

**PROPUESTA DE MEJORA PARA EL ÁREA DE COMPRAS DEL ACUEDUCTO
METROPOLITANO DE BUCARAMANGA S.A. E.S.P.**

**MARYI PAOLA DÍAZ BEDOYA
LIGIA ISAURA FERNÁNDEZ CALDERÓN**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2010**

**PROPUESTA DE MEJORA PARA EL ÁREA DE COMPRAS DEL ACUEDUCTO
METROPOLITANO DE BUCARAMANGA S.A. E.S.P.**

**MARYI PAOLA DÍAZ BEDOYA
LIGIA ISAURA FERNÁNDEZ CALDERÓN**

**Monografía como requisito para optar por el título de
Especialista en Alta Gerencia**

**Director
DANIEL BARRAGÁN SANTOS
Ingeniero Industrial
Especialista Gerencia y Evaluación de Proyectos**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2010**

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darnos el maravilloso don de la existencia.

Al ingeniero Daniel Barragán Santos, por su compromiso incondicional con este proyecto, por su contribución y oportunas orientaciones.

A la Universidad Industrial de Santander por darnos la oportunidad de crecer como personas y como profesionales.

A los docentes y a cada uno de los compañeros por el tiempo compartido, por las experiencias y por la amistad que nos brindaron.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 17 |
| 1 GENERALIDADES DEL PROYECTO | 19 |
| 1.1 ALCANCE | 19 |
| 1.2 LIMITACIONES | 19 |
| 2 OBJETIVOS..... | 20 |
| 2.1 GENERAL..... | 20 |
| 2.2 ESPECÍFICOS..... | 20 |
| 3 MARCO TEÓRICO | 21 |
| 4 GENERALIDADES DE LA EMPRESA | 27 |
| 4.1 DATOS GENERALES | 27 |
| 4.1.1 Misión | 28 |
| 4.1.2 Visión..... | 28 |
| 4.1.3 Valores | 28 |
| 4.1.4 Propósito Empresarial | 29 |
| 4.1.5 Políticas..... | 29 |
| 4.1.6 Política de Gestión Integrada | 30 |
| 4.2 ORGANIGRAMA ACTUAL | 31 |
| 4.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA | 32 |
| 5 JUSTIFICACIÓN..... | 34 |
| 6 DIAGNÓSTICO INICIAL DE LA GESTION DE COMPRAS..... | 36 |
| 6.1 DIAGNÓSTICO GENERAL..... | 37 |
| 6.1.1 Ubicación Interna División Gestión Compras | 37 |
| 6.1.2 Capital Humano..... | 37 |

| | | |
|-------|---|----|
| 6.1.3 | Sistema de Información..... | 38 |
| 6.2 | DIAGNÓSTICO PLANEACIÓN PLAN DE COMPRAS | 46 |
| 6.2.1 | Reconocimiento de la Gestión de Compras dentro de la Organización | 46 |
| 6.2.2 | Consolidación Plan de Compras | 49 |
| 6.2.3 | Ejecución Plan de Compras | 50 |
| 6.3 | RESULTADO DIAGNÓSTICO EJECUCIÓN DE COMPRAS | 51 |
| 6.3.1 | Procedimiento de Compras | 53 |
| 6.3.2 | Documentación | 59 |
| 6.3.3 | Relación con Proveedores | 68 |
| 6.4 | CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO | 68 |
| 7 | PROPUESTA DE MEJORA..... | 70 |
| 7.1 | DEFINICIÓN DE LA POLÍTICA DE ABASTECIMIENTO DE BIENES PARA EL AMB S.A. E.S.P. | 71 |
| 7.2 | REDISEÑO DEL PROCESO Y PROCEDIMIENTO DE COMPRAS EN EL AMB S.A. E.S.P. | 78 |
| 7.3 | CONFORMACIÓN BASE DE PROVEEDORES ELEGIBLES. | 84 |
| 7.3.1 | Definición de Necesidades de Compras..... | 85 |
| 7.3.2 | Definición Términos de Convocatoria..... | 85 |
| 7.3.3 | Publicación en Medio Masivos | 87 |
| 7.3.4 | Definición Criterios a Evaluar | 87 |
| 7.3.5 | Resumen de los Pasos para Conformación Base de Datos de Elegibles | 93 |
| 7.4 | REDISEÑO DEL SISTEMA DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES Y PONDERACIÓN | 94 |

| | |
|---|-----|
| 7.5 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTION Y SEGUIMIENTO DE PROVEEDORES | 97 |
| 7.5.1 Procedimiento para la Evaluación de Desempeño de Proveedores..... | 98 |
| 7.5.2 Utilidades derivadas de las Reevaluaciones de Desempeño | 105 |
| 7.5.3 Visitas de Verificación | 107 |
| 7.5.4 Planes de Mejoramiento..... | 109 |
| 7.6 USO APROPIADO DE LA TECNOLOGIA EN LA GESTION DE COMPRAS 112 | |
| 8 SOCIALIZACION DE LA PROPUESTA AL amb S.A. E.S.P..... | 118 |
| 9 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA MONOGRAFIA..... | 119 |
| GLOSARIO | 120 |
| CONCLUSIONES | 123 |
| RECOMENDACIONES..... | 125 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 126 |
| 9.1 DENOMINACIÓN: JEFE DE DIVISIÓN | 149 |
| 9.2 DENOMINACIÓN: PROFESIONAL ASISTENTE | 152 |
| 10 CUANTÍA..... | 160 |
| 11 PARÁMETROS DE COMPRA | 160 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla N. 1 Comparativo de Compras..... | 22 |
| Tabla N. 2 Ejecución Plan de Compra. Ejecutado Vs. Presupuestado | 50 |
| Tabla N. 3 Cronograma Ejecución Plan Proyectado..... | 51 |
| Tabla N. 4 Cuantías | 53 |
| Tabla N. 5 Procedimiento Plan de Compras..... | 55 |
| Tabla N. 6 Procedimiento de Compras Modificado..... | 81 |
| Tabla N. 7 Calificación de la Reevaluación..... | 102 |
| Tabla N. 8 Promedio de las Reevaluaciones | 106 |
| Tabla N. 9 Promedio de las Reevaluaciones | 106 |
| Tabla N. 10 Cumplimiento de Objetivos..... | 119 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura N. 1 Estadísticas de Población y Suscriptores..... | 27 |
| Figura N. 2 Organigrama Acueducto Metropolitano de Bucaramanga..... | 31 |
| Figura N. 3 Metodología del Diagnóstico Inicial | 36 |
| Figura N. 4 Organigrama de la Secretaria General..... | 37 |
| Figura N. 5 Sistema de Información - Inventarios | 39 |
| Figura N. 6. Aplicación de Pedidos Sii ++ amb | 40 |
| Figura N. 7 Aplicación de Orden de Compra Sii ++ amb | 41 |
| Figura N. 8 Proveedores por Nombre SII ++ | 42 |
| Figura N. 9 Aplicación de Informes Sii ++ amb | 43 |
| Figura N. 10 Informe de Orden de Compra por Ingresar Sii ++ amb | 44 |
| Figura N. 11 Informe de Orden de Compra Ingresadas Sii ++ amb..... | 44 |
| Figura N. 12 Informe Compras Realizadas entre Fechas Sii ++ amb | 45 |
| Figura N. 13 Mantenimiento a Proveedores Sii ++ amb | 46 |
| Figura N. 14 Mapa de Procesos amb S.A. E.S.P..... | 48 |
| Figura N. 15 Caracterización Gestión Compras amb S.A. E.S.P..... | 52 |
| Figura N. 16 Flujograma Procedimiento de Compras..... | 54 |
| Figura N. 17 Registrar un Pedido General Sii ++ amb..... | 59 |
| Figura N. 18 Formato F SL 704-021 Especificaciones Técnicas | 60 |
| Figura N. 19 Formato F SL 704-004 Solicitud a Cotizar | 61 |
| Figura N. 20 Formato F SL 704-014 Evaluación de Proveedores..... | 63 |
| Figura N. 21 Formato F SL 704-005 Cuadro Comparativo | 64 |

| | |
|---|-----|
| Figura N. 22 Formato F SL 704-019 Selección de Proveedores..... | 66 |
| Figura N. 23 Formato F SL 704-020 Reevaluación de Proveedores | 67 |
| Figura N. 24 Esquema de Conclusiones del Diagnostico | 69 |
| Figura N. 25 Estructura Plan de Mejora..... | 70 |
| Figura N. 26 Flujograma | 79 |
| Figura N. 27 Criterios del Mercado y Capacidad para Contratar | 89 |
| Figura N. 28 Criterios Financieros | 90 |
| Figura N. 29 Criterios de Calidad, Responsabilidad Social y Ambiental | 91 |
| Figura N. 30 Formato F SL 704-014 Evaluación de Proveedores..... | 92 |
| Figura N. 31 Pasos para Inscripción de Proveedores..... | 93 |
| Figura N. 32 Formato F SL 704-019 Selección de Proveedores..... | 95 |
| Figura N. 33 Esquema del Programa de Gestión a Proveedores | 97 |
| Figura N. 34 Flujo de Proceso de Evaluación de Desempeño..... | 98 |
| Figura N. 35 Formato F SL 704-020 Reevaluación de Proveedores | 103 |
| Figura N. 36 Flujo de Proceso Planes de Mejoramiento..... | 111 |
| Figura N. 37 Diseño Pagina WEB..... | 112 |
| Figura N. 38 Ejecución de Actividades Plan de Mejoramiento..... | 116 |
| Figura N. 39 Cronograma | 116 |

TABLA DE ANEXOS

| | |
|--|-----|
| Anexo No. 1 PLAN ESTRATEGICO amb 2008-2011 | 128 |
| Anexo No. 2 PERFILES CAPITAL HUMANO | 149 |
| Anexo No. 3 PROCEDIMIENTO ORDENES DE COMPRA..... | 159 |
| Anexo No. 4 CERTIFICADO SOCIALIZACION DE LA PROPUESTA..... | 170 |

RESUMEN

TÍTULO:

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA DE COMPRAS DEL ACUEDUCTO METROPOLITANO DE BUCARAMANGA S.A. E.S.P. *

AUTORES:

MARYI PAOLA DIAZ BEDOYA – CONTADORA PÚBLICA

LIGIA ISAURA FERNANDEZ CALDERON – CONTADORA PÚBLICA**

PALABRAS CLAVES:

Gestión de Compras; Proveedores; Selección, Evaluación y Reevaluación de proveedores.

DESCRIPCION:

El presente documento propone un plan de mejoramiento para el Área de Compras del amb S.A. E.S.P. Inicialmente se realizó un diagnóstico de la situación actual de la gestión de compras en tres aspectos: general, ejecución de compras y planeación de las mismas; Se encontraron debilidades que afectan la ejecución y que a futuro pueden poner en riesgo la gestión de compras convirtiéndola en un área de ejecución tradicional sin aporte a la organización.

Se proponen 6 estrategias para el mejoramiento de la gestión de compras que comprenden la implementación de una política de suministros, la actualización del proceso y procedimiento de las compras, la conformación de una base de proveedores elegibles, el rediseño del sistema de selección y ponderación de proveedores, la implementación del sistema de seguimiento de proveedores y el uso apropiado de la tecnología en la gestión de compras.

Este plan de mejoramiento garantiza la trazabilidad de la gestión de compras, permitiendo afianzar las relaciones de mutuo beneficio con sus proveedores; ésto se convierte en una oportunidad para desarrollar objetivos del plan estratégico del amb como son la mejora continua y el buen gobierno, generando valor y haciendo de las compras un proceso dinámico, transparente y efectivo.

* Monografía

** Facultad de Ingeniarías Fisicomecánicas.- Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.- Especialización en Alta Gerencia.- Director: Daniel Augusto Barragán Santos - Ingeniero Industrial.

ABSTRACT

TITLE:

PLAN OF IMPROVEMENT FOR THE AREA OF PURCHASES OF THE METROPOLITAN AQUEDUCT OF BUCARAMANGA S.A. E.S.P *

AUTHORS:

MARYI PAOLA DIAZ BEDOYA – PUBLIC ACCOUNTANT

LIGIA ISAURA FERNANDEZ CALDERON – PUBLIC ACCOUNTANT **

KEY WORDS:

Management of Purchases: Suppliers; Selection, Evaluation and Re-evaluation of Suppliers.

DISCRIPTION:

The present document proposes a plan of improvement for the Area of Purchases of amb S.A. E.S.P. Initially a diagnosis of the present situation of the management of purchases was realized in three aspects: general, execution of purchases and planning of the same; Where weaknesses that affect the present and future execution and can put at risk the management of purchases turning it into an area of traditional execution with little or no contribution to the organization.

There are six (6) strategies for the improvement of the management of purchases set out that include/understand the implementation of a policy of provisions, the update of the process and procedure of the purchases, the conformation of a base of eligible suppliers, the redesign of the consideration and selection system of suppliers, the implementation of a system of pursuit of suppliers and the appropriate use of technology in the management of purchases.

This plan of improvement guarantees a process of continuous integration by the management of purchases, allowing the strengthening of relationships of mutual benefit with its suppliers; this allows the opportunity to develop objectives of the strategic plan of AMB as they are the continuous improvement and the good government, generating value and making the purchasing process a dynamic, transparent, and effective one.

* Monograph

** Faculty of Physicomechanical Engineers.- School of Industrial and Enterprise Studies. - Specialization in High Management.- Director: Daniel Augusto Barragán Santos - Industrial Engineer.

INTRODUCCIÓN

En todas las organizaciones cualquiera que sea su actividad económica requiere la integración de la planeación, la ejecución y el control de sus compras, logrando la satisfacción no solo del cliente interno sino también de sus proveedores y demás partes interesadas. Con el fin de contribuir con este propósito las autoras han desarrollado una propuesta de mejora en la Gestión de compras, ubicándola en un rol estratégico en el desarrollo de la misión y trabajando con un enfoque hacia sus proveedores que potencie el éxito mutuo. Esto teniendo en cuenta que actualmente la gestión de compras se ha centrado en satisfacer el suministro de bienes, restándole la importancia que merecen los proveedores.

Este documento se ha estructurado en nueve (9) capítulos que contemplan la propuesta de mejora, así: en la primera parte del trabajo, en el capítulo 1 se encuentran las generalidades del proyecto y en el capítulo 2 los objetivos del mismo. El capítulo 3 resume el sustento teórico y aborda de manera concreta los conceptos gerenciales aprendidos durante el transcurso de los estudios en Alta Gerencia y de utilidad para el desarrollo de la propuesta. En el capítulo 4 se consignan aspectos generales de la empresa como misión, visión, objetivos, etc.; incluyendo los antecedentes y logros obtenidos en el plan estratégico 2008-2012, por cuanto evidencian el trabajo desarrollado con los proveedores y los elementos que en parte, justifican la elaboración de la presente propuesta. La justificación de la elaboración de la propuesta de mejora está contenida en el capítulo 5.

La metodología seguida para la elaboración de la propuesta de mejora para la Gestión de Compras en el Acueducto Metropolitano de Bucaramanga amb., se encuentra en el capítulo 6. Para esto se realizó un diagnóstico inicial de la

situación de la empresa con base en los procedimientos establecidos y el sistema de información utilizado, además de las entrevistas con el personal del área respectiva. Allí se recogen los aspectos de la gestión de compras: selección, reevaluación, estrategias de mutuo beneficio, etc. También las aplicaciones del sistema de información y los mecanismos de relación con los proveedores.

En el capítulo 7 se estructura la propuesta de estrategias que permiten reafianzar los lazos de mutuo beneficio con los proveedores, proponiendo nuevos formatos de selección y reevaluación y adecuaciones al sistema; también se desarrolla la idea para documentar e implementar lo que sería una verdadera relación de crecimiento con los proveedores de tal manera que responda a la realidad práctica del día a día del amb.

El capítulo 8 evidencia la socialización de la monografía y en el 9 se detalla el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Finalmente se presentan las conclusiones y se hacen algunas recomendaciones que permitan implementar estas estrategias en la gestión de compras.

1 GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 ALCANCE

Ofrecer una propuesta viable en cuanto a normatividad aplicable y recursos suministrados, que mejore sustancialmente la productividad, transparencia, claridad, gestión y retroalimentación en la División de Compras del amb S.A. E.S.P.

Se analizará la situación actual ubicándola dentro del contexto nacional para determinar la forma efectiva de mejorar los procesos.

1.2 LIMITACIONES

La propuesta llegará hasta la presentación de la misma a las directivas de la empresa, los cuales serán quienes determinen su nivel de implementación, por lo cual no se identifican limitaciones para la ejecución de la propuesta. Sin embargo existe un riesgo en cuando a la cantidad y calidad de información que suministren las partes involucradas.

2 OBJETIVOS

2.1 GENERAL

Diseñar un plan de mejoramiento para la Gestión de Compras del amb que permita optimizar el suministro de bienes, planteando estrategias que permitan un engrane óptimo con los proveedores, haciendo de éste un proceso de mutuo beneficio con los proveedores que permita crear valor.

2.2 ESPECÍFICOS

- Analizar en detalle los problemas que actualmente se presentan en el Área de Compras, para lograr plantear mejoras.
- Diseñar un mecanismo que permita la continuidad de las evaluaciones, de tal manera que cada proveedor mantenga una hoja de vida de sus actividades comerciales con el amb S.A. E.S.P.
- Diseñar un programa estratégico de manejo de proveedores, con alianzas de mutuo beneficio con proveedores, lo cual incluye desde visitas físicas a los establecimientos comerciales de los mismos, hasta la retroalimentación de las evaluaciones.
- Diseñar un plan de mejoramiento para el área de compras que abarque desde el registro interno de proveedores, hasta la evaluación de los mismos posterior a la culminación de la adquisición para dar solución a las fallas actuales.
- Presentación de la propuesta a los directivos de la empresa.

3 MARCO TEÓRICO

Proceso de Compras

El logro de la mayor competitividad de cualquier empresa, sea pública o privada (Industrial, comercial o de servicio), depende fundamentalmente de las correctas adquisiciones que realice; las compras demandan habilidad, capacidad, inteligencia, empeño e ingenio de parte de los ejecutivos de las empresas, para lograr negociaciones óptimas y condiciones favorables para la misma, ya que las compras son trascendentales para su permanencia en el mercado.

A medida que las compañías se fueron expandiendo fue necesario requerir de una persona que se dedicara específicamente a ejercer las funciones de comprar los materiales para la producción, a finales de la década de 1950 la tendencia era aun más clara, una encuesta llevada a cabo en 350 compañías reveló que el jefe de compras reportaba a un ejecutivo de alto nivel aproximadamente el 95% de las veces, ante el presidente el 38% y el vicepresidente ejecutivo el 36% ante el controlador, el director de fabrica, el gerente de producción o el independiente de fabrica el 5%.¹

Durante la primera mitad del siglo XX, la mayor parte de negocios comprendió, por experiencia que era mejor crear un grupo separado de personas; conocido como el departamento de compras para que realizará esta actividad de adquisición. En

¹ Pooler j. Víctor H., El Gerente de Compras y sus funciones, séptima edición, México, 1993, Editorial Limusa, Págs. 15 y 16

años recientes las compras han tenido un recuento gradual de que una labor de compras eficaz requiere individuos con intereses y conocimientos especializados y con capacidad para hacer frente a las condiciones cambiantes que experimentan los negocios modernos.

Los principios y las técnicas de una buena función compradora son determinantes. Los compradores modernos buscan los medios para realizar estos actos de un modo cada vez más perfectos y con un mayor nivel de eficiencia y actuación a sus acciones de compras. Más que nunca es necesario poseer una clara comprensión de la función compradora para que puedan utilizarse inteligente y eficazmente a fin de llegar a agilizar el proceso de compras y adoptar las decisiones pertinentes. La función responsable de efectuar todas las compras requeridas por una empresa, en el momento oportuno, es del departamento de compras, quien en coordinación con producción y los inventarios programa en el preciso momento realizar una efectiva compra. Estas son algunas de las evoluciones que han tenido las compras:

Tabla N. 1 Comparativo de Compras

| COMPRAS AYER | COMPRAS HOY |
|---------------------------------------|--|
| Profesional de compras | Gerente de compras |
| Oficina oscura pequeña y apartada | Altísima responsabilidad |
| Poca responsabilidad | Responsable de la inversión de gran parte del presupuesto de la organización |
| Actividades transaccionales meramente | Responsable de identificar nuevas fuentes de generación de ahorro-ingreso |
| Limitado valor estratégico | Participación a nivel directivo y manejo de equipos multidisciplinarios |
| Contacto limitado con la gerencia | Encargado del gerenciamiento del abastecimiento y las compras |
| Procesos rutinarios | Innovador e implementador de nuevas prácticas, tendencias y productos |

Fuente: Comprador 2010, Conferencia

Michel Calimeri, define las compras así: “la operación que se propone suministrar, en las mejores condiciones posibles, a los distintos sectores de una empresa, los materiales (materia prima, productos semiacabados, accesorios, bienes de consumo, máquinas, servicios, etc.) que son necesarios para alcanzar los objetivos que la administración de la misma ha definido”.²

Una buena administración de compras, se refleja en la obtención de la mejor calidad de los productos, el mejor precio y las mejores condiciones de entrega y pago siendo de gran importancia para todo el giro de una empresa ya que de las compras depende la productividad de una empresa.

En el futuro, a la función de compras se le impondrán probablemente nuevas y pesadas responsabilidades a fin de mantener la posición de la compañía en el mercado. Por ejemplo mayor confianza en el producto del proveedor, mejor servicio del suministrador, análisis de valores, pronóstico de precios a largo plazo, adaptación a procedimientos automatizados, relaciones comerciales más eficaces, introducción de nuevos materiales y coordinación de los requisitos de los materiales. También debe mantener los costos de los materiales tan bajos como sea posible sin menoscabo de la calidad. Algunos de los principales objetivos de compras serán los siguientes:

- Pagar precios razonablemente bajos por los mejores productos obtenibles, negociando y ejecutando todos los compromisos de la compañía.

² Cruz Mecinas, Leonel. "Compras principios Generales". Segunda Edición .México.1999.Editorial Continental, S.A.de C.V. Pág.3

- Mantener los inventarios lo más bajo posible, sin perjuicio de la producción.
- Encontrar fuentes de suministro satisfactorias y mantener buenas relaciones con las mismas.
- Asegurar la buena actuación del proveedor, entre otras cosas en lo que se refiere a la rápida entrega de los materiales y una calidad aceptable.
- Localizar nuevos materiales y productos a medida que vayan requiriéndose
- Introducir buenos procedimientos, junto con controles adecuados y una buena política de compra.
- Implantar programas como el de análisis de valores, y análisis de costos, y decidir si deben comprarse o hacerse los materiales para reducir el costo de las compras.
- Conseguir empleados de alto calibre y permitir que cada uno desarrolle al máximo su capacidad.
- Mantener un departamento lo más económico posible sin desmejorar la actuación.
- Mantener informada a la alta gerencia de los nuevos materiales que van saliendo, que puedan afectar la utilidad o el buen funcionamiento de la compañía.

La mayoría de gerentes de compras no exige bastante de sus compradores, de la misma manera que muchos administradores superiores son incapaces de fijar las metas adecuadas para compras. Por ejemplo, el departamento de compras que siempre tiene el material a tiempo. La alta administración debe fijar metas amplias para el gerente de compras. En la compañía donde no se sigue esta práctica, el gerente debe fijar sus propias normas de buena actuación y hacer todo lo que esté en sus manos para cumplirlas. Algunas de las metas recomendables podrían ser las siguientes:

- ✓ Mantener una aportación eficaz a las utilidades mediante análisis de valía y reducción de costos.
- ✓ Obtener el mejor valor en los materiales comprados al precio más bajo posible, sin menoscabo de los requisitos de calidad.
- ✓ Mantener los inventarios al mínimo con una buena relación de rotación.
- ✓ Crear un clima de buena voluntad para su compañía mediante unas relaciones comerciales cordiales.
- ✓ Mantener una buena selección de proveedores, que actúen de la mejor manera posible.
- ✓ Buscar personal de compras calificado y ayudarlo a perfeccionarse.
- ✓ Mantener bajos los costos de funcionamiento, y tener, no obstante, personal adecuado para trabajar debidamente.

Procedimientos Generales de las Compras

El área de compras requiere una amplia variedad de procedimientos de operación estándar para realizar las actividades diarias normales. El elevado número de artículos, la gran cantidad de dinero involucrado, la necesidad de una auditoría, las consecuencias severas de un desempeño insatisfactorio y la contribución potencial a las operaciones efectivas de la operación inherentes a su funcionamiento son las cinco razones importantes para desarrollar un sistema consistente. El proceso de compras está ligado estrechamente a casi todas las otras incluidas en una organización y también con el medio externo, creando una necesidad de sistemas completos de información. Etapas indispensables en el procedimiento de compras son:

- Reconocimiento de una necesidad.

- Descripción de la necesidad, con una definición exacta de las características y cantidades del artículo o del producto que se quiere.
- Determinación y análisis de las posibles fuentes de abastecimiento.
- Determinación del precio y de los términos.
- Preparación y asignación de la orden de compra.
- Seguimiento y, o expedición de la orden.
- Recepción e inspección de los artículos.
- Liquidación de la factura y pago al proveedor.
- Mantenimiento de registros.

Planes de Mejoramiento

Son un conjunto de elementos que consolidan las acciones de mejoramiento requeridas para corregir las desviaciones encontradas en un proceso, para este caso el de la gestión de compras. El objetivo de los planes de mejoramiento es promover que los procesos internos se desarrollen en forma eficiente y transparente a través de la adopción y cumplimiento de las acciones correctivas y a la implementación de metodologías orientadas al mejoramiento continuo.

