité de Compras le adjudique la licitación a un Proveedor, se le envía un Contrato al licitante ganador junto con una Orden de Compra. El apéndice contiene un ejemplo del contrato (Ver Apéndice M) y también una selección de algunos de los términos y acuerdos (ver Apéndice N) que serán incluidos en él. Cada Proyecto debe consultar con su abogado para crear un modelo básico del Contrato.

13. Formulario de Garantía de Cumplimiento del Contrato (Apéndice O)

En los contratos para la provisión de bienes, la necesidad de una garantía de cumplimiento del contrato depende de las condiciones del mercado y de la práctica comercial de los bienes en cuestión. Es posible que se les exija, tanto a los Proveedores como a los Fabricantes, que presenten una garantía para protegerse del incumplimiento del contrato. Esta garantía puede ser presentada en forma de una garantía bancaria, póliza de seguro y *de ser irrevocable, de cobro inmediato*, o cheque certificado; y, debe ser en la misma moneda que la oferta. El valor normal de esta garantía es del 10% del precio final del contrato. Un porcentaje de los pagos del contrato puede retenerse para cubrir el cumplimiento del contrato y la calidad. La garantía o el dinero retenido deben ser de razonable en su monto y debe estar vigente hasta 30 días después del vencimiento del contrato.

Un ejemplo de la Garantía de Cumplimiento del Contrato está incluido en el Apéndice O.

14. Rechazo de Todas las Ofertas

Los documentos de licitación generalmente prevén que las AOA puedan rechazar todas las ofertas. El rechazo de todas las ofertas se justifica cuando hay carencia de una competencia efectiva, o cuando no tienen una respuesta sustancial de las ofertas. Sin embargo, la falta de una competencia no debe fundamentarse solamente en el número de licitantes. Si todas las ofertas son rechazadas, la AOA debe revisar las causas que justifiquen el rechazo y considerar la posibilidad de hacer correcciones a las condiciones del contrato, a las especificaciones, al enfoque o ámbito del contrato, o a una combinación de éstos antes de hacer una nueva invitación.

Si el rechazo a todas las ofertas se debe a la falta de competidores, entonces se recomienda hacer más publicidad. Pero si el rechazo es porque la mayoría, o todas las ofertas no respondieron, deben enviarse nuevas invitaciones a los Proveedores Precalificados inicialmente.

De ninguna manera deben rechazarse todas las ofertas, ni aún las nuevas que fueron invitadas, solo porque se desea obtener precios más bajos. Si la oferta más baja evaluada excede el costo estimado de la pre-licitación de la AOA por un margen considerable, entonces la AOA debe investigar las causas de este costo excesivo y considerar la posibilidad de solicitar nuevas ofertas como se describió en los párrafos

Anteriores.

A continuación se menciona algunas razones para rechazar ofertas:

- Si los documentos de la oferta están incompletos, por ejemplo, algunos de los documentos o certificados fueron omitidos.
- Si los documentos de la oferta no están enumerados o si cada una de las páginas no está firmada por el representante legal de la compañía. la AOA puede pedir al proveedor enumerar cada página, dentro del período para solicitar aclaraciones de las ofertas. Esta solicitud debe hacerse por escrito al licitante, sin que esto signifique modificación o alteración del documento (los anexos no requiere ser rubricados o foliados).

- Si es que el contenido de los formularios presentados difieren del modelo, condicionándolos o modificándolos de tal forma que alteren las condiciones previstas para la ejecución del contrato.
- Si los certificados o documentos expedidos en el exterior no se presentan autenticados o legalizados o con la traducción en castellano.
- Si el oferente no ha demostrado que tiene la autorización para ofertas los bienes objeto de este suministro o si no dispone de los servicios de mantenimiento y repuestos, si ellos se establece en los documentos de licitación.
- Si no se cumplieren los requisitos exigidos en las especificaciones técnicas.
- Si se hubieran entregado las propuestas en otro lugar o después de la hora establecida para ello.
- Si se presentan documentos con tachaduras o enmiendas no salvadas.