Los planes de mejoramiento consolidan acciones derivadas de la auditoría interna y de recomendaciones generadas por la evaluación independiente, los pasos a seguir para su elaboración son:

- Identificar el área de mejora
- Detectar las principales causas del problema
- Formular el objetivo
- Seleccionar las acciones de mejora
- Realizar planificación y seguimiento

4 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

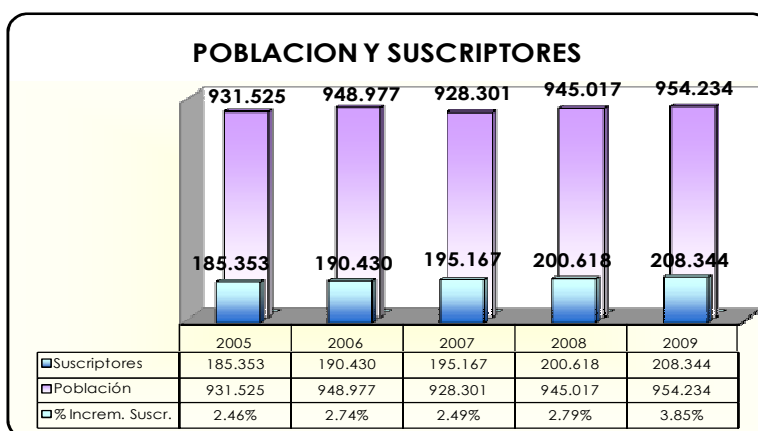
4.1 DATOS GENERALES

El Acueducto Metropolitano de Bucaramanga S.A. E.S.P., cuenta actualmente con 497 funcionarios vinculados directamente con la empresa. Su sede principal está ubicada en la diagonal 32 No 30A - 51 - Parque del Agua.

Es una Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios, de nacionalidad colombiana, de carácter mixto, estructurada bajo el esquema de sociedad por acciones. Se encuentra regulada por la Ley 142 de 1994, por las disposiciones que la sustituyan, modifiquen o reglamenten; por los estatutos del Acueducto y por las normas del Código de Comercio en lo pertinente a las sociedades anónimas.

El amb, presta el servicio de acueducto en el área metropolitana de Bucaramanga, conformada por los municipios de Bucaramanga, Floridablanca y Girón.

Figura N. 1 Estadísticas de Población y Suscriptores



Fuente. Acueducto Metropolitano de Bucaramanga S.A. E.S.P. – amb.

Los 208.344 suscriptores están distribuidos así: en el municipio de Bucaramanga se encuentran 125.588, es decir el 60.3% del total de suscriptores de la empresa; en el municipio de Floridablanca 59.331 que representan el 28.5%; y, en el municipio de Girón 23.426, para completar el porcentaje restante del mercado total que atiende el Acueducto Metropolitano de Bucaramanga.

4.1.1 Misión

“Somos una empresa de Servicios Públicos Domiciliarios que satisface las necesidades de nuestros clientes con productos y servicios de calidad, garantizando la conservación de los recursos naturales, generando rendimientos económicos para asegurar su crecimiento y contribuir al desarrollo y bienestar de la comunidad”.

4.1.2 Visión

“El Acueducto Metropolitano de Bucaramanga como empresa de carácter mixto, será una organización líder a nivel nacional en la operación, administración, comercialización y la prestación de servicios públicos domiciliarios con sus actividades conexas y complementarias; comprometida con el desarrollo sostenible, generando valor empresarial y el reconocimiento de la comunidad”.

4.1.3 Valores

- Calidad
- Honestidad
- Disciplina
- Cumplimiento
- Eficiencia

- Compromiso Ambiental
- Responsabilidad Social
- Transparencia

4.1.4 Propósito Empresarial

Prestación de los servicios domiciliarios de acueducto y saneamiento básico, así como las actividades complementarias al mismo en las localidades que integran el área metropolitana de Bucaramanga y demás municipios vecinos a los cuales se extienda la prestación de estos servicios, y, en general, en cualquier lugar del país o del exterior, que por vía contractual, se convenga en esta gestión.

Producir y distribuir aguas con valor agregado en forma complementaria y venta de energía en la medida en que su infraestructura genere este producto.

Prestar servicios de asesoría y asistencia de carácter técnico, operativo, comercial, administrativo e institucional a sistemas de acueducto y saneamiento básico.

Participar como socia de otras Empresas de Servicios Públicos.

Asociarse con personas nacionales o extranjeras, formar consorcios, uniones temporales o cualquier tipo de asociación que la Ley permita.

4.1.5 Políticas

- ❖ Política de Apropiación ciudadana
- ❖ Política de Sostenibilidad Ambiental
- ❖ Política de Excelencia Organizacional

- ❖ Política de Aseguramiento de Ingresos
- ❖ Política de Ampliación de Mercados
- ❖ Política de Desarrollo del Capital Humano
- ❖ Política de Mejora Continua
- ❖ Política de Transparencia

4.1.6 Política de Gestión Integrada

El Acueducto Metropolitano de Bucaramanga S.A. ESP (amb) como organización líder en la prestación de servicios públicos domiciliarios y en el marco de relaciones de cooperación y beneficio mutuo, ofrece a sus partes interesadas productos y servicios de calidad, cumpliendo con la legislación y normativa vigentes.

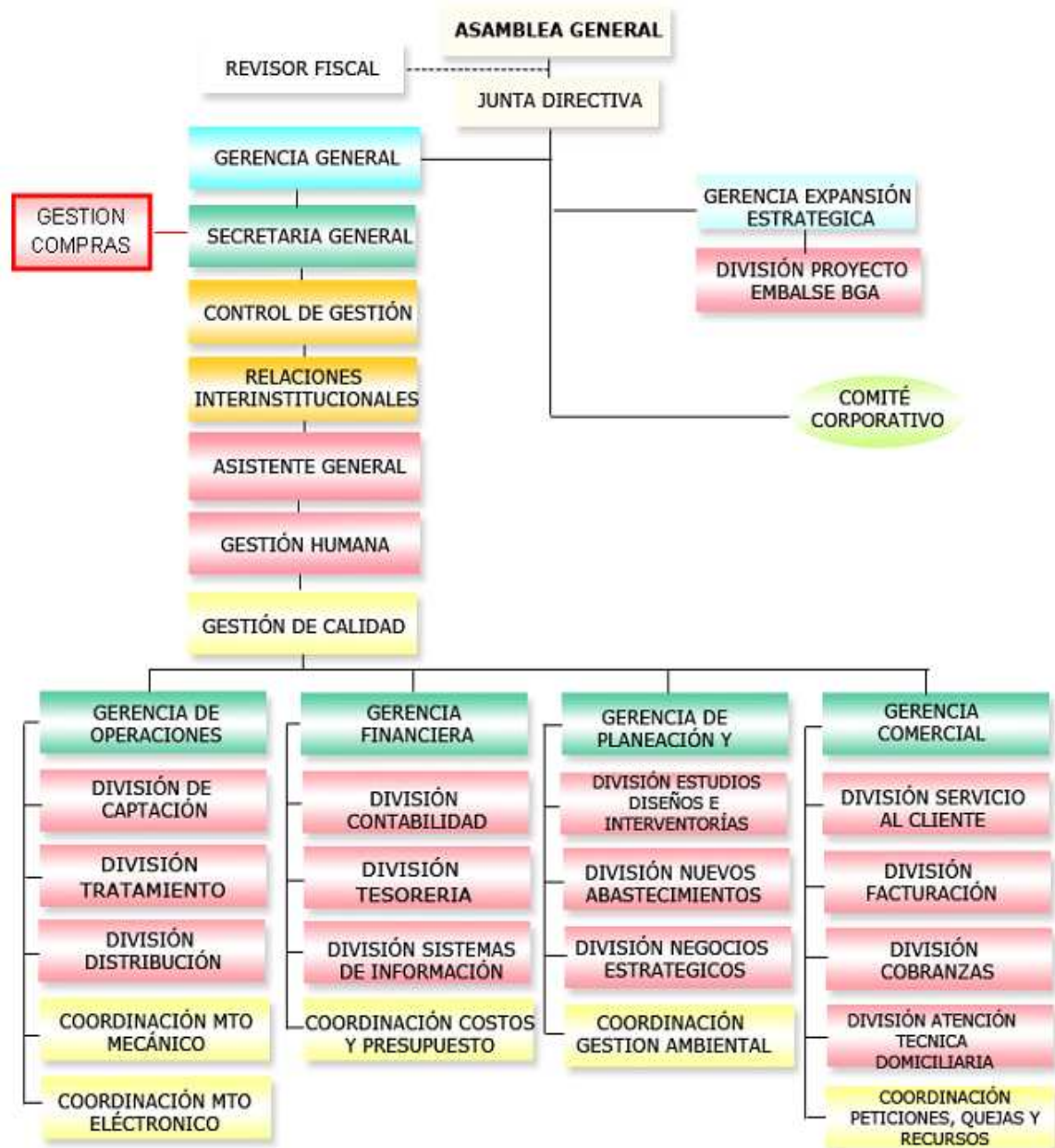
Comprometido con la mejora continua y como empresa socialmente responsable, el amb asegura la gestión transparente y efectiva de sus procesos y la administración de los riesgos asociados con la prestación del servicio.

Trabaja en la prevención de la contaminación, la preservación del Medio Ambiente y el control de sus aspectos ambientales.

Fomenta una cultura preventiva y de control sobre los eventos de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional de su personal, brindando un mejor entorno laboral.

4.2 ORGANIGRAMA ACTUAL

Figura N. 2 Organigrama Acueducto Metropolitano de Bucaramanga



Fuente. Acueducto Metropolitano de Bucaramanga S.A. E.S.P. – amb. y autoras

4.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El Acueducto Metropolitano de Bucaramanga S.A. ESP (amb), es una empresa que debe cumplir, primordialmente, una función de responsabilidad social de carácter vital para la población, para tal fin se viene preparando para satisfacer demandas crecientes futuras. Para ésto ha desarrollado, desde sus inicios, grandes esfuerzos en la gestión de operaciones, proyectos, comercial, administrativa, financiera, jurídica, contratación y documental, control de gestión y de responsabilidad social empresarial.

El amb cuenta con un Plan Estratégico de Gestión 2008-2012, “Agua para el Futuro, Agua para Todos”, (ver anexo 1), que con base en los principios orientadores contenidos en la misión y la visión amb, será realizable dado que el desarrollo de los planes, estrategias y actuaciones empresariales considera componentes de gestión claves como la identidad organizacional, la formalización para el gobierno corporativo, el soporte de las decisiones, el reconocimiento ciudadano, la dinámica social de los empleados, los factores que aportan a la eficiencia, la consolidación empresarial, el conocimiento del entorno y del mercado, la eficiencia en procesos y la gestión financiera, contenidos en los siguientes objetivos estratégicos:

Apropiación Ciudadana

Gestión Integral Empresarial

Usos, Demanda y Oferta del Agua Potable

Aseguramiento de Ingresos

Sostenibilidad Ambiental

ampliación de Mercados

mejora Continua

buen Gobierno

Los logros presentados en el “Informe de Gestión 2009” ratifican el cabal cumplimiento del Plan Estratégico de Gestión, que con base en el registro de resultados para cada uno de sus ocho Objetivos Estratégicos, evidencia una positiva gestión en el 2009. Puntualmente en el octavo objetivo referencia la regulación transparente de las relaciones que el amb mantiene con sus accionistas, clientes, proveedores, empleados y órganos de control, se evidencia en forma permanente a través de los diferentes medio de comunicación (página web, el link de contratación, la intranet, los boletines de prensa, los memorandos internos y el Call Center), en los cuales se informa oportunamente de las novedades, proyectos, procesos de contratación, suspensiones el servicio y ejecución de obras.³

En el 2009 el Acueducto Metropolitano de Bucaramanga S.A. E.S.P. (amb) centró sus esfuerzos en fortalecer las relaciones de mutuo beneficio con esta parte interesada. Esto se puede apreciar en el mejoramiento del desempeño de contratistas alcanzando un cumplimiento del 96.5%, ésto se realizó bajo un esquema de “transparencia y reglas claras”⁴.

³ Informe de Gestión 2009, amb

⁴ Informe COP amb

5 JUSTIFICACIÓN

Las áreas de Compras no han crecido en importancia de manera espontánea sino porque los propios mecanismos de defensa empresarial las han puesto en primera línea de combate por puro instinto de supervivencia.

El área de compras en el amb ha experimentado en los últimos años un crecimiento en el número de requerimientos, sin embargo ésta no goza de mucha atención por parte de la organización. La razón fundamental es que el área se percibe como secundaria desconociéndose que es una potente herramienta para la optimización de los resultados y un poderoso mecanismo de creación de valor.

Por otra parte uno de los principios incluidos en la normativa ISO de la serie 9000:2000 para Sistemas de Gestión de la Calidad está referido a la relación con los proveedores. Este principio dice en su enunciado: "Una empresa y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor"⁵.

A través de toda la norma ISO 9004:2000 "Directrices para la mejora continua del desempeño" se resalta la importancia del proveedor, tal es así que considera a éste dentro de las partes interesadas de la empresa (5.2.1), a los que también llama "aliados de negocios". Otro de los apartados recomienda que la alta gerencia, debiera considerar los beneficios potenciales de establecer sociedades con los proveedores de la empresa, a fin de crear valor para ambas partes. Esta sociedad se debe basar en una estrategia conjunta, compartiendo conocimientos, así como beneficios y pérdidas. (9004:2000 numeral 5.2.2).

⁵ Norma ISO 9000:2000

Actualmente la gestión de compras en el amb no cuenta con un procedimiento para desarrollar proveedores, por ejemplo, no hay establecidos requisitos mínimos para su inscripción generando inconvenientes en algunos casos en cumplimiento y calidad. Las reevaluaciones no generan acciones, se elaboran para cumplir con la norma. Además la planificación de las compras no es realizada de forma consciente por los miembros de la organización.

El amb debe establecer procesos para identificar potenciales fuentes de materiales, desarrollar a sus proveedores actuales y evaluar la capacidad de éstos para entregar los productos requeridos, ésto permitirá a la empresa asegurar la eficacia y eficiencia en sus procesos de compras.

Con base en lo anterior se propone un plan de mejora para el área de compras del amb donde se potencialicen sus fortalezas y se minimicen sus debilidades.

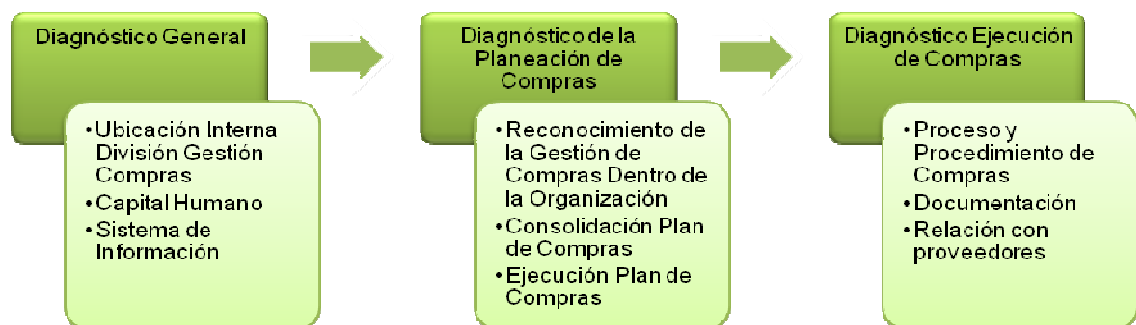
6 DIAGNÓSTICO INICIAL DE LA GESTION DE COMPRAS

El amb en sus 92 años de servicio, es una Compañía que ha contribuido con el crecimiento y desarrollo urbanístico e industrial del área metropolitana de Bucaramanga, logrando ser una de las empresas más competitivas del departamento y a su vez impulsando a otras empresas a elevar su nivel empresarial.

Por lo anterior, se hace necesario que la empresa mantenga su posicionamiento en la región y fortalezca la relación con sus proveedores, diseñando y ejecutando ideas innovadoras que por un lado minimicen los costos de compras y por otro maximicen la calidad en el suministro de insumos en el amb; para que se mejore la prestación del servicio de acueducto, y la empresa logre un sólido crecimiento y sostenibilidad a largo plazo y participe en el crecimiento de sus proveedores.

El diagnóstico inicial, se desarrolla definiendo los siguientes criterios que permitirán analizar el estado inicial de la gestión de compras (Ver Figura No. 3).

Figura N. 3 Metodología del Diagnóstico Inicial



Fuente. Autoras

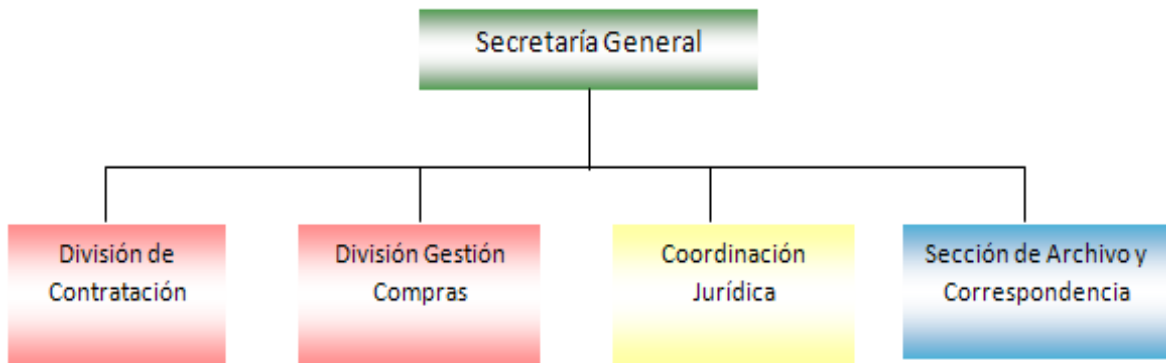
6.1 DIAGNÓSTICO GENERAL

Para el diagnóstico general se tuvo en consideración la ubicación interna de la División Gestión Compras y sus recursos tanto humanos como tecnológicos.

6.1.1 Ubicación Interna División Gestión Compras

La División Gestión Compras está adscrita a la Secretaría General, ubicándose de la siguiente manera:

Figura N. 4 Organigrama de la Secretaría General



Fuente: amb

6.1.2 Capital Humano

La División Gestión Compras está integrada por la Jefe de División, un Profesional Asistente y un Auxiliar Administrativo. A continuación se hace una breve descripción de los cargos y los perfiles se encuentran ampliados en el anexo 2.

❖ **JEFE DIVISION GESTION COMPRAS**

Es la encargada de la ejecución y coordinación de labores profesionales de planeación, control y evaluación de la programación, adquisición de bienes, insumos y materiales, para garantizar el suministro de los mismos y de esta forma lograr el cumplimiento de los objetivos de la Empresa.

❖ **PROFESIONAL ASISTENTE**

Tiene a su cargo la ejecución de labores de supervisión, soporte técnico, investigación, monitoreo, asistencia administrativa en el área de compras.

❖ **AUXILIAR ADMINISTRATIVO**

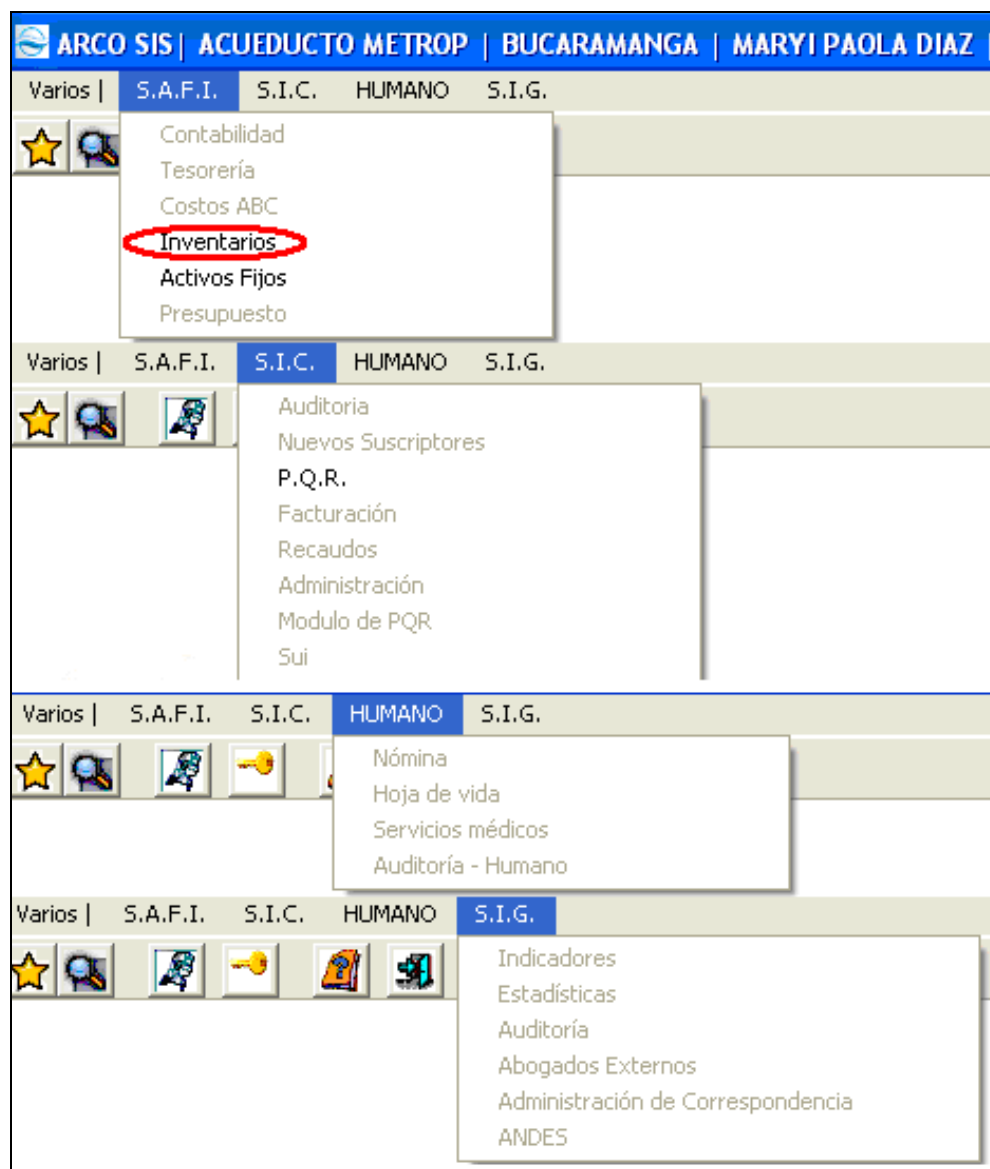
Ejecuta, en coordinación con las demás áreas, los procesos de planeación, adquisición, recepción, almacenamiento, distribución, evaluación y control del suministro de los insumos, con unos requisitos en cuanto a calidad, cantidad, oportunidad, costos, durabilidad y conservación.

6.1.3 Sistema de Información

El amb cuenta con un sistema de información Integrado llamado SII ++ el cual está dividido en cuatro módulos S.A.F.I, S.I.C, HUMANO Y S.I.G (Ver figura No. 5) todos interconectado entre sí, facilitando la integridad de la información.

Para la Gestión de Compras el módulo que aplica es el S.A.F.I en la opción de Inventarios que enlaza los módulos de Contabilidad, Tesorería, Costos ABC, Activos Fijos y Presupuesto.

Figura N. 5 Sistema de Información - Inventarios



Fuente: SII ++ amb

A continuación se detallan las aplicaciones más relevantes en la Gestión de las compras:

6.1.3.1 Pedidos

En esta aplicación encontramos las opciones correspondientes a pedidos para la gestión de compras (ver figura No. 6):

Figura N. 6. Aplicación de Pedidos Sii ++ amb



Fuente: Sii++ amb / SAFI / Inventarios / Pedidos

La principal opción es registrar un pedido en general ya que los requerimientos de suministros se realizan mediante éste. El pedido se divide en dos partes, la primera registra número de pedido, el usuario que lo genera, el centro de costos y la observación; en la segunda parte se deben diligenciar los campos del código del artículo, si este corresponde al stock del Almacén General o dejarse en blanco si no corresponde, la descripción del producto requerido, la unidad y la cantidad.

6.1.3.2 Orden de Compra

Esta aplicación es utilizada para generar la orden de compra en el sistema y además contempla los siguientes usos (Ver figura No. 7).

Figura N. 7 Aplicación de Orden de Compra Sii ++ amb



Fuente: Sii++ amb / SAFI / Inventarios / Ordenes de Compra

Emitir orden de compra: en esta opción se genera la orden de compra correspondiente, la cual enlaza otros módulos del sistema como Almacén General, Contabilidad, Activos Fijos.

6.1.3.3 Informes

Estos son algunos de los informes que arroja el Sii ++ para desarrollo de las actividades en la Gestión de compras sin embargo en un gran porcentaje estos carecen de utilidad, haciendo dificultosa la gestión interna y la rendición de informes a entes de control.

❖ **Directorio de Proveedores**

En la figura 8 se muestra el listado de proveedores que genera el Sii ++, los cuales se puede ordenar por nombre o NIT, según se requiera, con la posibilidad de ser exportados a programas de Microsoft Office. Este informe contempla la siguiente información: Nombre del proveedor, NIT/Cédula, Autorretenedor, Régimen común, Grandes contribuyentes, IVA en fletes, Días de vencimiento, Descuentos, Ciudad, Teléfono y Dirección.

Figura N. 8 Proveedores por Nombre Sii ++

PROVEEDORES

1 of 24 Total:806 100% 806 of 806

Page 1 of 24
26-March-2010
5:54:40PM
Procesa 17.300

**ACUEDUCTO METROPOLITANO DE B/MANGA S.A. E.S.P / BUCARAMANGA
S. A. F. I. / INVENTARIOS
PROVEEDORES
ORDENADOS POR NOMBRE**

| NOMBRE PROVEEDOR | NIT / CEDULA | AUTO RETEN | REG. COMUN. | G R A N CONTR. | IVA EN FLETES | DIAS VENCITIVO | DESCUENT | CIUDAD | TELEFONO | DIRECCION |
|---|---------------|---------------|----------------|-------------------|------------------|-------------------|----------|-------------|----------------|---------------------------|
| *****ELECTROVERA . | 1.971.724-3 | No | No | No | 0.00 | 0 | 0.00 | BUCARAMANGA | 6707985 | . |
| *****TECNOFIJACIONES | 800.019.115-1 | No | No | No | 0.00 | 0 | 0.00 | BUCARAMANGA | 6455591 | CLL 33 31 87 OF 204 |
| *****PAPELERIA NACIONAL | 890.207.888-1 | No | No | No | 0.00 | 0 | 0.00 | BUCARAMANGA | 6335007 | CLL 35 1472 |
| *****PURIFICACION LTDA | 860.518.299-2 | No | No | No | 0.00 | 0 | 0.00 | BOGOTA | 6111805-611183 | CL 91 # 27-51 |
| *****PAPELERIA PANORAMA. GERARDO GOMEZ H. | 2.888.386-8 | No | No | No | 0.00 | 0 | 0.00 | . | . | . |
| *****ESTAC DE SERVICIO CENTENARIO ARAQUE MARTHA LIG | 29.212.487 | No | Yes | No | 0.00 | 0 | 0.00 | BUCARAMANGA | 6705078-670508 | AV. QUEBRADA SECA N 18-74 |
| *****PAPELERIA PANORAMA | 2.808.306-8 | No | No | No | 0.00 | 0 | 0.00 | BUCARAMANGA | 6420105-670712 | CRA 19 # 34-20 |
| *****ROINAS . | 63.307.111-8 | No | Yes | No | 0.00 | 0 | 0.00 | BUCARAMANGA | 6358893-632184 | CLL 17 #32A-35 LOC 101 |
| *****BOTELLAS PET S.A | 830.031.048-5 | No | No | No | 0.00 | 0 | 0.00 | BOGOTA | 4144660 | CL 11 # 41-71 |
| *****LA BODEGA ELECTRICA N. 2 LTDA. | 900.134.406-7 | No | No | No | 0.00 | 0 | 0.00 | BUCARAMANGA | 6424933 | CRA 17 37 112 |
| *****PAPELERIA PANORAMA . | 5.080.306-8 | No | No | No | 0.00 | 0 | 0.00 | . | . | . |
| *****COMERCIALIZADORA CARCELARIA SO LANGE DIAZ SERNA | 63.348.740-6 | No | Yes | No | 0.00 | 0 | 0.00 | BUCARAMANGA | 6833047 | CALLE 19 N 29-27 |
| *****PRODUCEL INGENIEROS S.A . | 860.351.432 | No | No | No | 0.00 | 0 | 0.00 | . | . | . |
| *****TECNIMPAQUE GUTIERREZ FERNANDO GUTIERREZ ARGUELLO. | 91.207.443 | No | No | No | 0.00 | 0 | 0.00 | BUCARAMANGA | 6335520 | CRA 18 45-67 |
| *****CLAUDIA HERNANDEZ ACEVEDO | 63.365.735 | No | No | No | 0.00 | 0 | 0.00 | BUCARAMANGA | 6318879 | CL 104 22-150 PROVENZA |
| *****FERRETERIA ASTIL LTDA | 804.002.672-5 | No | Yes | No | 0.00 | 0 | 0.00 | BUCARAMANGA | 6305250-630375 | CRA 15 N 28-18 |
| *****FERRETERIA LA CASITA LTDA | 804.000.422-1 | No | Yes | No | 0.00 | 0 | 0.00 | BUCARAMANGA | 6444341-641195 | AVDA 61 17 ES QUINA |
| *****HECTOR DAVID WILCHES OFI UTILES . | 91.422.041-4 | No | Yes | No | 0.00 | 0 | 0.00 | BUCARAMANGA | 6458861-645592 | CRA 22 N 28-43 |
| *****INDUSTRIAS PICO RODOLFO FORERO MARTINEZ. | 2.185.074-6 | No | Yes | No | 0.00 | 0 | 0.00 | BUCARAMANGA | 6711212-633666 | CLL 13 16-56 |
| *****LA CASA DEL FORO . | 13.844.665-7 | No | Yes | No | 0.00 | 0 | 0.00 | BUCARAMANGA | 6349378-634319 | CRA 27 N 11-20 |
| *****A & C Y/O JORGE ELIECER AGUILAR . | 800.092.019-5 | No | No | No | 0.00 | 0 | 0.00 | BUCARAMANGA | 6302422-652661 | CRA 16 # 37-60 P-2 |
| *****A.S. PRECIOS LTDA . | 890.208.011-5 | No | Yes | No | 0.00 | 0 | 0.00 | BUCARAMANGA | 6425285-642617 | CALLE 37 N 14-21 |
| *****ARC I TOGRAFIA Y IPTOGRAFIA | 800.008.311-4 | No | Yes | No | 0.00 | 0 | 0.00 | BUCARAMANGA | 6307276-640345 | CALLE 41 N 15-65 |

Inicio [Taskbar icons] ARCO SIS/ ACUEDUC... Proveedores [17.3...] PROVEEDORES PROVEEDORES 5:55 PM

Fuente: amb

Este informe no se muestra por segmentos del mercado, lo cual hace necesario mantener un listado de proveedores potenciales en Excel, para lograr ubicar los posibles invitados a cotizar según la necesidad, lo cual desmejora la calidad de la selección, ignorando proveedores y haciendo el proceso más complejo.

Igualmente el Sii ++ ofrece dentro de su módulo SAFI / Informes, información consolidada y detallada de la gestión de compras, (figura No. 9):

Figura N. 9 Aplicación de Informes Sii ++ amb



Fuente: Sii++ amb / SAFI / Inventarios / informes

Estos informes pueden ser exportados a programas de Microsoft Office, lo cual permite su manipulación y complementación, estos son:

- ❖ Clases de proveedores: este informe presenta todos los proveedores y su respectivo NIT.
- ❖ Órdenes de compra por ingresar: este informe muestra las órdenes de compra realizadas en un periodo, que aún no han sido ingresadas en su totalidad, muestra la siguiente información: fecha elaboración de la orden de compra, el número, NIT y nombre de proveedor, el valor de la orden de compra, el valor despachado y una casilla para observaciones. (ver figura No. 10).

Figura N. 10 Informe de Orden de Compra por Ingresar Sii ++ amb

| FECHA | NUMERO | NIT | PROVEEDOR | VALOR ORDEN COMPRA | VALOR DEPACHADO | OBSERVACION |
|-------------|--------|---------------|-------------------------------------|--------------------|-----------------|-------------|
| 19-Jan-2010 | 002391 | 63.365.735-0 | CLAUDIA HERNANDEZ ACEVEDO | 1,873,500.00 | 0.00 | |
| 20-Jan-2010 | 002394 | 860.042.141-0 | PRODUCTOS QUIMICOS PANAMERICANOS | 5,412,000.00 | 0.00 | |
| 20-Jan-2010 | 002395 | 900.114.584-4 | KEMIRA CHEMICALS BRASIL LTDA SUCURS | 47,311,900.00 | 0.00 | |
| 22-Jan-2010 | 002400 | 890.903.991-9 | AGENCIA WELCO LTDA | 45,217,306.00 | 44,963,690.00 | |
| 22-Jan-2010 | 002402 | 890.206.735-1 | DISTRIBUCIONES COLOMBIA LTDA | 19,549,103.00 | 4,098,046.00 | |
| 26-Jan-2010 | 002406 | 91.528.898-5 | JONATAN PICO PERDOMO | 38,990,000.00 | 0.00 | |
| 26-Jan-2010 | 002407 | 811.040.540-9 | OSPINUEBLES LTDA | 11,752,000.00 | 0.00 | |
| 27-Jan-2010 | 002408 | 63.534.048-4 | ISABEL CRISTINA JAIMES MENDOZA | 3,328,000.00 | 0.00 | |
| 27-Jan-2010 | 002410 | 892.300.678-7 | ETICOS SERRANO GOMEZ LTDA | 2,546,920.42 | 0.00 | |
| 27-Jan-2010 | 002414 | 830.035.246-7 | DELL COLOMBIA INC | 4,457,585.60 | 0.00 | |
| 29-Jan-2010 | 002421 | 91.236.483-9 | JAIRO MANTILLA SERRANO | 16,789,956.00 | 257,870.00 | |
| 29-Jan-2010 | 002422 | 890.209.654-5 | PAPELERIA DIDACTICA S.A | 20,833,940.00 | 498,000.00 | |
| 29-Jan-2010 | 002424 | 2.090.306-8 | GERARDO MARIA GOMEZ HIGUERA | 4,021,760.00 | 571,760.00 | |

Fuente: Sii++ amb / SAFI / Inventarios / informes / orden de compra por ingresar

- ❖ Orden de compras ingresadas: refleja las órdenes de compra emitidas e ingresadas dentro de un rango de fechas dado. (Ver figura No. 11)

Figura N. 11 Informe de Orden de Compra Ingresadas Sii ++ amb

| FECHA | NUMERO | NIT | PROVEEDOR | VALOR ORDEN DE COMPRA | VALOR DESPACHADO | DIFERENCIA |
|-------------|--------|---------------|---------------------------------------|-----------------------|------------------|------------|
| 04-Jan-2010 | 002387 | 900.300.512-1 | ACCIONAMIENTO Y CONTROL S.A.S. | 3,310,000.00 | 3,310,000.00 | 0.00 |
| 04-Jan-2010 | 002389 | 860.068.802-3 | PEDRO SANCHEZ R S.A.S. | 1,800,000.00 | 1,800,000.00 | 0.00 |
| 07-Jan-2010 | 000444 | 860.028.580-2 | DISPAPELES S.A | 1,350,000.00 | 1,350,000.00 | 0.00 |
| 19-Jan-2010 | 002392 | 830.041.435-7 | EMPAGUES Y PRODUCTOS ESPECIALES E.U. | 1,044,000.00 | 1,044,000.00 | 0.00 |
| 20-Jan-2010 | 002393 | 5.755.184-5 | NATALIO BALLESTERO S ANGARITA | 172,413.00 | 172,413.00 | 0.00 |
| 22-Jan-2010 | 002390 | 860.068.802-3 | PEDRO SANCHEZ R S.A.S. | 900,000.00 | 900,000.00 | 0.00 |
| 22-Jan-2010 | 002399 | 890.209.503-1 | LITO GRAFIA LA BASTILLA LTDA | 90,750.00 | 90,750.00 | 0.00 |
| 22-Jan-2010 | 002401 | 811.038.064-8 | COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL POWERS | 495,000.00 | 495,000.00 | 0.00 |
| 26-Jan-2010 | 002405 | 811.040.540-9 | OSPINUEBLES LTDA | 12,206,850.00 | 12,206,850.00 | 0.00 |
| 27-Jan-2010 | 000450 | 800.144.020-8 | MICRO FORMAS LTDA | 252,000.00 | 252,000.00 | 0.00 |
| | | | | 21,621,013.00 | 21,621,013.00 | 0.00 |

Fuente: Sii++ amb / SAFI / Inventarios / informes / orden de compra ingresadas

- ❖ Compras realizadas entre fechas: Este informe presenta las órdenes de compra que tuvieron entrada en el Almacén durante un periodo dado. Relaciona cada ítem ingresado, el primer dato que muestra es la fecha de

la entrada y por este criterio son ordenados los datos, además relaciona el numero de la orden de compra (ver figura No. 12).

Figura N. 12 Informe Compras Realizadas entre Fechas Sii ++ amb

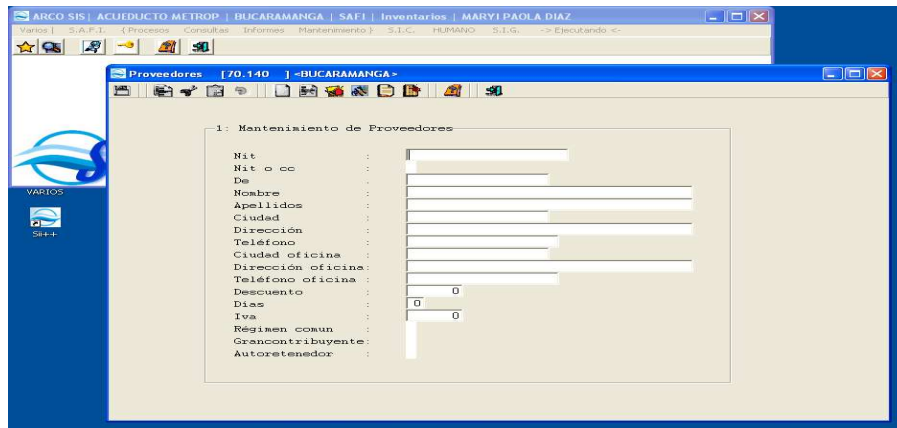
| FECHA | ORDEN No | PROVEEDOR | ARTICULO | UNID. | CANTIDAD | VLT TOTAL |
|------------|----------|---|---|-------|---------------|------------|
| 2010/01/06 | 0002319 | 890.203.904-4 FAICO LTDA. | 1.15 BATERIA 12 W 160 A-H | | 35,120.00 | 702.240,00 |
| 2010/01/12 | 0002329 | 800.255.920-8 SOLDEBEG LTDA | 2.2600 CASCO DE PROTECC. AZUL 5141 MARCA ARSEG | | 69,800.00 | 21,00 |
| 2010/01/12 | 0002349 | 890.404.870-5 MICROFILMACIONES DE COLOMBIA S.A. | 2.1209 SCANNER (ENTREGA LO COTIZADO). | | 15,497,274.80 | 1,00 |
| 2010/01/12 | 0002387 | 900.300.512-1 ACCIONAMIENTO Y CONTROL S.A.S. | 2.1001 VARIADOR ELECTRONICO DE 4 HP TIPO VECTOR I | | 1,655,000.00 | 2,00 |
| 2010/01/13 | 0002220 | 63.319.290-1 JAC FELINE MARTINEZ MARIN | 1.15 ANGULO HR A 36 2" 1/4 1/4 M | | 11,700.00 | 12,00 |
| 2010/01/13 | 0002220 | 63.319.290-1 JAC FELINE MARTINEZ MARIN | 1.15 ANGULO INOXIDABLE 2 1/2 1/4 | | 79,000.00 | 12,00 |
| 2010/01/13 | 0002220 | 63.319.290-1 JAC FELINE MARTINEZ MARIN | 1.15 ANGULO INOXIDABLE 3" X 1/4 | | 35,133.33 | 18,00 |
| 2010/01/13 | 0002220 | 63.319.290-1 JAC FELINE MARTINEZ MARIN | 1.15 LAMINA DE ACERO HR A-36 1/8" 1/2 M | | 141,000.00 | 5,00 |
| 2010/01/13 | 0002220 | 63.319.290-1 JAC FELINE MARTINEZ MARIN | 1.15 TUBO INOXIDABLE 1" SCH 40 | | 35,766.67 | 6,00 |
| 2010/01/13 | 0002220 | 63.319.290-1 JAC FELINE MARTINEZ MARIN | 1.15 TUBO INOXIDABLE 3/4" SCH 40 | | 25,133.33 | 6,00 |
| 2010/01/13 | 0002291 | 800.010.482-4 AGUAS 3 AGUAS LTDA | 1.15 AMPOLLETAS PARA OZONO | | 97,000.00 | 1,00 |
| 2010/01/13 | 0002332 | 800.022.001-4 FOTO MOTO LTDA. | 1.15 CLIP MP3 GIGANTECH 8M120 2 GB | | 47,414.00 | 23,00 |
| 2010/01/13 | 0002332 | 800.022.001-4 FOTO MOTO LTDA. | 1.15 COMPUTADOR ACER NORTEK PL-5 | | 59,483.14 | 1,00 |

Fuente: Sii++ amb / SAFI / Inventarios / informes / compras realizadas entre fechas

6.1.3.4 Alimentación y/o Mantenimiento

Para actualizar los datos de los proveedores existentes y/o para crear nuevos esta la aplicación de Proveedores en SAFI / Inventario / Mantenimiento. Esta opción registra la información básica del proveedor. (Ver figura No. 13).

Figura N. 13 Mantenimiento a Proveedores Sii ++ amb



Fuente: Sii++ amb / SAFI / Inventarios / mantenimiento / proveedores

De acuerdo a lo anterior el sistema de información Sii++, carece de aportes importantes para la gestión de compras, no es una en una herramienta útil para toma de decisiones, ni para la rendición de informes.

6.2 DIAGNÓSTICO PLANEACIÓN PLAN DE COMPRAS

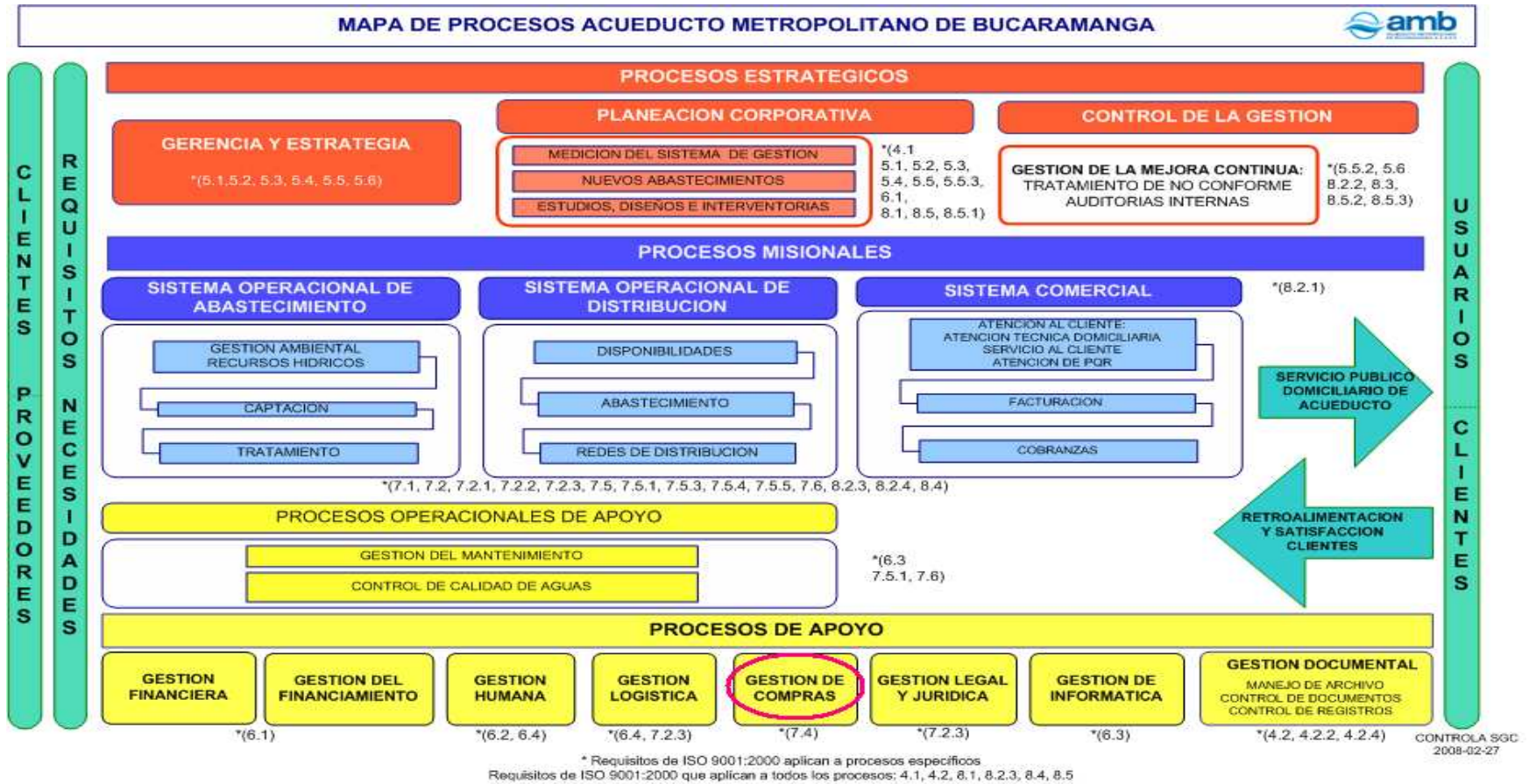
Igualmente es importante analizar la planeación de las compras y su ejecución como tal, esto hace necesario destacar la posición de la División de Compras dentro de la organización y la forma como se consolida y ejecuta el plan de compras.

6.2.1 Reconocimiento de la Gestión de Compras dentro de la Organización

Aunque el proceso de compras tiene relación directa con todas las áreas del amb y de ésta depende el suministro de los requerimientos necesarios para el desempeño de sus actividades (ver mapa de procesos Figura N. 14) La División Gestión Compras no tiene la importancia que merece puesto que es vista como

tramitadora y no como gestora. Esto se evidencia en varios escenarios como por ejemplo en los resultados de la ejecución del plan de compras, donde la planeación no se realiza de forma consciente.

Figura N. 14 Mapa de Procesos amb S.A. E.S.P



Fuente: amb

6.2.2 Consolidación Plan de Compras

A partir del mes de septiembre del año anterior al que se va ejecutar, la Jefe División Gestión de Compras inicia el proceso de planeación de las compras para lo cual se informa a cada gerencia los plazos de entrega del mismo por áreas según organigrama. Igualmente se realizan capacitaciones de sensibilización e información al respecto del mismo, estableciéndose las fechas límites de presentación.

Estos requerimientos son consolidados y pre cotizados por la División Gestión Compras, ésto con el fin de obtener precios que permitan presentar el plan de compras presupuestado, en primera instancia a la Gerencia Financiera y posteriormente para la aprobación de la Gerencia General.

Siendo conscientes de que toda organización necesita contar con un plan de compras flexible, se tramitan pedidos que están fuera del mismo, siempre y cuando tenga una justificación clara y la autorización del gerente de área.