F. Otros métodos de Compra

1. *Licitación Limitada*

La Licitación Limitada es esencialmente una licitación competitiva que se hace mediante invitación directa y sin publicidad abierta. Puede ser un método apropiado de compra donde:

- los valores del contrato sean más de \$1.500 y menos de \$2.500, ó
- hay un número limitado de proveedores, ó
- otras razones excepcionales podrían justificar la desviación de los procedimientos de la licitación competitiva.

Bajo la Licitación Limitada, las AOA's deben escoger ofertas de una lista de proveedores potenciales que sea lo suficientemente extensa como para poder asegurarse de que ofrecerán precios competitivos, dicha lista deberá incluir a todos los proveedores cuando haya sólo un número limitado de ellos.

Los procedimientos deben estipular una competencia adecuada para asegurar precios razonables. Tanto los métodos usados en la evaluación de las ofertas como la

adjudicación de los contratos, deben dársele a conocer a todos los licitantes y no deben ser aplicados arbitrariamente.

2. *Ir de Compras*

Ir de compras es un método de compras basado en la comparación de precios obtenidos de por lo menos tres proveedores (para asegurar precios competitivos). Se considera un método apropiado para obtener productos listos para la venta o mercancía con especificaciones estándares que son pequeñas en monto. Las solicitudes para cotizaciones deben especificar la descripción y cantidad de los bienes, como también el tiempo y el lugar de entrega de los bienes deseado. Las cotizaciones pueden presentarse por medio de carta o de fax, pero nunca por teléfono (debe haber documentación escrita). Los términos de la oferta aceptada deben ser incorporados en una Orden de Compra.

3. *Contratación Directa*

La *Contratación* directa sin competencia (único recurso) puede ser un método apropiado bajo las siguientes circunstancias:

- Se puede extender un contrato existente, de naturaleza similar para bienes o obras civiles conforme con los procedimientos aceptables. la AOA deberá sentirse satisfecho de que en casos así, no se puede obtener ninguna ventaja por más de que se haga una competencia y que los precios del contrato extendido son razonables. Deberán incluirse, si se considera de antemano, disposiciones para dicha extensión en el contrato original. Un ejemplo de cuando puede ser esto aplicable, es el caso en el que la AOA compra los regalos de cumpleaños por tres meses consecutivos al mismo Proveedor sin someter a licitación nuevamente la compra.
- La estandarización de los equipos o los repuestos, que sean compatibles con el equipo existente, son razones que podrían justificar compras adicionales del proveedor original. Para que dichas compras sean justificadas, el equipo original debe ser confiable, la cantidad de los artículos nuevos generalmente, debe ser inferior a la actual, el precio tiene que ser razonable y las ventajas de otra marca o fuente del equipo, debieron haber sido consideradas y rechazadas por razones admisibles.

- El equipo requerido es patentado y se puede obtener únicamente de una fuente.
- En casos excepcionales, como por ejemplo en respuesta a desastres naturales

G. Compras para Donaciones Especiales

Debido al volumen inmenso de solicitudes para compras de donaciones especiales, la AOA puede negociar el precio y términos de pago con un proveedor al por menor quien vende una bolsa combinada de productos que acomodarán el rango amplio de productos que son comprados para donaciones especiales. Si existen múltiples proveedores de esta naturaleza, entonces se debe usar la licitación competitiva para seleccionar a un proveedor. Los documentos de licitación pueden solicitar precios por una muestra de varios tipos de bienes comprados. La muestra de artículos será suficiente para seleccionar a un proveedor. El proceso de licitación se debe repetir cada uno o dos años o como sea necesario dependiendo en las fluctuaciones del mercado.

Los proveedores deben ser seleccionados basándose en el siguiente criterio:

- Costo unitario de los artículos
- Condiciones de pago
- Seriedad del Proveedor
- Cambios periódicos en sus precios
- Entrega adecuada de los bienes
- Atención directa a la población apadrinada
- Descuentos, ofertas especiales, etc.