En el 2009 estos son los resultados:

Tabla N. 2 Ejecución Plan de Compra. Ejecutado Vs. Presupuestado

| RUBRO | VR. PRESUPUESTADO | VR. EJECUTADO | DIFERENCIA | % EJECUCION |
|---------------------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------------|-------------|
| MATERIAL ELECTRICO | 72.033.585,85 | 154.546.646,45 | 82.513.060,60 | 215% |
| ACCESORIOS PARA MEDIDOR | 246.970.728,00 | 124.684.530,40 | (122.286.197,60) | 50% |
| SUMINISTRO DE MEDIDORES | 1.353.596.808,00 | 1.068.289.611,60 | (285.307.196,40) | 79% |
| TUBERIA Y ACCESORIOS HG | 12.526.172,00 | 9.808.029,20 | (2.718.142,80) | 78% |
| TUBERIA Y ACCESORIOS EN HIERRO DUCTIL | 209.138.760,00 | 207.830.817,76 | (1.307.942,24) | 99% |
| HERRAMIENTA PARA MOTOS | 5.565.590,68 | 7.788.066,76 | 2.222.476,08 | 140% |
| VEHICULO | 195.942.970,64 | 153.412.188,64 | (42.530.782,00) | 78% |
| REPUESTOS PARA VEHICULO | 73.476.801,37 | 46.842.783,71 | (26.634.017,66) | 64% |
| FILTROS Y LUBRICANTES | 57.800.670,24 | 21.005.316,52 | (36.795.353,72) | 36% |
| PLANTA AGUA ENVASADA | 250.198.550,96 | 210.580.676,21 | (39.617.874,75) | 84% |
| OFICINA Y EQUIPOS DE COMUNICACION | 229.767.500,94 | 216.787.223,95 | (12.980.276,98) | 94% |
| EQUIPOS DE COMPUTO | 343.149.729,17 | 304.984.432,30 | (38.165.296,87) | 89% |
| MANTENIMIENTO PLANTAS | 140.860.220,44 | 202.500.975,90 | 61.640.755,46 | 144% |
| GESTION AMBIENTAL Y RECURSO HIDRICO | 67.698.818,50 | 12.541.800,00 | (55.157.018,50) | 19% |
| MEDICAMENTOS | 6.267.728,50 | 4.592.585,00 | (1.675.143,50) | 73% |
| DOTACIONES | 440.888.776,10 | 339.535.481,50 | (101.353.294,60) | 77% |
| SEGURIDAD INDUSTRIAL | 139.044.379,04 | 98.933.392,72 | (40.110.986,32) | 71% |
| ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA | 44.397.539,70 | 50.265.301,24 | 5.867.761,54 | 113% |
| HERRAMIENTAS | 102.381.979,32 | 172.091.746,13 | 69.709.766,81 | 168% |
| MATERIAL PARA CONSTRUCCION | 215.748.424,00 | 215.589.132,28 | (159.291,72) | 100% |
| SUMINISTRO ELEMENTOS QUIMICOS | 1.546.528.717,92 | 644.236.514,40 | (902.292.203,52) | 42% |
| PAPELERIA | 113.912.159,82 | 62.153.973,04 | (51.758.186,78) | 55% |
| TINTAS | 147.928.466,40 | 64.215.297,68 | (83.713.168,72) | 43% |
| PREIMPRESOS | 101.000.074,80 | 98.716.016,50 | (2.284.058,30) | 98% |
| TUBERIA Y ACCESORIOS EN ACERO | 113.068.951,67 | 58.453.873,92 | (54.615.077,75) | 52% |
| TUBERIA Y ACCESORIOS EN PVC | 73.010.749,81 | 50.659.104,72 | (22.351.645,09) | 69% |
| VALVULAS Y REGISTROS | 308.052.942,19 | 119.915.667,00 | (188.137.275,19) | 39% |
| MATERIAL LABORATORIO CONTROL CALIDAD | 33.228.614,12 | 12.457.349,55 | (20.771.264,57) | 37% |
| REACTIVOS | 22.632.003,68 | 40.012.239,60 | 17.380.235,92 | 177% |
| EQUIPOS Y REPUESTOS DEL LABORATORIO | 49.572.800,00 | 138.526.150,36 | 88.953.350,36 | 279% |
| CONTROL DE CALIDAD | 23.185.500,00 | 90.555.400,00 | 67.369.900,00 | 391% |
| ADECUACIONES | 153.730.519,60 | 50.636.578,72 | (103.093.940,88) | 33% |
| TRATAMIENTO | 11.619.720,00 | 14.730.000,00 | 3.110.280,00 | 127% |
| BOSCONIA, FLORIDA Y FLORA, MORRO-REAC | 6.075.569,60 | 31.147.687,54 | 25.072.117,94 | 513% |
| MATERIAL PARA EL LABORATORIO | 3.095.645,60 | 3.307.461,60 | 211.816,00 | 107% |
| TOTAL | 6.914.098.168,67 | 5.102.334.052,92 | (1.811.764.115,76) | 74% |

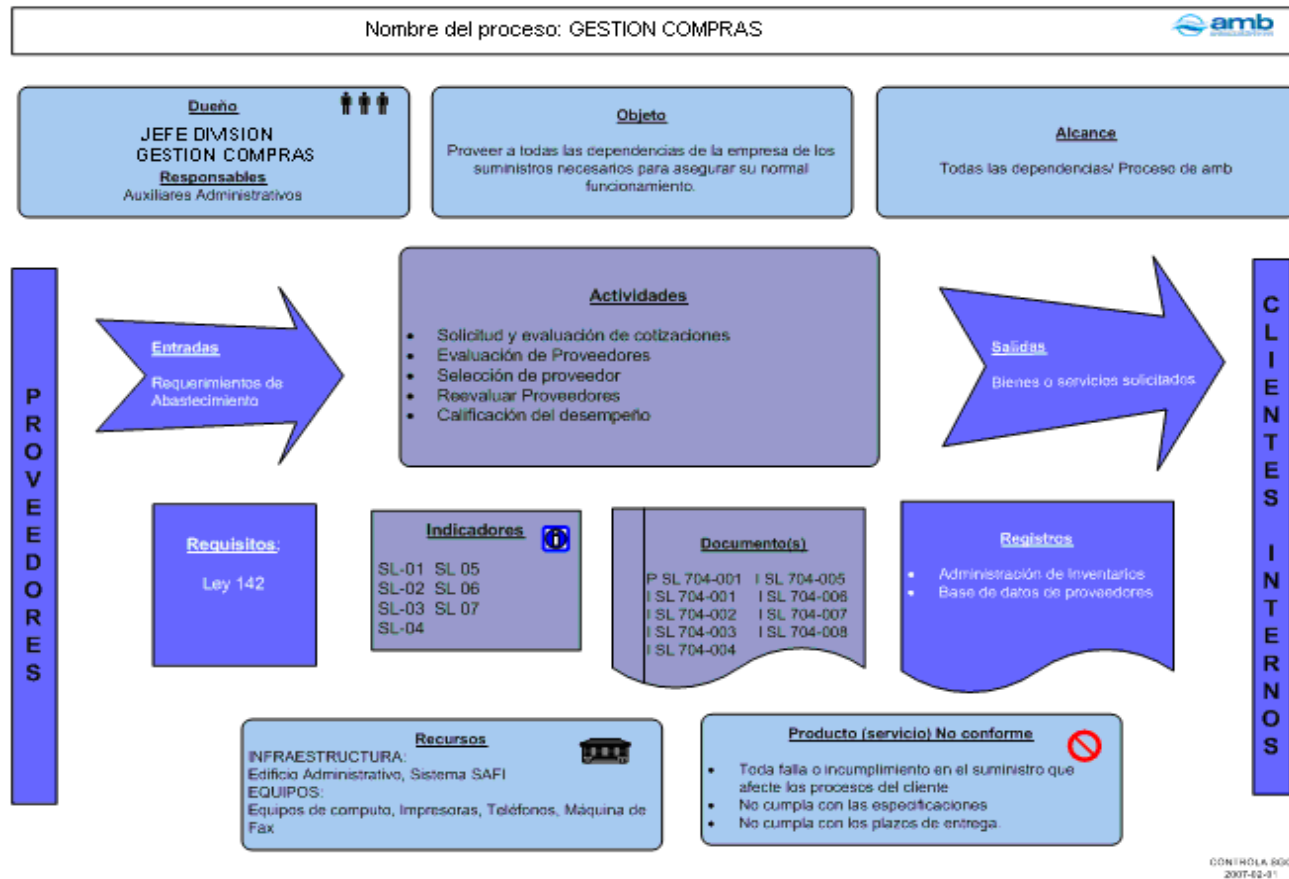
Fuente: amb

Se evidencia como algunas áreas no planifican de manera adecuada sus requerimientos, superando en alto porcentaje lo presupuestado como es el caso del Mantenimiento eléctrico y el laboratorio de control de calidad de agua.

6.2.3 Ejecución Plan de Compras

El plan de compras se ejecuta de acuerdo al siguiente cronograma que establece prioridades de suministros:

Figura N. 15 Caracterización Gestión Compras amb S.A. E.S.P.



CONTROLA SOC
2007-02-31

Fuente: amb

6.3.1 Procedimiento de Compras

Una vez inscrito el proveedor inicia la actividad de adquisición del bien solicitado, de acuerdo al procedimiento órdenes de compra, P SL 704-002 (Ver anexo 3), el amb, con base en el Acuerdo No. 003/04, le otorga facultades plenas al Gerente General para celebrar contratación directa con solicitudes de una oferta que no sobrepasen los 125 SMMLV, quien podrá delegar la adjudicación y celebración de los contratos con sujeción a las cuantías para ello señaladas.

La Gerencia General encarga a la Secretaria General (División Gestión Compras) del proceso de adquisición a través de Órdenes de Compra de acuerdo a las cuantías estipuladas así:

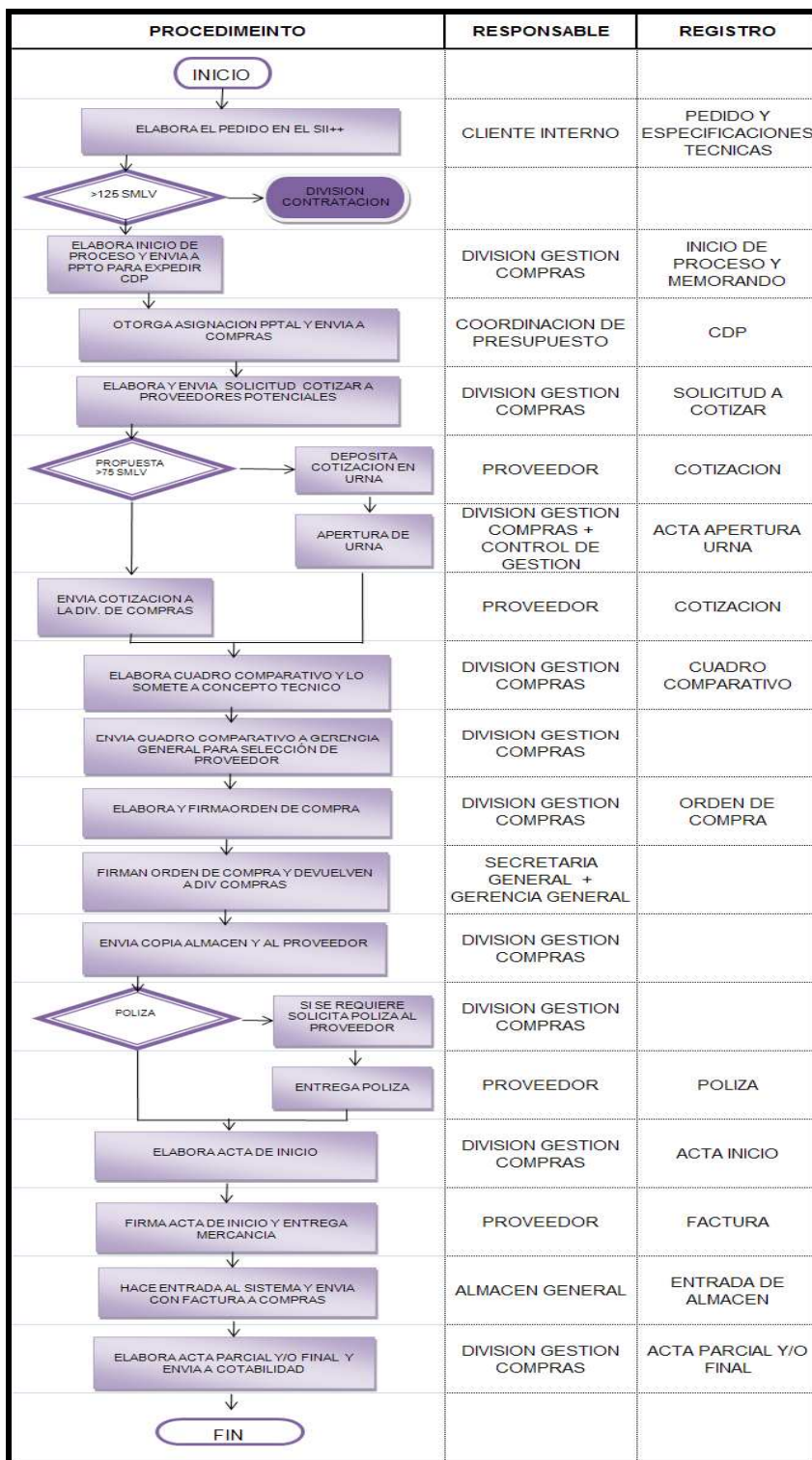
Tabla N. 4 Cuantías

| CUANTÍA | PARÁMETROS DE COMPRA | REQUISITOS |
|-------------------------------------|---|--|
| <u>Inferior o Igual a 125 SMMLV</u> | De 1 a 3 Cotizaciones Deposito de Urna Expedición Pólizas | -Pedido -Solicitud de Cotización -Cuadro Comparativo -Asignación Presupuestal (> 7,5 SM). -Orden de Compra, debidamente aprobada |

Descripción de la Compra de Bienes por Pedido

Previo al inicio del proceso de compra se debe contar con proveedores registrados en el Sii ++, para ello se les solicita los siguientes documentos: carta de presentación, RUT, Cámara de comercio y portafolio. Una vez realizado esto se procede así:

Figura N. 16 Flujograma Procedimiento de Compras



Fuente: autoras

A continuación se hace la descripción de cada una de las etapas del proceso.

Tabla N. 5 Procedimiento Plan de Compras

| PASO N° | RESPONSABLE | DESCRIPCION (los anexos aquí mencionados corresponden al anexo 3) |
|------------|----------------------------|--|
| 01 | Gerencia Interesada | <p>Realiza la solicitud del pedido por el Sistema Integrado de Información siguiendo los pasos enunciados en el instructivo I SL 704-007, justificación de la compra firmada por el Gerente de Área, junto con el formato F SL 704-001 Pedido (Ver Anexo 8) (para los casos no previstos en el plan de compras).</p> <p>Si las especificaciones del producto solicitado son extensas o si el trabajador interesado lo considera necesario, anexa al formato F SL 704-021 especificaciones técnicas (Ver anexo 9) Donde registra con el mayor detalle las características del bien requerido.</p> |
| 02 | Jefe de Gestión de Compras | <p>Dependiendo del monto del bien requerido se procede así:</p> <p>02A Si el monto excede los 125 SMMLV envía la solicitud a la División de Contratación, la cual se encarga del trámite correspondiente y devuelve el contrato ya legalizado para realizar la interventoría a quien corresponda.</p> <p>02B Si el monto no excede los 125 SMMLV, se procede así:</p> <p>a. Solicita autorización inicio de proceso y remite a CC ppto. para obtener Disponibilidad Pptal.</p> <p>b. Elabora la solicitud de cotización F SL 704-004, para los proveedores potenciales del bien solicitado, los cuales se seleccionan del formato listado de Proveedores potenciales F SL 704-</p> |

| PASO N° | RESPONSABLE | DESCRIPCION (los anexos aquí mencionados corresponden al anexo 3) |
|------------|--|--|
| | | <p>006.</p> <p>c. Envía las solicitudes de cotización a los proveedores (X ya establecida) y se solicitará entre una y tres cotizaciones para cuantías que sean ≥ 70 SMLV. Si son ≤ 75 SMLV son recepcionados directamente en Gestión de Compras.</p> <p>d. Solicita al proveedor que estas cotizaciones sean depositadas en la urna en la fecha respectiva y que se encuentren debidamente identificados en el sobre con el número de cotización y fecha de apertura, para lo cual se tendrá una urna que se encontrará dispuesta en el Archivo General de la empresa.</p> <p>e. En conjunto un representante de la secretaria General y un delegado de la Oficina de Control de Gestión efectúan la apertura de la Urna en el día, hora y fecha señalada, diligencian el formato Acta de apertura de invitación y cierre de urna F CG 704-001 (Ver Anexo 7).</p> <p>f. Elabora cuadro comparativo FSL 704-005 con las cotizaciones recibidas y se someten al concepto técnico de la Gerencia interesada.</p> <p>g. Remite a la Gerencia General para la selección del proveedor.</p> |
| 04 | Coordinación de Costos y Presupuesto | a. Otorga la asignación presupuestal y regresa a la División de Gestión de Compras el presupuesto asignado. |
| 05 | Auxiliar Administrativo del Grupo de Compras | a. Imprime original y tres (3) copias de la Orden de Compra. |
| 06 | Jefe de División <u>Gestión Compras</u> | a. Firma la orden de Compra y la envía a la Secretaría General. |

| PASO N° | RESPONSABLE | DESCRIPCION (los anexos aquí mencionados corresponden al anexo 3) |
|----------------|--|---|
| 07 | Secretaria General | Da el visto bueno con su firma en la Orden de compra y la envía a Gerencia General. |
| 08 | Gerencia General | Firma la orden de Compra. |
| 09 | Jefe de Gestión de Compras (Para compras > 7.5 SMMLV) | a. Una vez se encuentra firmada la Orden de Compra, se envía carta solicitando la expedición de Pólizas de Calidad y Correcto funcionamiento de los Bienes, Cumplimiento , Anticipo etc., cuando haya lugar, y se entrega al proveedor copia de la orden de compra firmada para que se ejecute la entrega de los solicitado. Si la orden de Compra da lugar a expedición de pólizas, se revisa y se da su aprobación. |
| 10 | Jefe de División de Gestión de Compras y Auxiliar del Grupo de Compras | a. Después de entregada la orden de compra firmada, se envía a Almacén General una copia de la Orden de Compra para la recepción del mismo. |
| 11 | Jefe de Gestión de Compras | a. Archiva una copia de la Orden de compra y conserva el original para anexarlos a la factura y realizar el pago. |
| 12 | Jefe de División de Gestión de Compras | a. Recibe de Almacén General : - Original de entrada Almacén - Despacho (caso entradas por salidas) - Factura a fin de analizar y reevaluar al proveedor. |
| 13 | Jefe de División Gestión de Compras | a. Envía los documentos a la División de Contabilidad registrando en el cuaderno de envíos (datos, número de orden, número de factura y valor.) Una vez haya sido recepcionado el producto a satisfacción. |

Éste es el procedimiento que actualmente está documentado para la realización de cada compra, sin embargo éste no se ajusta en su totalidad a lo que se realiza puesto que omite algunos pasos importantes como son:

- ❖ Evaluación a proveedores: Cuando el proveedor se invita por primera vez a cotizar es sometido a una evaluación, donde se califican los criterios como: trayectoria y reconocimiento en el medio, confianza que inspira por sus antecedentes, imagen de las marcas que ofrece, capacidad de respuesta, recursos técnicos, informativos, actualizaciones tecnológicas y recursos financieros.

Esta evaluación se realiza a criterio del evaluador sin que haya soporte de la misma, además los criterios evaluados no permiten generar valor ni objetividad.

- ❖ Reevaluación de Proveedores: al finalizar la ejecución de cada orden de compra se reevalúa al proveedor, entendiéndose que la primera evaluación es la descrita en el punto inmediatamente anterior; en esta reevaluación se le califica su desempeño en cuanto a: puntualidad en la entrega de los pedidos, atención de trámites por devoluciones, atención de reclamos, calidad de sus productos, calidad de su personal y servicios postventa.

Esta parte del procedimiento se realiza en cumplimiento de Ley y políticas internas la cual no aporta valor al proceso, no tiene retroalimentación, ni genera acciones de mejora.

6.3.2 Documentación

Los siguientes son los documentos que se originan en todo procedimiento de compras de acuerdo al numeral anterior.

6.3.2.1 Pedido

La figura N. 17 corresponde al pedido que se constituye en el primer documento necesario para realizar una compra y debe cumplir los requisitos relacionados en el procedimiento orden de compra. Ver numeral 6.3.1

Figura N. 17 Registrar un Pedido General Sii ++ amb

1: PEDIDO

Número : 029094 Fecha : JUL/19/10

Solicita : MARY PAOLA DIAZ

C.Costos : 460101 GERENCIA DE PLANEACION Y PROYE

Observación :

2: DETALLE

| Codigo | Articulo | Unidad | Cantidad |
|--------|----------|--------|----------|
| | | | 0.00 |

0/0

Fuente: SII ++ amb / SAFI / Inventario / Pedidos / Registrar un Pedido General

6.3.2.2 Especificaciones Técnicas

Teniendo en cuenta que algunos artículos requieren especificaciones puntuales y los espacios establecidos en el pedido son insuficientes, se debe

Este básicamente suministra al proveedor la información necesaria para cotizar como:

- ❖ La información general de la cotización
- ❖ El plazo, día y hora límites para presentar la cotización
- ❖ La descripción de los bienes a cotizar incluyendo la unidad y cantidad

6.3.2.4 Evaluación de Proveedores

Para la evaluación de proveedores que mencionamos como actividad adicional al flujograma aprobado y documentado en el procedimiento de compras, se utiliza el siguiente formato:

Figura N. 20 Formato F SL 704-014 Evaluación de Proveedores

| | | |
|---------------------------------|----------------------------------|---|
| F SL 704-014 | EVALUACION DE PROVEEDORES |  |
| Rev.: 1 | | |
| DIVISION GESTIÓN COMPRAS | | |

Este formato tiene como propósito establecer si un determinado proveedor puede ser invitado a participar en el proceso de selección para el suministro de un producto o servicio.

| | | | |
|---|--------------|--|--|
| PEDIDO No. | FECHA | | |
| PROVEEDOR: | | | |
| DEPENDENCIA SOLICITANTE: | | | |
| EVALUADOR: | | | |
| DESCRIPCION DEL PRODUCTO SUMINISTRADO: | | | |
| | | | |

De acuerdo a la información que conoce del proveedor antes mencionado, califíquelo en los siguientes criterios:

Tabla 1. Niveles de Satisfacción

| NIVEL | ABREVIATURA |
|------------|-------------|
| EXCELENTE | E |
| BUENO | B |
| ACEPTABLE | A |
| DEFICIENTE | D |

De acuerdo al porcentaje que obtenga en la tabla 3 debe clasificar al proveedor dentro de los siguientes parámetros:

Tabla 2. Rangos del nivel de satisfacción

| RANGO | NIVEL |
|------------|------------|
| 90% - 100% | EXCELENTE |
| 80% - 89% | BUENO |
| 60% - 79% | ACEPTABLE |
| 0% - 59% | DEFICIENTE |

Evaluación del Proveedor

En esta parte de la encuesta se tiene en cuenta la imagen en el mercado y trayectoria comercial del proveedor. Marque con una X en la casilla que corresponde al nivel de satisfacción experimentado con dicho proveedor. Al final de cada columna totalice el número de respuestas obtenidas de acuerdo a cada nivel de servicio percibido.

Tabla 3. Criterios de Imagen

| No. | CRITERIO | D | A | B | E |
|--------------|--|---|---|---|---|
| 1 | Trayectoria y reconocimiento en el medio | | | | |
| 2 | Confianza que inspira por sus antecedentes | | | | |
| 3 | Imagen de las marcas que ofrece | | | | |
| 4 | Capacidad de respuesta | | | | |
| 5 | Recursos técnicos, informativos y actualizaciones tecnológicas | | | | |
| 6 | Recursos financieros | | | | |
| TOTAL | | | | | |

De acuerdo con el número de respuestas obtenidas, obtenga el puntaje del proveedor calculándolo en la siguiente tabla:

Tabla 4. Cálculo del Puntaje Obtenido

| CRITERIO | VALORACION | No. RESPUESTAS | TOTAL |
|-------------------------|------------|----------------|-------|
| EXCELENTE | E | 10 | 0 |
| BUENO | B | 7 | 0 |
| ACEPTABLE | A | 4 | 0 |
| DEFICIENTE | D | 0 | 0 |
| PUNTAJE OBTENIDO | | | 0 |

Nota: Para calcular el puntaje debe multiplicar el valor obtenido en cada fila de respuestas por su respectiva valoración. En la casilla de PUNTAJE OBTENIDO se anota la sumatoria de la columna TOTAL.

Para determinar dentro de que rango se encuentra el proveedor, debe aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{NIVEL DE SATISFACCION} = \frac{\text{PUNTAJE OBTENIDO}}{(\text{No. Preguntas que aplican} \times 10)} \times 100\%$$

$$\text{NIVEL DE SATISFACCION} = \frac{0}{60} \times 100\% = 100\%$$

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL PROVEEDOR: EXCELENTE

| |
|----------------------|
| OBSERVACIONES |
| |
| |
| |

CONTROLA SGC
25-09-08

Fuente: amb

El cuadro comparativo básicamente refleja la propuesta económica de cada proveedor y aunque es sometido a concepto técnico por el solicitante, no permite evidenciar valores agregados que se deben evaluar o que el proveedor puede ofrecer.

6.3.2.6 Selección de Proveedores

Este documento justifica el proveedor elegido con base a los siguientes criterios: especificaciones técnicas, precio, condiciones de pago que establece, descuentos que otorga, tiempo de entrega y ubicación geográfica:

Figura N. 22 Formato F SL 704-019 Selección de Proveedores

| | | |
|--------------|--|---|
| F SL 704-019 | SELECCION DE PROVEEDORES |  |
| Rev.: 2 | DIVISION DE SUMINISTROS Y APOYO LOGISTICO | |

Este formato tiene como propósito determinar si la oferta de un producto o servicio de un proveedor específico, satisface las necesidades de la organización.

| | | | | | |
|--|--|-------|--|--|--|
| PEDIDO No. | | FECHA | | | |
| PROVEEDOR: | | | | | |
| DEPENDENCIA SOLICITANTE: | | | | | |
| EVALUADOR: | | | | | |
| DESCRIPCION DEL PRODUCTO SUMINISTRADO: | | | | | |
| | | | | | |

Califique el proveedor usando los siguientes criterios:

Tabla 1. Abreviaturas de Niveles de Satisfacción

| NIVEL | ABREVIATURA |
|------------|-------------|
| EXCELENTE | E |
| BUENO | B |
| ACEPTABLE | A |
| DEFICIENTE | D |

De acuerdo al porcentaje que obtenga en la tabla 3 debe clasificar al proveedor dentro de los siguientes

Tabla 2. Rangos del nivel de satisfacción

| RANGO | NIVEL |
|------------|------------|
| 90% - 100% | EXCELENTE |
| 80% - 89% | BUENO |
| 60% - 79% | ACEPTABLE |
| 0% - 59% | DEFICIENTE |

Selección del Proveedor

En esta parte de la encuesta se consignan los aspectos que fueron tenidos en cuenta a la hora de seleccionar el proveedor que mas se ajusta a los requerimientos de la empresa.

b) Concepto Económico

Teniendo en cuenta los términos de pago y los precios ofrecidos por el proveedor, se califica de acuerdo a la conveniencia de la empresa. Marque con una X en la casilla que corresponde al nivel de satisfacción experimentado con dicho proveedor. Al final de cada columna totalice el número de respuestas obtenidas de acuerdo a cada nivel de servicio percibido.

Tabla 3. Criterios Económicos

| No. | CRITERIO | D | A | B | E |
|--------------|-----------------------------------|---|---|---|---|
| 1 | Condiciones de pago que establece | | | | |
| 2 | Descuentos que otorga | | | | |
| 3 | Precios | | | | |
| 4 | Tiempo de Entrega | | | | |
| 5 | Ubicación geográfica | | | | |
| TOTAL | | | | | |

De acuerdo con el número de respuestas obtenidas, obtenga el puntaje del proveedor calculándolo en la siguiente tabla:

Tabla 4. Cálculo del Puntaje Obtenido

| CRITERIO | VALORACION | No. RESPUESTAS | TOTAL |
|-------------------------|------------|----------------|----------|
| EXCELENTE | E | 0 | 0 |
| BUENO | B | 0 | 0 |
| ACEPTABLE | A | 0 | 0 |
| DEFICIENTE | D | 0 | 0 |
| PUNTAJE OBTENIDO | | | 0 |

Nota: Para calcular el puntaje debe multiplicar el valor obtenido en cada fila de respuestas por su respectiva valoración. En la casilla de PUNTAJE OBTENIDO se anota la sumatoria de la columna TOTAL.

Para determinar dentro de que rango se encuentra el proveedor, debe aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{NIVEL DE SATISFACCION} = \frac{\text{PUNTAJE OBTENIDO}}{(\text{No. Preguntas que aplican} \times 10)} \times 100\%$$

$$\text{NIVEL DE SATISFACCION} = \frac{0}{50} \times 100\% = 0\%$$

RESULTADO DE LA SELECCIÓN DEL PROVEEDOR:

EXCELENTE

Fuente: amb

6.3.2.7 Reevaluación de Proveedores

Este formato es el empleado para la reevaluación del proveedor, que de acuerdo a lo comentado en los adicionales del procedimiento, se realiza una vez ejecutada la orden de compra:

Figura N. 23 Formato F SL 704-020 Reevaluación de Proveedores

| | | |
|---------------------------------|------------------------------------|---|
| F SL 704-020 Rev.: 3 | REEVALUACIÓN DE PROVEEDORES |  |
| DIVISION GESTIÓN COMPRAS | | |

Este formato tiene como propósito determinar si el suministro de un producto o servicio por parte de un proveedor cumplió las expectativas de la organización.

| | | | | |
|---|--|--------------|--|--|
| PEDIDO No. | | FECHA | | |
| PROVEEDOR: | | | | |
| DEPENDENCIA SOLICITANTE: | | | | |
| EVALUADOR: | | | | |
| DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO SUMINISTRADO: | | | | |
| | | | | |

Califique el proveedor usando los siguientes criterios:

Tabla 1. Abreviaturas de Niveles de Satisfacción

| NIVEL | ABREVIATURA |
|------------|-------------|
| EXCELENTE | E |
| BUENO | B |
| ACEPTABLE | A |
| DEFICIENTE | D |

De acuerdo al porcentaje que obtenga en la tabla 3 debe clasificar al proveedor dentro de los siguientes parámetros:

Tabla 2. Rangos del nivel de satisfacción

| RANGO | NIVEL |
|------------|------------|
| 90% - 100% | EXCELENTE |
| 80% - 89% | BUENO |
| 60% - 79% | ACEPTABLE |
| 0% - 59% | DEFICIENTE |

Reevaluación del Proveedor

Luego de que termina el ciclo del pedido, la persona encargada de utilizar el producto(s), califica el desempeño de la empresa con respecto al servicio postventa y la calidad en general del producto(s).

Tabla 3. Criterios del desempeño

| No. | CRITERIO | D | A | B | E |
|--------------|--|---|---|---|---|
| 1 | Puntualidad en la entrega de los pedidos | | | | |
| 2 | Atención de trámites por devoluciones | | | | |
| 3 | Atención de reclamos | | | | |
| 4 | Calidad de sus productos | | | | |
| 5 | Calidad de su personal | | | | |
| 6 | Servicio postventa | | | | |
| TOTAL | | | | | |

De acuerdo con el número de respuestas obtenidas, obtenga el puntaje del proveedor calculándolo en la siguiente tabla:

Tabla 4. Cálculo del Puntaje Obtenido

| CRITERIO | VALORACION | No. RESPUESTAS | TOTAL |
|-------------------------|------------|----------------|----------|
| EXCELENTE E | 10 | 0 | 0 |
| BUENO B | 7 | 0 | 0 |
| ACEPTABLE A | 4 | 0 | 0 |
| DEFICIENTE D | 0 | 0 | 0 |
| PUNTAJE OBTENIDO | | | 0 |

Nota: Para calcular el puntaje debe multiplicar el valor obtenido en cada fila de respuestas por su respectiva valoración. En la casilla de PUNTAJE OBTENIDO se anota la sumatoria de la columna TOTAL.

Para determinar dentro de que rango se encuentra el proveedor, debe aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{NIVEL DE SATISFACCION} = \frac{\text{PUNTAJE OBTENIDO}}{(\text{No. Preguntas que aplican} \times 10)} \times 100\%$$

$$\text{NIVEL DE SATISFACCION} = \frac{0}{6 \times 10} \times 100\% = 0$$

RESULTADO DE LA REEVALUACIÓN DEL PROVEEDOR: EXCELENTE

Fuente: amb

6.3.3 Relación con Proveedores

La relación con proveedores se entiende como los medios establecidos que generan oportunidad de comunicación. Para contratación directa que es la realizada por la División Gestión Compras, el contacto con los proveedores se realiza vía teléfono o correo electrónico, previa inscripción de los mismos en la base de datos. De manera general el amb tiene a disposición de sus clientes y proveedores un buzón de sugerencias en cada piso de sus instalaciones con el fin de que allí sean depositados los reclamos y/o sugerencias para cualquiera de sus procesos.

6.4 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

De acuerdo a lo analizado en este capítulo en el siguiente esquema se recopilan las principales conclusiones, las cuales serán la base para elaborar el plan de mejoramiento, objetivo de la monografía. Igualmente consideramos que es indispensable establecer una política de abastecimiento y un programa para gestionar proveedores, esto es clave para fijar los lineamientos que enmarquen el procedimiento.

Figura N. 24 Esquema de Conclusiones del Diagnostico



Fuente: autoras

7 PROPUESTA DE MEJORA

Después del diagnóstico realizado a la Gestión de Compras del amb S.A. E.S.P., se propone la aplicación del siguiente plan de mejora, conformado por 6 componentes, los cuales no son excluyentes de las buenas prácticas actuales por el contrario estos son complementarios con el fin de mejorar la Gestión de compras:

Figura N. 25 Estructura Plan de Mejora.



Fuente: Autoras

7.1 DEFINICIÓN DE LA POLÍTICA DE ABASTECIMIENTO DE BIENES PARA EL AMB S.A. E.S.P.

Teniendo en cuenta que actualmente el amb no cuenta con una política de abastecimiento de bienes, a continuación presentamos una propuesta la cual de adoptarse, debe ser implementada y aplicada por toda la organización:

OBJETO

Definir los principios y conductas aplicables en el amb S.A. E.S.P para el abastecimiento de bienes que se requiere en todas las áreas de la empresa, como un efectivo aporte a la competitividad de la organización.

ALCANCE

Esta política contiene los lineamientos para la gestión del abastecimiento de bienes y debe ser aplicada por todos los funcionarios que participen en las diferentes etapas del proceso de compra directa de bienes.

PRINCIPIOS

- ❖ **Inteligencia de mercado (o Análisis de Mercado):** Trámite o actuación que permite revisar la estructura, características y tendencias del mercado de bienes y servicios, identificar los segmentos que representan la mejor oportunidad y el menor riesgo, conocer nuevos productos y servicios, y comprender las diferentes condiciones y/o limitaciones relacionadas con la provisión de bienes o servicios. Incluye el análisis de precios y tendencias de los mismos en

el mercado, y la evaluación de condiciones de capacidad de los eventuales proveedores.

El trámite de Inteligencia de Mercado se podrá realizar entre otras, en forma verbal o escrita, estableciendo expresamente que el mismo no genera compromiso u obligación para el amb, pues no corresponde a un proceso de selección.

- ❖ **Líneas estratégicas:** Son los bienes y servicios de mayor impacto en la organización y mayor nivel de gasto, que en la Matriz de Posición de Aprovisionamiento se ubicarían en el cuadrante CRÍTICO.
- ❖ **Manual de Contratación:** Contiene las normas y procedimientos bajo los cuales se tramitarán y celebrarán tanto los procesos de selección de contratistas como los contratos que el amb requiera para el desarrollo de su objeto social. El mismo ha sido elaborado de manera consistente con los principios de la función administrativa, el Código de Ética y el Código de Buen Gobierno.
- ❖ **Matriz de Posición de Aprovisionamiento:** Es la herramienta para priorizar el abastecimiento de bienes y servicios, teniendo en cuenta el impacto en la operación medido por el riesgo y la oportunidad, y el nivel de gasto anual.
- ❖ **Matriz de Gerencia de Suministro:** Es la herramienta que de acuerdo con el impacto en la operación, la complejidad del mercado y el riesgo asociado a la necesidad que debe ser satisfecha mediante la

contratación, determina el proceso de selección que se debe surtir. Dicha herramienta involucra el análisis de los siguientes elementos: factor crítico para la adquisición, estrategia comercial, selección objetiva de oferentes, estrategia para la administración de inventarios, y elementos para obtener el mejor negocio.

- ❖ **Mejor negocio:** Es el resultante del análisis de los factores técnicos, comerciales, de valor agregado y de relación con el entorno, priorizando aquellos que se consideren críticos en cada compra de bienes, de manera que se obtengan las mejores condiciones.

REFERENCIAS NORMATIVA

Metodología de Abastecimiento

Código de Ética del amb

CONDICIONES GENERALES

El abastecimiento en el amb está enmarcado bajo los principios de buena fe, calidad, celeridad, economía, equidad, planeación, responsabilidad, transparencia y responsabilidad social empresarial.

El abastecimiento de bienes se realiza bajo los siguientes lineamientos:

- El Marco Estratégico del amb y el Plan de Acción de cada gerencia como base fundamental para diseñar y ejecutar el plan de abastecimiento de bienes.

- El modelo de abastecimiento del amb y el compendio de normas que regulan la contratación.
- El uso de mejores prácticas de servicio al cliente como base fundamental para lograr efectividad y satisfacción.
- La definición de la estrategia de abastecimiento en equipo entre la división de compras y las demás áreas que impactan la gestión, apoyados en técnicas reconocidas para la planeación de compras como la Matriz de Posición de Aprovisionamiento, la matriz de Gerencia de Suministro y la metodología de Abastecimiento Estratégico.
- La utilización de inteligencias de mercado para analizar el entorno, identificar oportunidades, riesgos y las mejores fuentes de abastecimiento.
- La definición de estrategias con enfoque comercial, que respondan con efectividad, oportunidad y calidad a las necesidades y proyectos de la Sociedad.
- Las relaciones de confianza con clientes, proveedores, contratistas, socios y partes interesadas, mediante negociaciones gana- gana y conformación de alianzas.
- El cumplimiento con los aspectos de responsabilidad social, HSE y desarrollo sostenible.
- La medición de resultados y el seguimiento a los procesos de abastecimiento mediante indicadores de gestión y de productividad.
- La incorporación de tecnologías y soluciones innovadoras que ofrezcan las empresas proveedoras de bienes.
- El uso de los medios electrónicos para la obtención de ofertas comerciales de los proveedores, el conocimiento del mercado y la gestión del proceso de abastecimiento.

- El fortalecimiento permanente de las competencias del talento humano involucrado en el proceso de abastecimiento para alcanzar altos niveles de motivación y desempeño y retener el personal clave.

DESARROLLO

POLÍTICA DE ABASTECIMIENTO

Aseguramos el abastecimiento de bienes dentro de los conceptos de planeación, optimización de costos, calidad, creación de valor, tecnología, oportunidad y transparencia, con talento humano calificado, apoyados en la matriz de posición del aprovisionamiento, en la metodología de abastecimiento estratégico y prácticas de mejoramiento continuo, para realizar el mejor negocio que satisfaga las necesidades de la Sociedad.

COMPONENTES DE LA POLÍTICA

Planeación

El Plan Estratégico y el Plan Anual de Compras son herramientas para priorizar las necesidades en términos de riesgo, oportunidad, impacto y nivel de gasto, e identificar las líneas de abastecimiento estratégico.

La aplicación de la metodología de abastecimiento, permite diseñar estrategias comerciales que aseguren el mejor negocio.

Mejor Negocio

Los criterios básicos a aplicar en la definición del mejor negocio son:

- Especificaciones del Bien
 - Estandarización técnica
 - Cumplimiento de normas técnicas y legales

- Aspectos Comerciales
 - Transparencia
 - Escenarios de negociación
 - Alianzas estratégicas
 - Condiciones de pago

- Capacidad del Proveedor
 - Capacidad financiera
 - Inversión en investigación y desarrollo
 - Capacidad instalada
 - Personal Calificado
 - Experiencia
 - Certificaciones de calidad, seguridad y ambiental
 - Transferencia y actualización tecnológica
 - Desempeño del proveedor

- Servicio Postventa
 - Garantía
 - Confiabilidad

- Responsabilidad Social Empresarial
 - Desarrollo sostenible de proveedores.
 - Participación de la Industria nacional.

Relación con Proveedores

El amb S.A. E.S.P se relacionará comercialmente con proveedores y fabricantes privilegiando la competitividad, la innovación, principios éticos, calidad, economía y eficiencia administrativa, dando garantías de equidad y transparencia en el desarrollo de los procesos y promoviendo el beneficio mutuo. Las relaciones con proveedores deben observar comportamientos socialmente responsables.

El amb S.A. E.S.P asegurará el desempeño de sus proveedores a través de un proceso objetivo de evaluación, que permite identificar oportunidades de mejora y que tiene incidencia en futuros procesos de selección; así mismo, el amb reconoce la excelencia de sus proveedores.

El amb S.A. E.S.P generará espacios para la atención de proveedores con el fin de conocerlos, recibir información y manejar reglas claras y transparentes; promueve el fortalecimiento empresarial de proveedores que impacten la cadena de abastecimiento.

El amb S.A. E.S.P y sus proveedores acordarán planes de mejoramiento derivados de las evaluaciones de desempeño, propendiendo así por la excelencia de los proveedores.

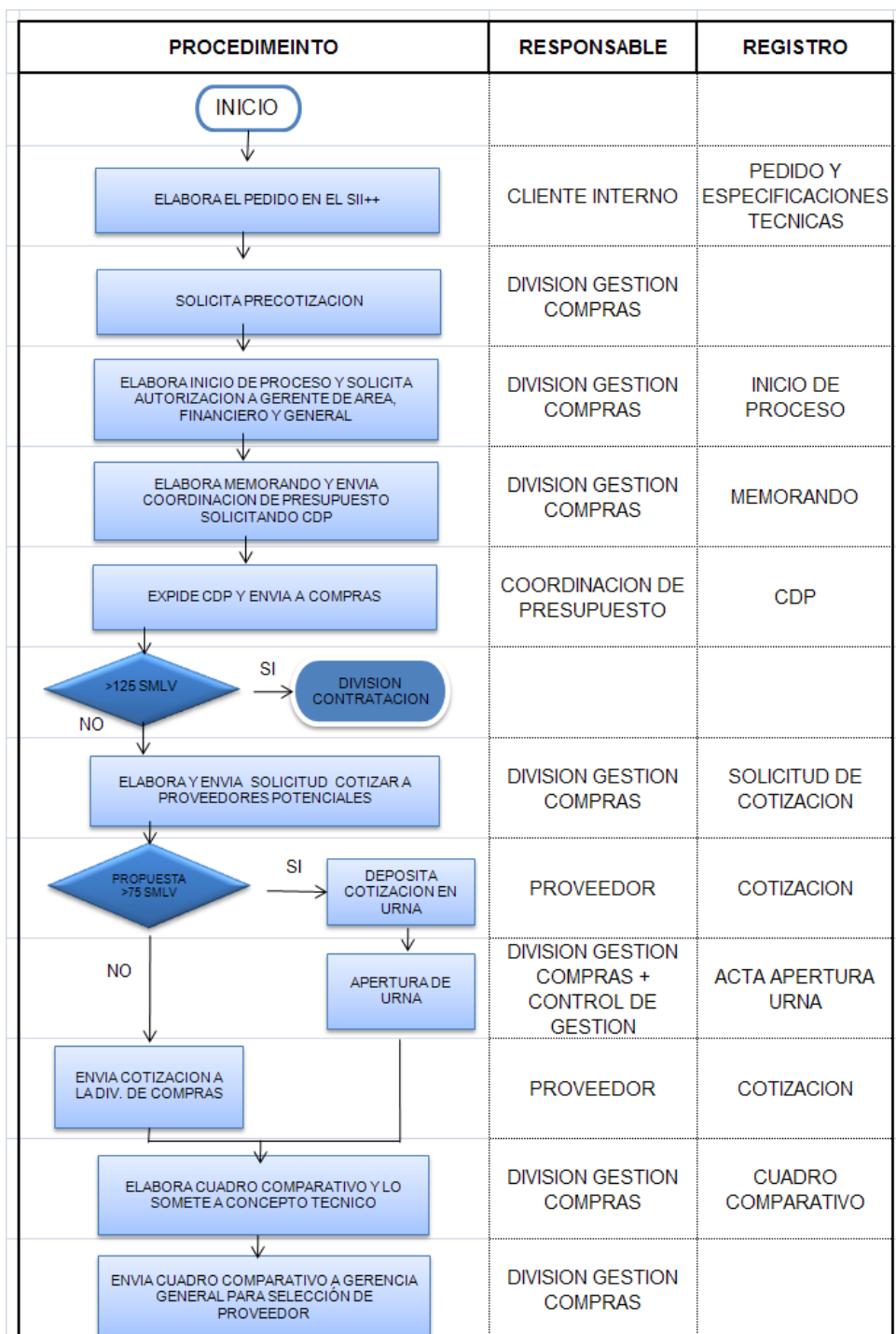
Tecnología

La gestión de compras se apoyará en herramientas tecnológicas que le permitan desarrollar mayor eficiencia administrativa, aseguramiento del conocimiento, comunicación con el mercado, mejores oportunidades de negocio y de información, transparencia y control.

7.2 REDISEÑO DEL PROCESO Y PROCEDIMIENTO DE COMPRAS EN EL AMB S.A. E.S.P.

El proceso de compras abarca desde la inscripción de proveedores hasta la reevaluación de los mismos, estando inmersa la ejecución de la compra como tal. De acuerdo a la figura No. 25 estructura del plan de mejora, a continuación se presenta el procedimiento de compras que incluye las modificaciones propuestas, las demás actividades se detallan en los siguientes numerales dado su importancia en el proceso merecen estrategias puntuales.

Figura N. 26 Flujograma



| PROCEDIMIENTO | RESPONSABLE | REGISTRO |
|---|---------------------------------------|-----------------------------|
| ELABORA MEMORANDO Y ENVIA COORDINACION DE PRESUPUESTO SOLICITANDO REGISTRO | DIVISION GESTION COMPRAS | MEMORANDO |
| ENVIA A GESTION COMPRAS EL REGISTRO PRESUPUESTAL | COORDINACION DE PRESUPUESTO | REGISTRO PRESUPUESTAL |
| DILIGENCIA EL FORMATO DE SELECCION DE PROVEEDOR | DIVISION GESTION COMPRAS | SELECCIÓN DE PROVEEDORES |
| CODIFICA LOS ARTICULOS | DIVISION GESTION COMPRAS + ALMACEN | |
| GENERA Y FIRMA ORDEN DE COMPRA EN SII++ Y ELABORA ACTA DE INICIO | DIVISION GESTION COMPRAS | ORDEN DE COMPRA |
| FIRMAN ORDEN DE COMPRA Y DEVUELVEN A DIV COMPRAS | SECRETARIA GENERAL + GERENCIA GENERAL | |
| <p>Decision: POLIZA</p> <p>SI → SI SE REQUIERE SOLICITA POLIZA AL PROVEEDOR</p> <p>NO →</p> | DIVISION GESTION COMPRAS | |
| ENTREGA POLIZA | PROVEEDOR | POLIZA |
| ENVIA COPIA DE ORDEN DE COMPRA AL ALMACEN Y AL PROVEEDOR | DIVISION GESTION COMPRAS | |
| FIRMA ACTA DE INICIO | PROVEEDOR | |
| <p>Decision: ANTICIPO</p> <p>→ PROVEEDOR ENVIA CUENTA DE COBRO</p> <p>→ ELABORA CUENTA DE COBRO Y ENVIA A CONTABILIDAD PARA EL PAGO</p> | | |
| ENTREGA MERCANCIA | PROVEEDOR | FACTURA |
| HACE ENTRADA AL SISTEMA Y ENVIA CON FACTURA A COMPRAS | ALMACEN GENERAL | ENTRADA DE ALMACEN |
| ELABORA ACTA PARCIAL Y/O FINAL, ENVIA A CONTABILIDAD | DIVISION GESTION COMPRAS | ACTA PARCIAL Y/O FINAL |
| DILIGENCIA EL FORMATO DE REEVALUACION DE PROVEEDORES | DIVISION GESTION COMPRAS | REEVALUACION DE PROVEEDORES |
| FIN | | |

Así mismo quedaría el procedimiento también modificado:

Tabla N. 6 Procedimiento de Compras Modificado

| PASO N° | RESPONSABLE | DESCRIPCION |
|---------|--|--|
| 01 | Gerencia Interesada | Realiza la solicitud del pedido por el Sistema Integrado de Información <u>SII++</u> siguiendo los pasos enunciados en el instructivo I SL 704-007, para los casos no previstos en el plan de compras este debe estar firmado por el Gerente de Área. <u>El pedido debe contener en detalle todas las especificaciones del bien a comprar.</u> |
| 02 | <u>Profesional Asistente Gestión Compras</u> | <u>Se solicita pre-cotización a un proveedor con el fin de estimar el valor de la compra.</u> <u>Elabora inicio de proceso y solicita autorización al Gerente de Área, Financiero y General.</u> |
| 03 | <u>Auxiliar Administrativo IV Gestión Compras</u> | <u>Elabora memorando y envía con copia del inicio a la Coordinación de Costos y Presupuesto para que sea expedido el certificado de disponibilidad presupuestal (CDP).</u> |
| 04 | Coordinación de Costos y Presupuesto | Expide el CDP y envía a la División Gestión Compras. |
| 05 | Jefe División Gestión Compras | Dependiendo del monto del bien requerido se procede así: Si el monto excede los 125 SMLV envía la solicitud a la División de Contratación, con los documentos generados. Si el monto no excede los 125 SMLV, se continúa con el proceso en la División |

| PASO N° | RESPONSABLE | DESCRIPCION |
|---------|---|--|
| | | Gestión Compras. |
| 06 | <u>Profesional Asistente Gestión Compras</u> | <p>a. <u>Elabora la solicitud de cotización F SL 704-004, para los proveedores potenciales seleccionados del Sii ++. Se solicitará entre una y tres cotizaciones para cuantías que sean iguales o menores a 70 SMLV.</u></p> <p>b. Envía las solicitudes de cotización a los proveedores.</p> <p>c. Si se presupuesta que la compra es menor a 75 SMLV las cotizaciones serán recepcionadas directamente en Gestión de Compras, de lo contrario se solicita al proveedor que estas sean depositadas en la urna dispuesta en el Archivo General de la empresa en la fecha respectiva, en sobre sellado debidamente identificado.</p> <p>d. En conjunto un representante de la Secretaria General y un delegado de la Oficina de Control de Gestión efectúan la apertura de la Urna en el día, hora y fecha señalada, diligencian el formato Acta de apertura de invitación y cierre de urna.</p> <p>e. Elabora cuadro comparativo FSL 704-005 con las cotizaciones recibidas y se someten al concepto técnico de la Gerencia interesada.</p> <p>f. Remite la Gerencia General para la selección del proveedor.</p> |

| PASO N° | RESPONSABLE | DESCRIPCION |
|---------|---|--|
| 07 | <u>Auxiliar Administrativo IV Gestión Compras</u> | <u>Elabora memorando a la Coordinación de Costos y Presupuesto solicitando registro presupuestal (RP)</u> |
| 08 | Coordinación de Costos y Presupuesto | Expide el registro presupuestal y envía a la División Gestión Compras. |
| 09 | <u>Profesional Asistente Gestión Compras</u> | <u>Diligencia el formato de Selección de proveedor y codifica en conjunto con la Sección de Almacén General los bienes a comprar. Y pasa a para elaboración de la orden de compra correspondiente.</u> |
| 10 | Auxiliar Administrativo IV Gestión Compras | <u>Genera en el Sii++ la orden de compra y elabora acta de inicio.</u> |
| 11 | Jefe de División Gestión Compras | Firma la orden de Compra y el acta y envía a la Secretaría General. |
| 12 | Secretaria General | Da el visto bueno con su firma en la Orden de compra y al acta y la envía a Gerencia General. |
| 13 | Gerencia General | Firma la orden de Compra |
| 14 | <u>Auxiliar Administrativo IV Gestión Compras</u> | <p>a. <u>Firmada la Orden de Compra, de ser necesario se solicita al proveedor la expedición de pólizas a que haya lugar, una vez estas se aprueben se le hace entrega de una copia de la orden de compra y se le solicita la firma del acta de inicio, para que proceda al despacho.</u></p> <p>b. Envía al Almacén General una copia de la Orden de Compra con el pedido cuando la compra no esté contemplada en el plan de compras, para la</p> |

| PASO N° | RESPONSABLE | DESCRIPCION |
|---------|--|--|
| | | recepción del mismo. c. Archiva una copia de la orden de compra y por otra parte conserva el original para anexarlos a la factura y realizar el pago. d. <u>Si la orden de compra estipula anticipo, solicita al proveedor la cuenta de cobro correspondiente, elabora el acta de anticipo y el control de pagos. Envía a la División de Contabilidad para el pago.</u> |
| 15 | <u>Auxiliar Administrativo IV Gestión Compras</u> | Recibe de Almacén General : - Original de entrada Almacén - Despacho (En caso entradas por salidas) - Factura <u>Elabora Acta parcial y/o final, según el caso y recoge las firmas respectivas.</u> |
| 16 | <u>Auxiliar Administrativo IV Gestión Compras</u> | Envía los documentos a la División de Contabilidad. |
| 17 | <u>Profesional Asistente Gestión Compras</u> | <u>Diligencia el formato de reevaluación de proveedores.</u> |

7.3 CONFORMACIÓN BASE DE PROVEEDORES ELEGIBLES.

Como se ha mencionado el amb S.A. E.S.P. no cuenta con una base de datos de proveedores elegibles que le permita hacer el proceso de registro y cotización más ágil, práctica y competitiva. Por esto es necesario implementar esta propuesta a partir de lo siguiente:

7.3.1 Definición de Necesidades de Compras

En esta etapa el amb definirá las requerimientos y los clasificará en categorías de acuerdo a los segmentos de mercado ejemplo: ferretería, eléctricos, papelería, aseo y cafetería etc.

7.3.2 Definición Términos de Convocatoria

Con el fin de atraer nuevos proveedores y reafirmar los actuales se hará una convocatoria abierta para todas las personas naturales y jurídicas interesadas en hacer parte de la base de elegibles del amb.

Se recomienda realizarla durante los meses de marzo y abril ya que para esta fecha las empresas cuentan con la información requerida para su inscripción como son estados financieros, certificaciones etc.

Se sugiere aprovechar la página WEB de la empresa para esta convocatoria, específicamente en link de proveedores que proponemos en el numeral 7.6 de la presente propuesta. Herramienta que permita clasificar a los proveedores de forma eficaz y objetiva. Con este sistema el amb S.A. E.S.P. tendrá acceso a una base de datos completa y actualizada, basada en la presentación anual que cada proveedor realice a través de un sencillo cuestionario informatizado. La siguiente es alguna información que puede contener:

Información General:

- Datos Generales
- Información sobre sucursales
- Información sobre contactos

Información Financiera:

- Obligaciones tributarias
- Referencias bancarias
- Revisor Fiscal
- Estados financieros
- Compañías asociadas
- Certificaciones de contratos ejecutados o en ejecución.

Sistemas de Gestión

- Calidad
- Medio Ambiente
- HSE
- Otros

Portafolio de bienes

- Información general
- Calidad y medio ambiente
- Experiencias

Además de completar el formulario es necesario adjuntar los documentos soportes al mismo, los cuales deben permanecer disponibles para consulta. Esto igualmente eliminaría el archivo físico que actualmente se mantiene.

7.3.3 Publicación en Medio Masivos

Para asegurar la difusión y por tanto el éxito de esta convocatoria se realizará a través de medios como prensa, radio y televisión. Cabe aclarar que para los actuales proveedores potenciales se enviará una invitación personalizada para asegurar su participación; debe hacerse con un mes de antelación a la fecha de apertura para dar espacio a los participantes de prepararse.

7.3.4 Definición Criterios a Evaluar

Es responsabilidad del amb tener muy claro cómo serán los criterios de calificación y la publicación en la página web de los mismos para garantizar la transparencia en las evaluaciones.

Actualmente se realiza la evaluación al proveedor solo en el evento que se le adjudica una orden de compra por primera vez, el formato propuesto en la Figura N. 30 evaluaría el proveedor posterior a su solicitud de inscripción, y esta sería la calificación que le permitiría ser incluido en la base de datos del amb.

De acuerdo a esto todos los proveedores interesados en suscribir órdenes de compra con el amb, en concordancia con el flujo de proceso mencionado en el numeral anterior, quedarían inscritos oficialmente como proveedores solo si el resultado de la evaluación es igual o superior al 80%. Este resultado también será tenido en cuenta en caso de empate en dos proveedores nuevos en su primera propuesta.

El siguiente formato hace de la evaluación un proceso más sencillo, equitativo y realmente selectivo, modificándose los criterios a evaluar y su valoración, se definieron tres criterios así:

❖ **Criterios del mercado y capacidad para contratar:** A este criterio se le asignó un máximo puntaje de 40, distribuido en tres aspectos:

Figura N. 27 Criterios del Mercado y Capacidad para Contratar



Fuente: autoras

En el aspecto Años de experiencia cabe aclarar que las empresas constituidas con más de 10 años igual tendrán el puntaje máximo (20 puntos).

❖ Criterios financieros: igualmente a este criterio se le asignó un máximo puntaje de 40, la evaluación se realiza por medio de 3 indicadores financieros:

Figura N. 28 Criterios Financieros



Fuente: autoras

Los proveedores que cumplan con las condiciones mínimas establecidas para cada indicador obtienen el puntaje correspondiente de lo contrario su puntaje es cero.

❖ Criterios de calidad, responsabilidad social y ambiental: A este criterio se le asignó un máximo puntaje de 20, los cuales se distribuyeron así:

Figura N. 29 Criterios de Calidad, Responsabilidad Social y Ambiental



Fuente: autoras

En este criterio igualmente los proveedores que presenten las certificaciones correspondientes obtienen el puntaje de lo contrario su puntaje es cero.

El siguiente formato (Ver Figura N. 30) debe ser implementado como plantilla en el sistema de información Sii++, el cual debe realizar los cálculos matemáticos necesarios de manera automática.

Figura N. 30 Formato F SL 704-014 Evaluación de Proveedores

| | | |
|---------------------|----------------------------------|---|
| F SL 704-014 | EVALUACION DE PROVEEDORES |  |
| Rev.: 2 | DIVISION GESTIÓN COMPRAS | |

Este formato tiene como propósito establecer si un determinado proveedor es apto para hacer parte de la base de elegibles y puede ser invitado a participar en el proceso de selección para el suministro de un producto.

FECHA

PROVEEDOR:

NIT:

EVALUADOR:

DESCRIPCION DEL SECTOR DEL MERCADO:

| | | |
|--|----|-----------|
| CRITERIOS DEL MERCADO Y CAPACIDAD PARA CONTRATAR | | |
| Años de experiencia | 20 | |
| Certificaciones de contratos ejecutados y/o en ejecución | 15 | |
| RUP (Registro Unico de Proponentes) | 5 | |
| SUBTOTAL | | 40 |

| | | |
|----------------------------------|----|-----------|
| CRITERIOS FINANCIEROS | | |
| Razon corriente | 14 | |
| Número de días inventario a mano | 13 | |
| Rotacion de inventarios | 13 | |
| SUBTOTAL | | 40 |

| | | |
|--|---|-----------|
| CRITERIOS DE CALIDAD, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y MEDIO AMBIENTE | | |
| Certificado de ISO | 8 | |
| Certificado de OSHAS | 6 | |
| Certificado ambiental | 6 | |
| SUBTOTAL | | 20 |

TOTAL

| |
|------------|
| 100 |
|------------|

| |
|----------------------|
| OBSERVACIONES |
|----------------------|

CONTROLA SGC

Fuente: autoras

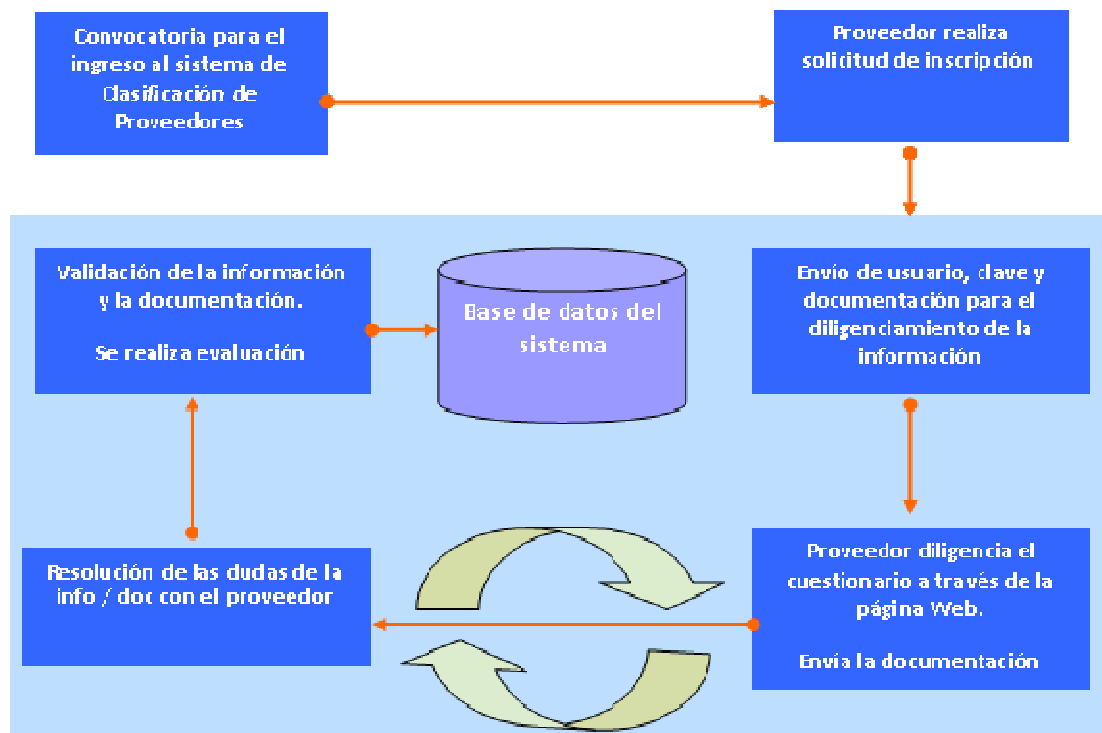
Las personas naturales y/o jurídicas inscritas y aptos para ser proveedores del amb S.A. E.S.P. serán agrupadas de acuerdo al segmento del mercado al que pertenezcan.

Se sugiere que a partir de la fecha de aplicación de la presente propuesta el amb S.A. E.S.P. establezca que los proveedores que pretendan contratar por un valor igual o superior a \$30'000.000, deberán estar inscrito en el registro único de proponente y su CAP debe ser como mínimo esta cuantía.

7.3.5 Resumen de los Pasos para Conformación Base de Datos de Elegibles

De acuerdo a lo propuesto la siguiente figura resume los pasos del procedimiento para la conformación de base de datos de proveedores a invitar a cotizar. Es de resaltar que antes de definir los términos de la convocatoria y su divulgación, se deben tener muy claras las necesidades y sus especificaciones puntuales:

Figura N. 31 Pasos para Inscripción de Proveedores



Fuente: Autoras

7.4 REDISEÑO DEL SISTEMA DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES Y PONDERACIÓN

La selección de proveedores debe basarse no solo en la propuesta económica, aunque esta tiene gran incidencia en el momento de tomar la decisión, deben tenerse en consideración otros aspectos, los cuales proponemos en el siguiente formato que justifica la elección realizada. Esta selección se hace posterior a que el cuadro comparativo, que resume las cotizaciones, es sometido a concepto técnico por el solicitante del requerimiento y a concepto financiero. En esta instancia del proceso el proveedor ya ha sido evaluado en el momento de su inscripción en la base de elegibles, por tanto esta selección determina la mejor propuesta en una oferta puntual:

Figura N. 32 Formato F SL 704-019 Selección de Proveedores

| | | |
|---------------------------------|---------------------------------|--|
| Pag. 1 de 1 | SELECCION DE PROVEEDORES | |
| F SL 704-019 | | |
| Rev.: 4 | | |
| DIVISION GESTIÓN COMPRAS | | |

Este formato tiene como propósito determinar si la oferta de un producto o servicio por parte de un proveedor específico, satisface las necesidades de la organización.

No. PEDIDO: FECHA
 PROVEEDOR:
 NIT:
 DEPENDENCIA SOLICITANTE:
 EVALUADOR:
 DESCRIPCION DEL PRODUCTO SUMINISTRADO:

| | | |
|----------------------------------|----|----|
| ESPECIFICACIONES TECNICAS | | |
| Condiciones técnicas ofrecidas | 40 | |
| SUBTOTAL | | 40 |

| | | |
|------------------------------|----|----|
| PRECIO | | |
| Propuesta Economica Ofrecida | 30 | |
| SUBTOTAL | | 30 |

| | | |
|---------------------------------------|---|----|
| AGREGADOS | | |
| Tiempo de entrega | 8 | |
| Garantías | 6 | |
| Servicios y/o suministros adicionales | 6 | |
| SUBTOTAL | | 20 |

| | | |
|---|----|----|
| PROMEDIO REEVALUACIONES | | |
| Promedio ponderado de reevaluaciones anteriores | 10 | |
| SUBTOTAL | | 10 |

| | |
|--------------|------------|
| TOTAL | 100 |
|--------------|------------|

| |
|----------------------|
| OBSERVACIONES |
|----------------------|

CONTROLA SGC

Fuente: autoras

Se consideraron 4 aspectos, su ponderación se plantea de la siguiente manera:

❖ **Especificaciones técnicas:** si cumple obtiene los 40 puntos correspondientes al criterio, si no cumple obtiene 0 puntos.

❖ **Precio:** a este criterio se le asignaron 30 puntos y su valoración de deriva de la siguiente formula

$$\frac{\text{Propuesta Menor Precio}}{\text{Valor Propuesta Evaluada}} \times 30$$

❖ **Agregados:** en este criterio se agrupan el tiempo de entrega, las garantías y los servicios y/o suministros que ofrezca, este último hace referencia a las promociones y adicionales que ofrezca con el bien a comprar. A este criterios se le asignaron 20 puntos y su calcula así:

Tiempo:

$$\frac{\text{Menor tiempo de entrega}}{\text{Tiempo Propuesta Evaluada}} \times 8$$

Garantías: Si ofrece garantías obtiene 6 puntos de lo contrario no obtiene puntos. Si no da lugar a garantía se asignaran los 6 puntos a todos los participantes.

Suministros adicionales: Si ofrece adicionales obtiene 6 puntos de lo contrario no obtiene puntos.

❖ **Promedio Reevaluaciones:** para evaluar este criterio se toma la calificación ponderada para cada proveedor que arroja el Sii ++, de acuerdo a lo propuesto en el presente documento numeral 7.5, y se asignaran así:

Para una calificación entre 96 y 100 se asignarán 10 puntos.

Para una calificación entre 90 y 95.9 se asignarán 5 puntos.

Para una calificación igual o inferior a 89.9 se asignarán 0 puntos.

La sumatoria de los cuatro criterios debe reflejar la calificación de la oferta.

7.5 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROVEEDORES

Uno de los componentes que integra el proceso de compras es la reevaluación de proveedores. Para realizar la gestión de proveedores y garantizar un efectivo seguimiento, planteamos en primera instancia una metodología para la reevaluación de los mismos que garantiza por una parte la trazabilidad del proceso y por otra parte la evidencia de la calificación haciendo el proceso más transparente. Igualmente planteamos un programa estratégico de mejoramiento de proveedores que propone valorar al proveedor como un socio estratégico. (Ver figura No. 33)

Figura N. 33 Esquema del Programa de Gestión a Proveedores



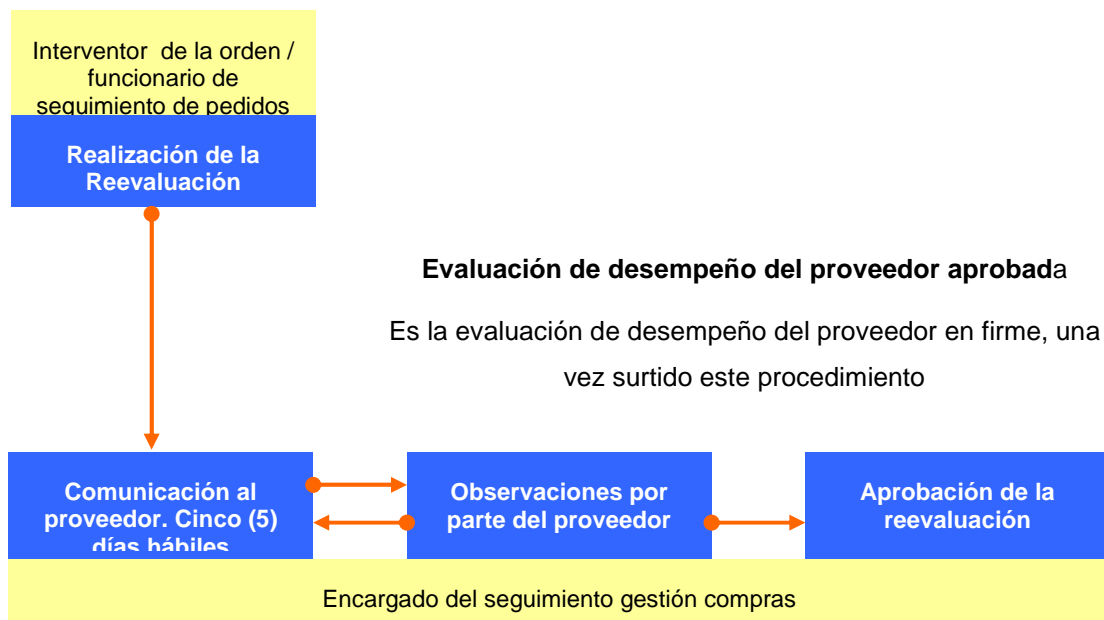
Fuente: autoras.

A continuación se exponen las estrategias propuestas para cada actividad de este componente:

7.5.1 Procedimiento para la Evaluación de Desempeño de Proveedores

Corresponde a la calificación del desempeño de un proveedor en determinada orden de compra y el seguimiento de las obligaciones del proveedor en una orden, a través del análisis y ponderación de los diferentes criterios que aplican. Dependiendo del plazo acordado y las entregas pactadas pueden surgir dos clases de evaluaciones de desempeño: parcial o final. El siguiente flujo de proceso ilustra el procedimiento a seguir para la ejecución de la evaluación del desempeño en cualquiera de las dos clases:

Figura N. 34 Flujo de Proceso de Evaluación de Desempeño



Fuente: Autoras

Evaluación del Desempeño Parcial (Registro SII++)

Ordenes de contrato y/o suministro, a menos que el plazo de ejecución pactado sea inferior a 3 meses.

- ❖ Se realiza mínimo cada 3 meses (Mayor frecuencia en los casos en los que el desempeño del proveedor requiera un seguimiento más riguroso).
- ❖ Debe reflejar el comportamiento del proveedor durante todo lo ejecutado de la orden.
- ❖ En caso de prórroga o adición se debe presentar la última evaluación parcial.

Evaluación del Desempeño Final (Registro SII++)

Será el reflejo del desempeño del proveedor en todo el plazo de ejecución de la orden de suministro; ésta deberá guardar coherencia con las evaluaciones parciales que se hayan efectuado.

Realización de la Reevaluación

La reevaluación de proveedores se constituye en una herramienta clave en el proceso de compras, su impacto sería el siguiente:

- Sería de carácter acumulativo y/o histórico.
- Sería una herramienta válida para descartar o reafirmar proveedores.

- Sería el factor de desempate en caso de que en una oferta dos o más proveedores queden empatados, ésta se le asignaría al que tenga más alta calificación en sus reevaluaciones.

Para el proceso de reevaluación se utilizará la plantilla propuesta en la figura 35 la cual debe ser implementada en el SII++, para permitir llevar su histórico, facilitar el diligenciamiento, consulta y control. Además debe permitir que se realicen evaluaciones parciales en caso de ser necesario durante la ejecución del suministro.

La reevaluación está dada en tres aspectos: Especificaciones técnicas, plazos del contrato y aspectos administrativos; para lo cual se plantea lo siguiente:

Especificaciones Técnicas

Cumplimiento de las especificaciones técnicas pactadas. De acuerdo a esto la inconformidad corresponde al incumplimiento de una obligación contractual comunicada por escrito al proveedor por parte del Interventor. Las Inconformidades no son subsanables. Estas pueden ser por ejemplo: que el artículo entregado no corresponde al contratado en cuanto a la marca, referencia, medidas, calidad y funcionalidad.

Se le asignó un valor de 50 puntos, y ésta sería la calificación dada al proveedor que ejecute la orden sin inconformidades. Cuando el suministro no cumpla con las especificaciones técnicas pactadas el proveedor tendrá 0 puntos.

Plazos del Contrato

- ✓ Legalización de la orden de compra y suscripción del acta de inicio en la fecha prevista
- ✓ Cumplimiento del porcentaje de entregas previsto.
- ✓ Cumplimiento del plazo final de ejecución.

Este criterio tiene un puntaje de 40, repartidos en tres momentos: La legalización de la orden de compra y suscripción del acta de inicio 05 puntos, acta parcial 15, acta final 20. Vale la pena resaltar que las actas se generan dependiendo de las entregas y cumplimiento de lo previsto.

Si el proveedor legaliza la orden de compra y firma el acta de inicio durante el transcurso de 3 días hábiles después de la notificación obtiene los 5 puntos, de lo contrario obtiene 0.

Si el proveedor realiza la(s) entrega(s) parciales dentro del plazo acordado obtiene 15 puntos, de lo contrario obtiene 0. Si la orden de compra no contempla entregas parciales se asignan los mismos puntos que obtenga en la entrega final.

Si el proveedor finaliza la ejecución de la orden en la fecha pactada inicialmente o en la fecha de prórroga (siempre que la prórroga no sea ocasionada por acciones u omisiones imputables al proveedor), se otorga el puntaje máximo 20 puntos. De lo contrario el puntaje es 0.

Aspectos Administrativos

- ✓ Cumplimiento en la facturación
- ✓ Presentación de certificados de calidad

A este componente se le asignan 10 puntos, 5 para cada criterio. Si se da la entrega oportuna de documentos administrativos contractualmente pactados o requeridos por el interventor de la orden de compra en desarrollo de sus funciones, se asignará el puntaje máximo. Si no se entregan los documentos oportunamente, se asignará 0.


La sumatoria de los tres criterios daría la calificación del proveedor la cual se clasifica e identifica de la siguiente manera:

Tabla N. 7 Calificación de la Reevaluación

| Calificación de la reevaluación | Color de identificación |
|--|--------------------------------|
| Entre 96 y 100 | Verde |
| Entre 90 y 95.99 | Amarrillo |
| Entre 0 y 89.99 | Rojo |

A continuación se presenta el formato para la reevaluación de los proveedores:

Figura N. 35 Formato F SL 704-020 Reevaluación de Proveedores

| | | |
|---------------------------------|------------------------------------|---|
| Pag. 1 de 1 | REEVALUACION DE PROVEEDORES |  |
| F SL 704-020 | | |
| Rev.: 5 | | |
| DIVISION GESTIÓN COMPRAS | | |

Este formato tiene como propósito determinar si el suministro de un producto o servicio por parte de un proveedor cumplió las expectativas de la organización.

No. PEDIDO: _____ **FECHA** _____
PROVEEDOR: _____
NIT: _____
DEPENDENCIA SOLICITANTE: _____
EVALUADOR: _____
DESCRIPCION DEL PRODUCTO SUMINISTRADO: _____

| | | |
|--|----|-----------|
| ESPECIFICACIONES TECNICAS | | |
| Cumplimiento especificaciones técnicas | 50 | |
| SUBTOTAL | | 50 |

| | | |
|---|----|-----------|
| CUMPLIMIENTO PLAZOS DEL CONTRATO | | |
| Legalización orden de compra y suscripción del acta de inicio | 5 | |
| Cumplimiento del porcentaje de avance previsto | 15 | |
| Cumplimiento del plazo final de ejecución | 20 | |
| SUBTOTAL | | 40 |

| | | |
|--|---|-----------|
| CUMPLIMIENTO ASPECTOS ADMINISTRATIVOS | | |
| Cumplimiento en la facturación | 5 | |
| Presentación de certificados de calidad | 5 | |
| SUBTOTAL | | 10 |

| | |
|---------------------------|------------------|
| TOTAL REEVALUACION | 100 |
| CALIFICACION | EXCELENTE |

| |
|----------------------|
| OBSERVACIONES |
|----------------------|

CONTROLA SGC

Fuente: autoras

Las evaluaciones que se realicen serán acumulables por orden de compra y la calificación del proveedor para futuras selecciones corresponderá a la media aritmética de las reevaluaciones de desempeño aprobadas:

- ❖ **Evaluaciones de Desempeño Finales** de aquellos contratos cuyo plazo de ejecución finalizó a partir de la aprobación del presente reglamento.
- ❖ **Última Evaluación de Desempeño Parcial** de: (i) aquellos contratos que habiendo finalizado su plazo de ejecución a partir la aprobación del presente reglamento, no tienen reevaluación de desempeño final, y/o (ii) aquellas órdenes en ejecución a la fecha de expedición del promedio de las reevaluaciones.

En ningún caso existirá más de un promedio de reevaluaciones de desempeño por proveedor; la consulta del mismo será a través de Sii++, con opción de consulta en la página WEB, lo cual permite que esté en línea y en tiempo real.

Para la aplicación de los factores de evaluación de ofertas y desempate, el promedio de las reevaluaciones debe ser generado para todos los proponentes en Sii++ teniendo como corte el vencimiento del plazo del proceso de selección (fecha límite de entrega de ofertas).

En caso de que el Sii ++ no funcione para el registro de la reevaluación de desempeño del proveedores aprobada, se realizará la evaluación en el formato F SL 704-020, formato reevaluación del desempeño del proveedor, para su registro en la herramienta cuando sea habilitada.

De presentarse inconvenientes con el Sii++ para el cálculo del promedio de las reevaluaciones, o cuando la División Gestión Compras lo considere, la

autoridad funcional será la responsable de entregar el promedio de las reevaluaciones.

7.5.2 Utilidades derivadas de las Reevaluaciones de Desempeño

El a.m.b. S.A. E.S.P. podrá no invitar a selecciones directas a aquellos proveedores cuyo promedio de las reevaluaciones sea inferior al 80%.

Así mismo establece las siguientes acciones en los procesos de selección de proveedores, como consecuencia del análisis de las reevaluaciones de desempeño de los mismos.

- i. Factor para escoger a los invitados en procesos de selección directa.
- ii. Factor de evaluación de propuestas en cualquier proceso de Selección de proveedores.
- iii. Primer factor de desempate de propuestas en cualquier proceso de selección de proveedores.
- iv. Causal para dar por terminada la orden de compra de forma anticipada.

Factor para Escoger a los Invitados en Procesos de Selección

No serán invitados a participar en procesos de selección directa quienes tengan promedio de las reevaluaciones inferior a 80%.

Cuando se concluyere que existe un número de potenciales proponentes igual o superior a seis (6), de esa selección se deberán escoger sólo 3 o

máximo 4 con mejor promedio de las reevaluaciones. El resultado de este ejercicio definirá los invitados a compras directas.

Factor de Evaluación de Propuestas en Procesos de Selección

Cuando todos los proponentes admisibles tengan un promedio de las reevaluaciones, los puntajes a asignar serán los siguientes:

Tabla N. 8 Promedio de las Reevaluaciones

| Promedio de las reevaluaciones | Puntaje a asignar |
|---------------------------------------|--------------------------|
| Entre 96 y 100 | 10 |
| Entre 90 y 95.99 | 5 |
| Entre 0 y 89.99 | 0 |

Cuando alguno(s) de los proponentes admisibles NO tenga(n) promedio de las reevaluaciones de desempeño, los puntajes a asignar serán los siguientes:

Tabla N. 9 Promedio de las Reevaluaciones

| Promedio de las reevaluaciones | Puntaje a asignar |
|---|--------------------------|
| Proponentes admisibles sin promedio de las evaluaciones | 0 |
| Entre 96 y 100 | 0 |
| Entre 90 y 95.99 | Menos 5 |
| Entre 0 y 89.99 | Menos 10 |

Primer Factor De Desempate De Propuestas En Cualquier Proceso De Selección De Proveedores

El anterior se constituye en el primer factor de desempate siempre y cuando los proponentes empatados tengan promedio de las reevaluaciones, se asignará la orden de contrato y/o suministro al que tuviere mejor promedio.

Causa Para Dar Por Terminada la Orden de Compra de Forma Anticipada

Si la última evaluación parcial obtenida durante la ejecución de la orden de compra y/o contrato es inferior a 60% y se desprenda el incumplimiento grave de obligaciones contractuales por parte del proveedor, el a.m.b S.A. E.S.P. podrá dar por terminado de manera anticipada la orden de suministro respectiva, sin indemnización a favor del proveedor.

7.5.3 Visitas de Verificación

Las visitas de verificación In Situ correctivas se realizarán en la fase contractual para los proveedores que presenten desempeño deficiente, aquellos que tengan incumplimientos en despachos, ordenes de suministro de alto impacto para la organización y que por tanto requieren un plan de mejoramiento por solicitud del amb S.A. E.S.P.

Son las visitas realizadas al proveedor, con el objeto de verificar el cumplimiento de las obligaciones contractuales y en especial en aspectos relacionados con calidad, HSE, capacidad administrativa, técnica y operativa.

Se pueden realizar de forma correctiva o preventiva, según la fase del proceso de abastecimiento que esté en curso.

Las visitas de verificación In Situ preventivas deben ser realizadas y aprobadas por la División Gestión Compras, previa consulta con el proveedor.

De estas visitas se desprenden los Planes de Mejoramiento. Una visita realizada efectivamente debe:

- ✓ Proporcionar información real sobre la cual puedan basarse las decisiones del amb S.A. E.S.P
- ✓ Promover la comunicación entre el amb S.A. E.S.P y el proveedor.

Pasos para la Realización de la Visita

1. Identificación de la empresa a visitar.
2. Reunión de planificación de la visita, si es necesario con el área solicitante del suministro para determinar aspectos relevantes a revisar.
3. Identificación de los documentos a solicitar para la realización de la visita y durante el desarrollo de la visita.
4. Definición de la fecha para realizar la visita.

5. Notificación al proveedor de la fecha de realización de la visita (Cuando aplique).
6. Solicitud de información para la realización de la visita (Contrato, especificaciones, documentos del SGC, reevaluaciones de desempeño, entre otros).
7. Confirmación por parte del proveedor del recibo de la visita.
8. Realización de la visita.
9. Realización y presentación del informe de la visita.
12. Definición y envío de informe de visita con solicitud de implementación de planes de mejoramiento.

7.5.4 Planes de Mejoramiento

Conjunto de acciones acordadas entre el proveedor y el amb S.A. E.S.P., que buscan eliminar las causas de los desempeños deficientes de los proveedores identificadas en las visitas de verificación In Situ, y evitar la repetición de los mismos.

En los casos en que el amb quiera conservar alguno de sus proveedores pero éste no tenga una calificación excelente, o que este quiere subsanar alguna inconformidad, se deben establecer acciones de mejora que permitan al proveedor superar esas limitaciones; para esto es necesario definir el plan a seguir en conjunto con el proveedor, el cual debe comprometerse y mostrar evidencia de la aplicación del plan de mejora, siendo responsabilidad de la División de Compras realizar el seguimiento. Sin embargo aunque el proveedor corrija las inconformidades su calificación anterior no será modificada.

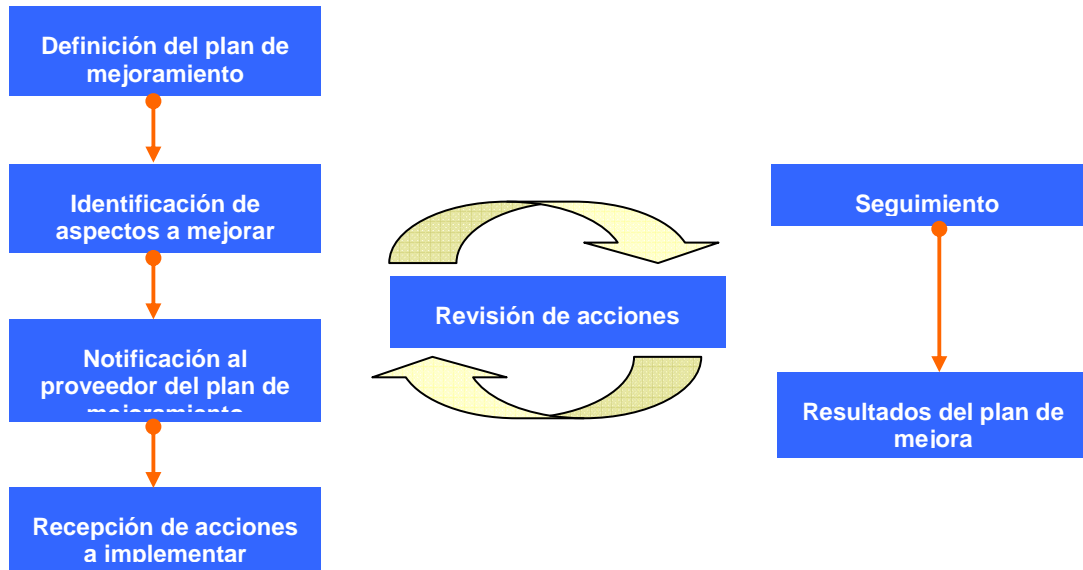
El siguiente procedimiento aplica a todos los planes de mejoramiento de proveedores del amb que se desprenden de Visitas de Verificación In Situ.

Dependiendo de la criticidad de los hallazgos, el amb S.A. E.S.P. decidirá si el proveedor debe implementar o no un plan de mejoramiento. Si se decide implementar, la División de Gestión de Compras elaborará una propuesta de plan de mejoramiento y lo enviará al proveedor.

En un plazo no mayor a diez (10) días calendario siguientes al envío de la propuesta del plan de mejoramiento, el proveedor revisará las causas y acciones que implementará con el objetivo de solucionar los incumplimientos verificados y evitar su repetición. En el mismo término, el plan debe ser devuelto al amb S.A. E.S.P., indicando la fecha propuesta para la implementación del mismo.

Si del seguimiento al plan de mejoramiento se demuestra que NO se han implementado eficazmente las acciones previstas en el mismo, la División Gestión Compras, tomará las decisiones a que haya lugar, entre las que se encuentra la posibilidad de dar por terminado la orden de compra de manera anticipada.

Figura N. 36 Flujo de Proceso Planes de Mejoramiento



Fuente: autoras

Se realizaría una opción en la ventana de la página web, con un enlace a la opción “proveedores”, como se muestra en la anterior figura. Este link de Proveedores contemplaría las siguientes opciones:

-INTRODUCCION: Esta opción es un preámbulo de los servicios ofrecidos en el link.

-INSCRIPCION DE PROVEEDORES: De acuerdo al flujo de procesos de inscripción de proveedores contemplado en el numeral 7.3 el proveedor realiza la inscripción en línea para lo cual debe solicitar la inscripción, el amb le asigna un usuario y una clave. A partir de este momento el proveedor puede tramitar el formulario en línea con sus anexos.

-COMPRAS EN PROCESO: Aquí el proveedor encontrará las solicitudes de compra vigentes a las cuales puede acceder de acuerdo al segmento de mercado en el que este clasificado.

-ADJUDICACION DE COMPRAS: En este se publicará el nombre del proveedor ganador del proceso.

-ATENCION A PROVEEDORES: Este link ofrece el siguiente menú:

- Actualización de datos: el cual debe hacerse por lo menos una vez al año.
- Órdenes de compra vigentes: refleja el estado de las órdenes de compra que se encuentran en ejecución.

- Órdenes de compra ejecutadas: presenta un resumen de las órdenes de compra que ha ejecutado en la vigencia.
- Reevaluaciones: permite al proveedor conocer la calificación obtenida en cada una de las órdenes de compra ejecutadas y el promedio ponderado. Estas pueden ser impresas.
- Estado de factura: a través de este el proveedor puede conocer el momento del proceso se encuentra su factura.
- Certificados de retención: en esta opción el proveedor podrá imprimir los certificados de retenciones practicadas en la vigencia.

-GESTION DE PROVEEDORES: Se consigna el documento con el procedimiento para gestionar proveedores y las acciones correspondientes en cada parte del proceso.

-CONTACTOS: Se relacionan los datos de los contactos a los cuales pueden acudir los proveedores en caso de dudas y/o comentarios.

En términos generales, el diseño debe contemplar lo siguiente:

- ✓ El usuario de la Web, ejecutará el icono de Proveedores, el cual mostrará las opciones antes descritas.
- ✓ El aplicativo debe tomar los datos que están en la base de datos del amb, en línea y en tiempo real, de modo que cualquier cambio en un proveedor se refleja automáticamente en la Web.

- ✓ Cuando se esté mostrando la calificación de un proveedor, se debe reflejar la calificación por colores de acuerdo a lo planteado, verde para el proveedor excelente, amarillo para el bueno y rojo para el aceptable.
- ✓ El amb por medio del Sii++ hace la actualización permanente de los proveedores y las bases.
- ✓ Se debe poder imprimir las reevaluaciones desde la página Web.

Para la realización del módulo de proveedores en el portal Web www.amb.com.co, se propone contratar por orden de prestación de servicios un ingeniero de sistemas, el cual debe presentar como mínimo los siguientes entregables:

- ✓ Aplicativos Web funcionando en su totalidad
- ✓ Aplicativo Windows funcionando en su totalidad
- ✓ Entrega del servicio Web
- ✓ Licencia del graficador FusionCharts v3
- ✓ CD con el código fuente del aplicativo Web y Scripts de la base de datos
- ✓ Manual administrador
- ✓ Manual del usuario
- ✓ Transferencia tecnológica

A continuación se presentan las actividades a realizar por el amb en la ejecución de cada componente, referenciando el responsable de la ejecución, el tiempo estimado, así como el presupuesto y los indicadores de medición.

Figura N. 38 Ejecución de Actividades Plan de Mejoramiento

| COMPONENTE | ACCION | RESPONSABLE | TIEMPO ESTIMADO | PRESUPUESTO | INDICADOR DE LA ACTIVIDAD |
|--|---|---|--------------------------------------|---|--|
| DEFINICION DE POLITICA DE ABASTECIMIENTO DE BIENES | Revisión y aprobación de la política | Jefe Div. Gestión Compras | 3 semanas | Esta actividad sera desarrollada por personal del amb dentro de sus funciones | Política aprobada |
| | Adecuación de política en marco ISO | Jefe Gestión de Calidad | 2 semanas | | Política adecuada y publicada en intranet |
| | Implementación de la política (una vez aprobada) | Jefe Div. Gestión Compras | Permanente | | Política implementada |
| REDISEÑO DEL PROCESO Y PROCEDIMIENTO DE LA GESTION DE COMPRAS | Revisión y ajuste del procedimiento | Jefe Div. Gestión Compras | 3 semanas | Esta actividad sera desarrollada por personal del amb dentro de sus funciones | Proceso y procedimiento rediseñado |
| | Adecuación de procedimiento en marco ISO | Jefe Gestión de Calidad | 2 semanas | | Proceso y procedimiento adecuado y publicado en Intranet |
| CONFORMACION DE BASE DE PROVEEDORES ELEGIBLES | Definición de las necesidades de compras | Jefe Div. Gestión Compras + Gerente de Área | 12 semanas | Esta actividad sera desarrollada por personal del amb dentro de sus funciones | Conformación plan de compras |
| | Definición de terminos de la convocatoria | Jefe Div. Gestión Compras | 4 semanas | | Evaluación aprobada |
| | Aprobación de criterios a evaluar | Jefe Div. Gestión Compras | 4 semanas | | |
| | Divulgación convocatoria | Jefe Div. Gestión Compras | 2 meses | Se presupuestan \$5'000.000, con el fin de publicar 10 avisos durante la convocatoria, haciendose mas frecuente al inicio de la misma | Base de proveedores conformada |
| | Duración convocatoria | Jefe Div. Gestión Compras | 2 meses | No genera | |
| REDISEÑO DEL SISTEMA DE SELECCIÓN Y PONDERACION DE PROVEEDORES | Revisión sistema propuesto y criterios de selección | Jefe Div. Gestión Compras | 4 semanas | Esta actividad sera desarrollada por personal del amb dentro de sus funciones | Sistema de selección aprobado e implementado |
| | Adecuación de formatos en marco ISO | Jefe Gestión de Calidad | 2 semanas | | Adecuación y publicación en intranet |
| IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO DE PROVEEDORES | Revisión sistema propuesto | Jefe Div. Gestión Compras | 4 semanas | Esta actividad sera desarrollada por personal del amb dentro de sus funciones | Sistema aprobado e implementado |
| | Revisión criterios a evaluar | | 3 semanas | | |
| | Revisión utilidades derivadas de la reevaluación | | 2 semanas | | |
| | Revisión procedimiento visitas In situ | | 2 semanas | | |
| | Revisión progamas de planes de mejora | 2 semanas | | | |
| Adecuación de formatos en marco ISO | Jefe Gestión de Calidad | 2 semanas | Adecuación y publicación en intranet | | |
| USO DE TECNOLOGIA EN LA GESTION DE PROVEEDORES | Adecuación Sii ++ | Jefe División Sistemas | 4 meses | Esta actividad sera desarrollada por personal del amb dentro de sus funciones | Sistema de información adecuado |
| | Creación Link | | 3 meses | | |

Fuente: autoras

Figura N. 39 Cronograma

| ACCION | MES | | | | | | | | | |
|---|--------|------------|---------|-----------|-----------|-------|---------|-------|-------|--|
| | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | |
| Revisión y aprobación de la política | | | | | | | | | | |
| Adecuación de política en marco ISO | | | | | | | | | | |
| Revisión y ajuste del procedimiento | | | | | | | | | | |
| Adecuación de procedimiento en marco ISO | | | | | | | | | | |
| Definición de las necesidades de compras | | | | | | | | | | |
| Definición de terminos de la convocatoria | | | | | | | | | | |
| Aprobación de criterios a evaluar | | | | | | | | | | |
| Divulgación convocatoria | | | | | | | | | | |
| Duración convocatoria | | | | | | | | | | |
| Revisión sistema propuesto y criterios de selección | | | | | | | | | | |
| Adecuación de formatos en marco ISO | | | | | | | | | | |
| Revisión sistema propuesto | | | | | | | | | | |
| Revisión criterios a evaluar | | | | | | | | | | |
| Revisión utilidades derivadas de la reevaluación | | | | | | | | | | |
| Revisión procedimiento visitas In situ | | | | | | | | | | |
| Revisión progamas de planes de mejora | | | | | | | | | | |
| Adecuación de formatos en marco ISO | | | | | | | | | | |
| Adecuación Sii ++ | | | | | | | | | | |
| Creación Link | | | | | | | | | | |

Fuente: autoras.

8 SOCIALIZACION DE LA PROPUESTA AL amb S.A. E.S.P.

Como cumplimiento de unos de los objetivos específicos se presentó el plan de mejoramiento a las directivas del amb (Ver anexo 4), detallándose cada acción propuesta y los beneficios de su implementación, se destacaron aspectos relevantes y se ajustó el plan de mejora de acuerdo a las observaciones hechas por parte de organización, esto con el fin de elevar su posibilidad de implementación. Estas observaciones correspondieron a la información solicitada a los proveedores para su inscripción y a los aspectos a calificar en la reevaluación. La Jefe de la División Gestión Compras está estudiando el grado de implementación del plan de mejoramiento propuesto.

9 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA MONOGRAFIA

Para evidenciar el cumplimiento de los objetivos propuestos presentamos el siguiente resumen:

Tabla N. 10 Cumplimiento de Objetivos

| OBJETIVO GENERAL | NUMERAL |
|--|---|
| Diseñar un plan de mejoramiento para la Gestión de Compras del amb que permita optimizar el suministro de bienes, planteando estrategias que permitan un engrane óptimo con los proveedores, haciendo de éste un proceso de mutuo beneficio con los proveedores que permita crear valor. | La propuesta en todo su contenido evidencia el cumplimiento del objetivo general de la monografía, puesto que se presenta un plan de mejora para el área de compras del amb que contempla todas las instancias del proceso de compras generando valor en cada uno de ellos. |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | NUMERAL |
| Analizar al detalle los problemas que actualmente se presentan en el Área de Compras, para lograr plantear mejoras. | CAPITULO 6 |
| Diseñar un mecanismo que permita la continuidad de las evaluaciones, de tal manera que cada proveedor mantenga como una hoja de vida de sus actividades comerciales con el amb S.A. E.S.P. | 7.5.1 |
| Diseñar un programa estratégico de manejo de proveedores, con alianzas de mutuo beneficio con proveedores, lo cual incluye desde visitas físicas a los establecimientos comerciales de los mismos, hasta la retroalimentación de las evaluaciones. | 7.1 - 7.5 |
| Diseñar un plan de mejoramiento para el área de compras que abarque desde el registro interno de proveedores, hasta la evaluación de los mismos posterior a la culminación de la adquisición para dar solución a las fallas actuales. | CAPITULO 7 |
| Presentación de la propuesta a los directivos de la empresa. | CAPITULO 8 |

Fuente: Autoras

GLOSARIO

- ✓ **Compras:** Se entiende por compras el conjunto de actividades que desarrollan las empresas para asegurar la disponibilidad de los bienes y servicios externos que le son necesarios para la realización de sus actividades.

- ✓ **Proveedores:** Es la persona que surte a otras empresas con existencias necesarias para el desarrollo de la actividad ⁶

- ✓ **Evaluación de Proveedores:** Es la búsqueda y obtención de información acerca de la capacidad técnica, operativa y financiera, además del desempeño de un proveedor.

- ✓ **Selección de Proveedores:** consiste en encontrar al proveedor adecuado para un determinado suministro a un costo también adecuado.

- ✓ **Reevaluación de Proveedores:** En el presente documento se denomina reevaluación de proveedor a la evaluación realizada al finalizar cada orden de compra de acuerdo a unos criterios establecidos.

- ✓ **Solicitud a cotizar:** Es un documento en el cual se describen los productos que deseamos adquirir a los proveedores potenciales que han sido preseleccionados por la empresa (salvo en la licitación general).

- ✓ **Estrategia:** Es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos, o metas; asimismo, dicho patrón produce las principales

⁶ www.e-conomic.es

políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades⁷.

✓ **Objetivos estratégicos:** El logro de un desempeño estratégico aceptable es esencial para mantener y mejorar la posición de mercado y la competitividad de la compañía a largo plazo⁸. Se pueden formular sólo después de conocer el medio interno y el externo. Los objetivos estratégicos se deben formular para aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas y superar las debilidades.

✓ **Eficacia:** Es una medida normativa de la consecución de resultados. La eficacia de una empresa se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante el suministro de sus productos (bienes o servicios)⁹.

✓ **Eficiencia:** Es una medida normativa de la utilización de los recursos de un proceso. Es una relación técnica entre las entradas y las salidas. En estos términos, la eficiencia es una relación entre costos y beneficios¹⁰.

⁷ MINTZBERG, Henry y QUINN, James B. El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos. 2 ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1993, p.51

⁸ THOMPSON, Arthur A. y STRICKLAND, Alonso J. Administración Estratégica: Conceptos y Casos. 2 ed. México: Mc Graw Hill Interamericana, 2001, p. 38-40.

⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración: Proceso Administrativo. Bogotá: Mc Graw Hill, 2001, p. 128.

¹⁰ *Ibíd.*, p. 50

✓ **Calidad:** “La totalidad de los rasgos y características de un producto ó servicio que se relacionan con su capacidad para satisfacer determinadas necesidades”¹¹.

“La calidad es el conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas ó latentes de los clientes”¹².

✓ **Sistema de gestión de la calidad:** “Es una forma de trabajar mediante la cual una organización asegura que se identifican y satisfacen las necesidades de su cliente, planificando, manteniendo y mejorando el desempeño de sus procesos de manera eficaz y eficiente, con objeto de lograr ventajas competitivas”¹³.

✓ **Partes interesadas:** Son aquellas personas o grupos que influyen en la empresa ó que son influenciados por esta, a saber: sociedad, estado, familias, clientes, proveedores, colaboradores y accionistas.

¹¹ VOEHL F, JACKSON P, ASHTON D. ISO 9000: Guía de instrumentación para pequeñas y medianas em empresas. México: Mc Graw Hill; 1997, p.1.

¹² KOTLER, Philip; CAMARA, Dionisio; GRANDE, Ildefonso y CRUZ, Ignacio. Dirección de Marketing. Madrid., Prentice Hall, 2000, p.64

¹³ FORMASELECT. Sistema de Gestión de la Calidad II, ISO 9001: 2000, Modulo 2. España: 2004. p.5.

CONCLUSIONES

- Al realizar el diagnóstico se evidencia el bajo reconocimiento del área de compras en la organización, donde es vista como una tramitadora y no como gestora. De igual manera se logró identificar las debilidades del proceso como son: la falta de una base de proveedores por segmentos de mercado, la entrega incompleta de la información por los clientes internos y externos referentes a las especificaciones técnicas de los pedidos, la aplicación de formatos por cumplimiento de ley sin aporte al proceso, la falta de engranaje en la evaluación, selección y reevaluación de desempeño de los proveedores impidiéndose el correcto análisis de la información disponible de los proveedores y su correspondiente selección.
- El sistema de información no aporta al proceso teniendo en cuenta que genera muchos datos pero poca información útil para la rendición de informes a entes de control y para toma de decisiones en la gestión.
- Para la elaboración de esta propuesta se tuvieron en cuenta los objetivos fijados en el Plan Estratégico de Gestión 2008-2011 y las directrices de la organización referentes a la importancia y necesidad de la mejora continua del proceso de compras, se elaboró una propuesta enfocada a la practicidad de sus actividades y sencillez de los términos, con el objetivo de garantizar una fácil implementación dentro de la organización y la trazabilidad y efectividad del proceso de compras.
- La propuesta de mejora resalta la importancia del proceso de compras dentro de la organización; así mismo la de los proveedores como parte interesada,

mostrándolos como socios estratégicos. Se propone la implementación de una política para el abastecimiento de bienes, complementaria a las que actualmente aplica la organización, donde se contextualizan las bases que permitan asertivas relaciones de mutuo beneficio con los proveedores.

- Esta propuesta se enfoca en lograr que los proveedores invitados a participar en las cotizaciones cumplan con los requisitos establecidos por el cliente y la organización garantizando la satisfacción del cliente interno. Con la implementación de la propuesta se espera un aumento de proveedores por segmentos que garantice una base de elegibles en continuo crecimiento que satisfaga las necesidades de la organización, agilice las actividades y reduzca la repetición de actividades de búsqueda de la información para una eficiente selección de proveedores.
- De igual manera se plantean sistemas de evaluación, selección y reevaluación de proveedores donde se evalúan criterios que aportan al proceso, generando agilidad, transparencia y eficiencia.
- La recepción del plan de mejora en la socialización evidencia la necesidad de su implementación, igualmente adecua la propuesta a los requerimientos del responsable de la gestión de compras.
- La implementación del Plan de Mejoramiento evidenciaría la mejora continua en el amb S.A. E.S.P. como una organización consecuente con sus objetivos, de cara a las exigencias del medio.
- Todo el esquema del plan de mejoramiento está elaborado de una forma sencilla, practica, de fácil aplicación y bajo costo de implementación.

RECOMENDACIONES

1. Previa revisión y aprobación del plan de mejora por las directivas, se recomienda a la División Gestión Compras coordinar la difusión e implementación de la propuesta al interior de la organización.
2. Una vez formalizados los procedimientos se sugiere promover la movilidad de la información a través de sistemas informáticos (intranet), que permita a los funcionarios el acceso y disposición de la información inmediata.
3. La planeación de las compras debe hacerse de manera consciente y responsable por toda la organización.
4. Replantear los informes que generan el sistema con el fin de obtener información que permita la toma de decisiones.
5. Es indispensable que la gestión de compras se apoye en el sistema de información y que todos los procedimientos tengan consecución en el mismo.
6. Se recomienda depurar las órdenes de compras y/o contrato que están en el sistema pendientes por ingresar y pero por diferentes motivos no finalizaron su ejecución con el 100% de cumplimiento.

BIBLIOGRAFIA

- Conferencia Encuentro Nacional de Compradores COMPRADOR 2010, ChannelPlanet, Abril 22 y 23 de 2010.
- Conferencia Encuentro Nacional de Compradores ADMINISTRACION EFICIENTE DE PROVEEDORES 2009. ChannelPlanet, Septiembre 24 y 25 de 2009.
- GARCIA ACUÑA, Mónica María. Trabajo de Grado. Mejoramiento del Proceso de Planeación y Logística de Compras de la Constructora Parque Central S.A. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas, Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga 2008.
- Contratación Estatal Legislación, Jaime Orlando Santofimio Gamboa, 2 edición.
- AMAYA RUEDA, Laura Cristina, FIGUEROA VARGAS, Jorge Eliécer. Trabajo de Grado. Mejora y estandarización del proceso de compras de la Electrificadora de Santander S.A E.S.P, soportado en el sistema de información de recursos físicos y los requisitos de la Norma NTC ISO 9001:2000. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales Universidad Industrial De Santander. Bucaramanga 2004.
- <http://www.camaradirecta.com>
- <http://www.ecopetrol.com.co>

ANEXOS

Anexo No. 1 PLAN ESTRATEGICO amb 2008-2011

**L GG 501-001 PLAN ESTRATÉGICO DE GESTION
ACUEDUCTO METROPOLITANO DE BUCARAMANGA
2008-2012**

| | |
|-------------------------------|--------------------------|
| COPIA CONTROLADA | <input type="checkbox"/> |
| No. _____ | |
| COPIA NO CONTROLADA | <input type="checkbox"/> |
| DESTINATARIO: | |
| _____ | |
| FECHA ENTREGA: ____/____/____ | |

| | | | |
|--|---------------------------------------|--|--|
| ELABORA: CC FECHA: | REVISA: CC FECHA: | APRUEBA: GG FECHA: | CONTROLA: SGC FECHA: |
|--|---------------------------------------|--|--|

| INDICE | |
|---------------|-----------------------------------|
| 1. | PRESENTACIÓN |
| 2. | ORIENTACION ADMINISTRATIVA |
| 2.1 | MISIÓN |
| 2.2 | VISIÓN |
| 2.3 | POLÍTICAS |
| 3. | ESTRUCTURA DEL MAPA ESTRATÉGICO |
| 4. | FINANCIACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO |
| 5. | MEDICION, CONTROL Y SEGUIMIENTO |

Carta de la Gerencia General

AGUA PARA EL FUTURO RESPONSABILIDAD DE TODOS

Ante la clara y necesaria redefinición del espejismo vigente sobre la tesis de la disponibilidad permanente de los recursos naturales para poder asegurar el bienestar de las Personas y dado que son innegables los desequilibrios ecológicos existentes, entre ellos el de la crisis del agua, es mayúsculo el reto que enfrentamos como Empresa de Servicio Público Domiciliario de Agua Potable, para el cabal cumplimiento de nuestros propósitos Empresariales.

La gestión eficiente de la oferta del recurso hídrico y la demanda del agua potable, es un compromiso que alcanza escala planetaria y se caracteriza por el ritmo vertiginoso de los cambios y la complejidad de las interacciones de los sistemas naturales y culturales, frente a los cuales no somos ajenos; estos problemas globales, comienzan a tener solución, en la medida que existan esfuerzos locales.

En esta dirección, nuestros principios orientadores contenidos en la misión y la visión amb, serán alcanzables en la medida que el desarrollo de los objetivos, estrategias, programas y proyectos consideren componentes de gestión claves como la identidad organizacional, la formalización para el Gobierno corporativo, el reconocimiento Ciudadano, la dinámica social de los Empleados, los factores que aportan a la Eficiencia de los procesos, la consolidación Empresarial, el conocimiento del Entorno y del Mercado y la Gestión económica.

Es así pues, que el Plan Estratégico de Gestión del amb 2008-2012, AGUA PARA EL FUTURO ... RESPONSABILIDAD DE TODOS, incluye como elementos integradores, componentes ambientales, legales, técnicos, comerciales, económicos, sociales y comunitarios, orientados a la construcción y logro del compromiso de Todos los responsables en el fortalecimiento del **amb**.

El crecimiento del **amb** corresponde al esfuerzo de Todos, por ello nuestras acciones nos permitirán ofrecer día a día, agua potable domiciliaria y servicios de calidad y así alcanzar nuestros postulados corporativos mediante el direccionamiento de los esfuerzos de la gestión, en objetivos estratégicos orientados al logro de:

Apropiación Ciudadana
Gestión Integral Empresarial
Usos, Demanda y Oferta del Agua Potable
Aseguramiento de Ingresos
Sostenibilidad Ambiental

ampliación de mercados
mejora continua
buen gobierno

Por ello, el Plan Estratégico de Gestión del amb 2008-2012, además de contemplar estos objetivos, estrategias, programas y proyectos que agregan valor a la calidad en la gestión corporativa, en igual forma mantiene como propósito fundamental el de consultar el conocimiento, la capacidad y responsabilidad de Todos, para lograr el planteamiento de renovadas fórmulas de gestión y de concertación social conducentes al logro de la sostenibilidad del recurso hídrico disponible, elemento esencial para la vida y razón de ser del **amb**.

GERENCIA GENERAL

1. PRESENTACIÓN

Corresponde a la Alta Dirección del amb actualizar y perfeccionar los instrumentos de planificación para el periodo 2008-2012, así lo requiere el desarrollo organizacional que ha alcanzado un nivel de madurez, que demanda continuar con la definición de estrategias y metas específicas para este quinquenio.

En este contexto, se busca definir el Plan Estratégico Corporativo para el periodo 2008-2012, el cual implica un avance en la definición de objetivos, estrategias; programas, proyectos y metas globales cuantitativas.

El reto es mejorar los porcentajes de las metas establecidas para cada proceso que conforma la gestión corporativa en la prestación del servicio público domiciliario de acueducto del **amb**.

Igualmente, el Plan contempla la ejecución de proyectos y convenios con entidades públicas o privadas, los cuales están enfocados en la excelencia operacional, la responsabilidad social y la satisfacción de nuestros usuarios y clientes.

DESCRIPCION

El ACUEDUCTO METROPOLITANO DE BUCARAMANGA S.A. ESP (amb), es una Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios de nacionalidad colombiana de carácter mixto estructurada bajo el esquema de una sociedad por acciones.

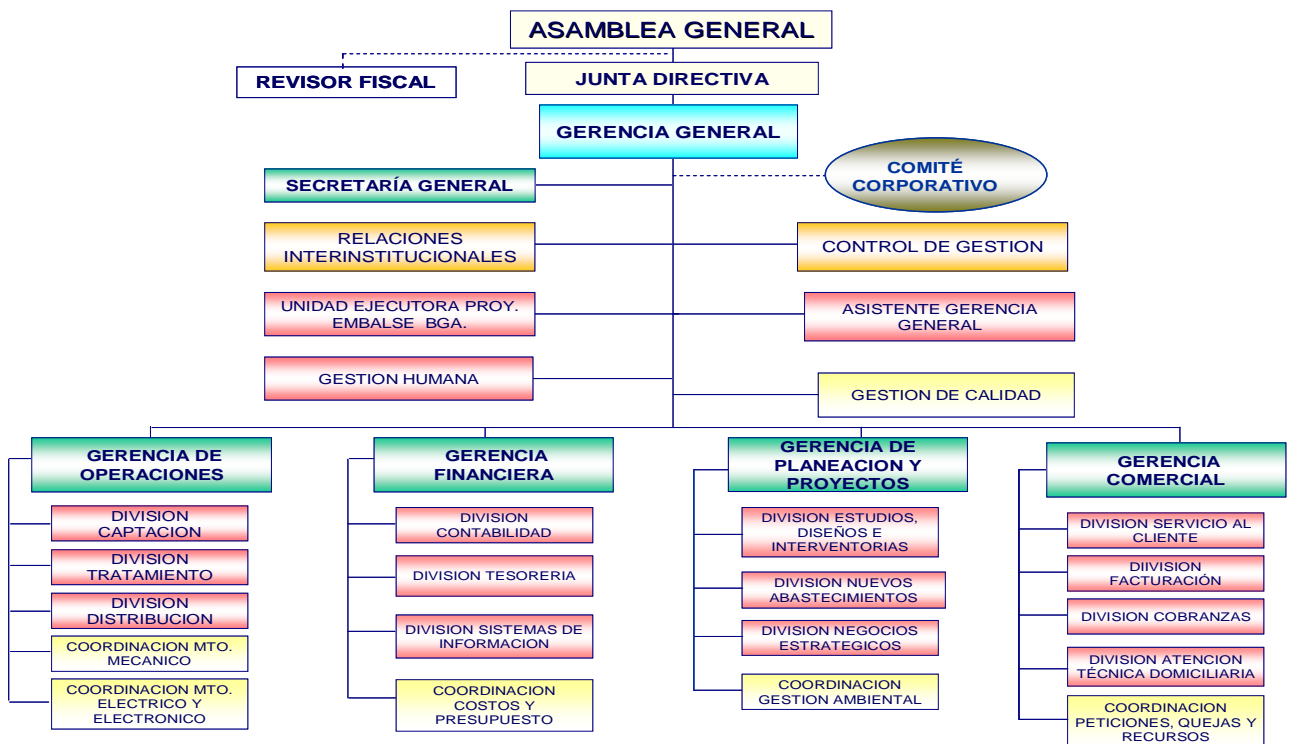
El amb se encuentra regulado por la Ley 142 de 1994 por las disposiciones que la sustituyan, modifiquen o reglamenten; por los estatutos internos y por las normas del Código de Comercio en lo pertinente a las sociedades anónimas.

Su nombre está seguido por las letras ESP, que significan Empresa de Servicios Públicos.

Su duración será de carácter indefinido, pero podrá disolverse y liquidarse en los casos y bajo los procedimientos establecidos por la Ley y en los estatutos internos.

Estructura Orgánica

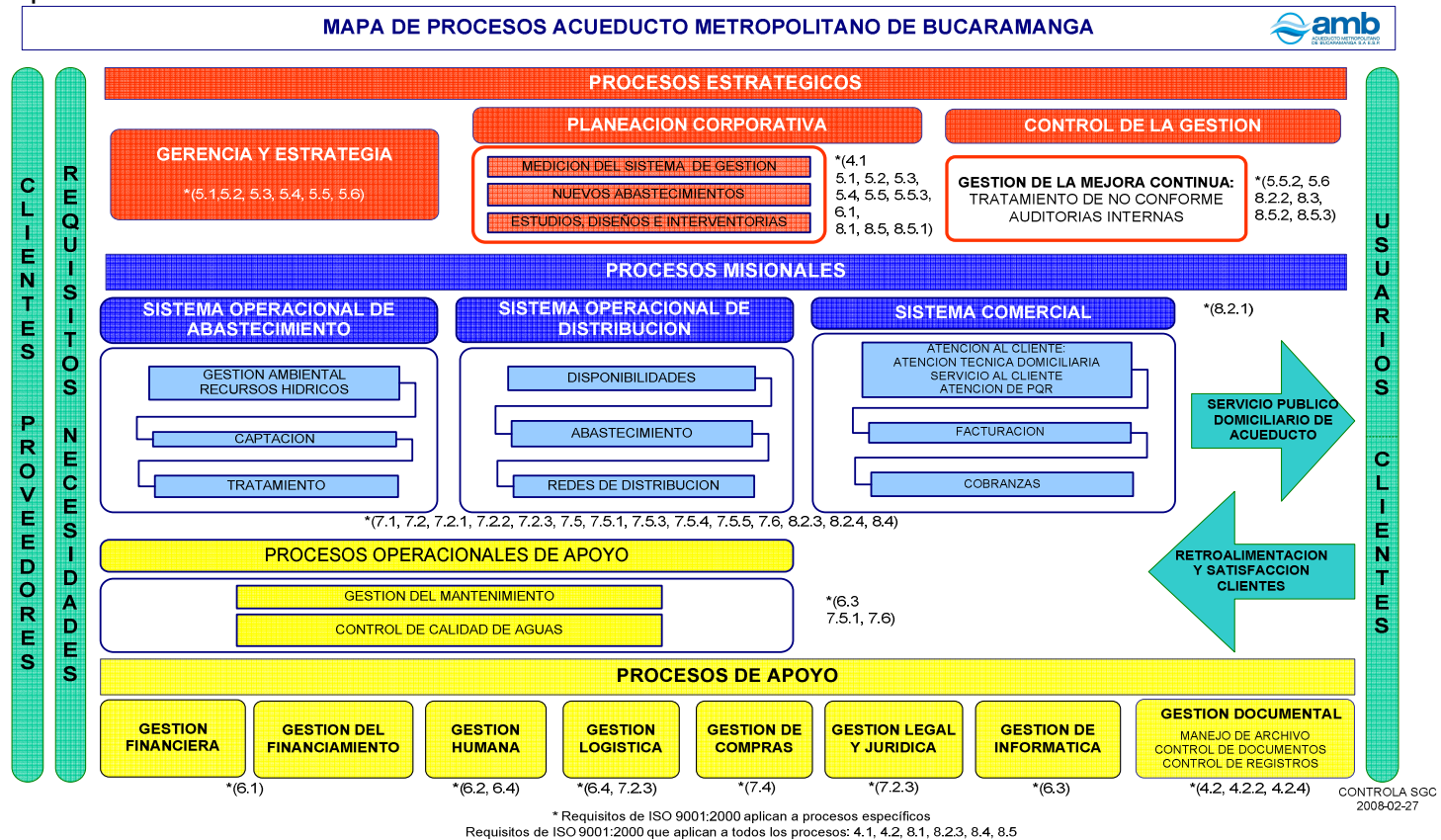
La empresa cuenta actualmente con 497 empleados vinculados directamente con la empresa.



Estructura Sistémica

Actualmente cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad certificado bajo las Norma ISO 9001:2000 que compaginan con el Sistema de Control Interno, el cual sigue los lineamientos del Modelo Estándar de Control Interno MECI.

Su Modelo de Operación está conformado por 33 Procesos enmarcados dentro del Ciclo PHVA, el cual se observa en el Mapa de Procesos.



2. ORIENTACION ADMINISTRATIVA

El desarrollo del Plan Estratégico de Gestión AGUA PARA EL FUTURO ... RESPONSABILIDAD DE TODOS, se fundamenta en las fortalezas del amb: nuestra estructura documental permite la actualización y trazabilidad de toda la documentación asociada a la gestión de los procesos y la atención al usuario.

De igual forma los Altos Índices de Transparencia representan un gran compromiso y un reto para mantener y mejorar permanentemente el desempeño institucional.

La certificación de la “Administración, Operación y prestación del servicio público domiciliario del amb, facturación y cobranzas del servicio integrado”, bajo las norma NTC ISO 9001:2000; así como la acreditación del Laboratorio de control de calidad de aguas bajo la norma NTC ISO 17025:2005, permiten consolidar nuestro compromiso con la calidad y los usuarios.

El amb ha sido fortalecido institucionalmente, con el inicio del proceso de implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005.

Así mismo el posicionamiento de nuestro Índice De Agua No Contabilizada, y la Continuidad del Servicio son compromisos que sólo pueden presentarse gracias a la capacidad e infraestructura operacional que se ha estructurado en estos 93 años.

El amb y sus Accionistas

Es deber del amb incrementar su valor y mantener prácticas de Buen Gobierno.

El amb y la Comunidad

En el amb garantizamos a la Comunidad en general, que la prestación del servicio público domiciliario de acueducto cumple con los parámetros establecidos en la normatividad legal vigente.

Todas nuestras actuaciones y decisiones las tomamos imparcialmente, con fundamento en hechos verificables, las cuales pueden ser controvertidas por la comunidad cuando lo soliciten.

En el amb promovemos la participación de las Comunidades por medio de la capacitación en temas afines, y permitimos que éstas realicen un efectivo Control Social a la gestión del amb.

El amb, los trabajadores y sus familias

En el amb respetamos y nos comprometemos con nuestros colaboradores y sus familias, garantizando las mejores condiciones laborales y de bienestar, promoviendo el talento humano, capacitando a los empleados para ampliar sus conocimientos en función de mejorar su desempeño y contribuir así al mejoramiento de la empresa; de igual forma, tratamos a los trabajadores con

amabilidad y dignidad, escuchamos y consideramos las sugerencias de los mismos, con el propósito de lograr el recíproco compromiso.

El amb y los Órganos de Control

En el amb comunicamos ampliamente en forma veraz y oportuna los resultados de nuestra gestión y facilitamos el libre examen por parte de los Órganos de Control; actuamos para que los resultados obtenidos sean verificables.

El amb y los Medios de Comunicación

En el amb mostramos a los Medios de Comunicación nuestra gestión de manera verídica, oportuna y clara, para que éstos sean divulgados en forma amplia.

El amb, los Contratistas y Proveedores

En el amb establecemos y mantenemos con los Contratistas y Proveedores, una relación fundamentada en la claridad, conocimiento y equidad con respecto a las condiciones legales y contractuales para la adquisición de los productos, bienes y servicios requeridos para el cumplimiento de nuestra Misión.

El amb y el Medio Ambiente

Los colaboradores del amb somos conscientes de la importancia y cuidado del Medio Ambiente y sus Recursos, por lo que contribuimos a mejorar las condiciones ambientales en las instalaciones, asumimos políticas de higiene y seguridad, y optimizamos los recursos medioambientales.

2.1 MISIÓN

Somos una empresa de servicios públicos domiciliarios que satisface las necesidades de nuestros clientes con productos y servicios de calidad, garantizando la conservación de los recursos naturales, generando rendimientos económicos para asegurar su crecimiento y contribuir al desarrollo y bienestar de la comunidad.

2.2 VISIÓN

El Acueducto Metropolitano De Bucaramanga S.A.-ESP como empresa de carácter mixto será una organización líder a nivel nacional en la operación, administración, comercialización y la prestación de servicios públicos domiciliarios, con sus actividades conexas y complementarias, comprometida con el Desarrollo Sostenible, generando valor empresarial y el reconocimiento de la comunidad.

2.3 POLÍTICAS

Para lograr que el objetivo de la empresa se traduzca en verdaderos beneficios para todos los interesados en su permanencia y legitimidad, se requiere de una toma de conciencia de la realidad política, económica, legal, cultural, social y tecnológica de su entorno. Los mayores esfuerzos deben concentrarse en la construcción y preservación de una organización acorde con su responsabilidad empresarial y social como ente productor y distribuidor de un producto de consumo masivo.

Política de Calidad

El Acueducto Metropolitano De Bucaramanga S.A.-ESP al reconocer la gran responsabilidad social y empresarial que tiene como organización líder en la prestación de servicios públicos domiciliarios y bajo el compromiso de mejoramiento continuo, ofrece productos y servicios de calidad, mediante una efectiva Gestión Integral, cumpliendo la legislación y la normatividad. La satisfacción de nuestros clientes se garantiza con personal comprometido y capacitado, control efectivo de los procesos, relaciones de mutuo beneficio con los proveedores y el desarrollo de un Sistema para la Gestión humana, técnica, administrativa, financiera y comercial.

Política de Apropiación ciudadana

El amb es de todos sus usuarios y por ello busca el reconocimiento, la valoración y la pertenencia de la comunidad, para lo cual mantendrá una permanente comunicación y brindará toda la información necesaria para propiciar la participación y el control ciudadano.

Buscamos que cada empleado y contratista maneje un diálogo amable y positivo, proyecte una excelente imagen institucional y haga lo necesario para entender y satisfacer las necesidades de los usuarios en forma oportuna, continua y eficiente, de forma que la orientación hacia el servicio sea nuestra primera prioridad

Política de Sostenibilidad Ambiental

El amb hará una gestión ambiental integral y sostenible de los recursos naturales bajo su responsabilidad directa o delegada, desde las fuentes de agua hasta la disposición de las aguas servidas.

Política de Excelencia Organizacional

El amb investigará y aplicará las mejores prácticas de gestión en todos sus procesos, productos y servicios. La excelencia y la certificación y/o acreditación en las actividades de la cadena de valor, serán la evidencia de que estamos cumpliendo este propósito.

Esta Política está orientada a lograr una estructura administrativa moderna, flexible y abierta al entorno, a la racionalización del gasto dentro de un marco de

austeridad y eficiencia; promover la cultura del trabajo en equipo, con capacidad de transformarse, adaptarse y responder en forma ágil y oportuna a las demandas y necesidades de la comunidad.

Política de Aseguramiento de Ingresos

El amb cumplirá su función social de cubrimiento oportuno y adecuado de los servicios, con transparencia en el manejo de los recursos públicos, de forma que el desarrollo de sus actividades se realice con calidad, costos competitivos y la aplicación de tarifas ajustadas a la capacidad económica de los usuarios, sin poner en peligro la suficiencia financiera y desarrollo a largo plazo de la Empresa.

Política de Ampliación de Mercados

El amb con sus filiales ampliará la prestación de los servicios relacionados con la gestión integral del agua, con el propósito de servir y generar recursos adicionales para cumplir su función social.

La rentabilidad, dentro de los límites del bienestar social, será nuestra motivación principal en las operaciones de nuevos negocios

Política de Desarrollo del Capital Humano

Esta política está orientada a desarrollar las habilidades, destrezas y competencias de los trabajadores.

Política de Mejora Continua

Como instrumento Gerencial permite dirigir y evaluar el desempeño institucional en términos de calidad, tomando como base los Planes de Mejoramiento, con el fin de ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades y requisitos de la comunidad.

Política de Transparencia

Esta Política está orientada a la formación de valores de responsabilidad y vocación de servicio que garanticen el interés general en la administración pública; la promoción de la publicidad de las actuaciones de los Servidores Públicos; a la prevención de conductas corruptas; y a la identificación de áreas susceptibles de corrupción.

3. ESTRUCTURA DEL MAPA ESTRATEGICO

Objetivo Estratégico 1

Apropiación ciudadana: Lograr que la comunidad reconozca y se sienta orgullosa de ser usuaria del amb

El amb en pleno acatamiento de los Fines Esenciales y Sociales señalados al Estado por mandato constitucional, promueve el cumplimiento de su objeto social dentro de un marco que garantice el máximo de satisfacción de las necesidades básicas de sus usuarios en plena consonancia con su condición de prestador de servicio público.

Aún cuando el amb registra una imagen organizacional positiva frente a sus usuarios, la búsqueda del liderazgo organizacional debe reflejar la valoración de la comunidad como una Empresa vital en el desarrollo social y económico de Bucaramanga y su Área Metropolitana.

El objetivo estratégico de Apropiación ciudadana involucra el desarrollo de programas y proyectos enmarcados dentro de la Responsabilidad Social, participación ciudadana, y la comunicación efectiva con la comunidad.

Estrategias y Programas

a. Promover y consolidar el control social

- a.1. Formular planes de capacitación orientados a la conformación de comités de desarrollo y control social de los servicios públicos domiciliarios
- a.2. Asegurar la resolución de inquietudes, peticiones, quejas, recursos de usuarios.

b. Consolidar el Sistema de comunicaciones con la comunidad

- b.1. Implementar mecanismos que aseguren la comunicación efectiva con los usuarios.

c. Fortalecer el programa de Responsabilidad Social y empresarial

- c.1. Definir y aplicar una política tarifaria para entidades de grupos sociales de especial asistencia y protección
- c.2. Vincular asociaciones comunitarias como apoyo a la gestión
- c.3. Identificar el Embalse de B/manga, el Parque del agua y la Infraestructura de almacenamiento como puntos de encuentro, recreación, sano esparcimiento y contacto con la naturaleza.

d. Asegurar la Gestión orientada al usuario

- d.1. Implementar el Modelo de atención a: Grandes clientes y Clientes preferenciales
- d.2. Descentralizar puntos de Atención al usuario (Zonificación)

Objetivo Estratégico 2

Gestión Integral: Consolidar el modelo de Gestión y lograr una Gestión compartida de la Visión y la Misión del amb.

A nivel organizacional, a pesar de los avances en la integración de procesos, aún se requieren esfuerzos para fortalecer la cultura de una Gestión compartida de la Visión y Misión del amb. De igual forma, se hace necesario fortalecer nuestro sistema de indicadores para asegurar el monitoreo permanente de la gestión organizacional por procesos, de forma tal que los indicadores de gestión se conviertan en verdaderos instrumentos de apoyo para la toma de decisiones.

Con el modelo de gestión estratégica que se aplica en el amb, soportado en el sistema de gestión de la calidad y el sistema de control interno se consolidará una Empresa eficiente, moderna, competitiva y ajustada a las realidades de los clientes.

El amb busca fortalecer competencia de su equipo humano de tal forma que la capacidad de crear e innovar se constituya en una verdadera ventaja competitiva aplicable, en procura de la mejora de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo. Así mismo procurará por el mantenimiento de un ambiente de trabajo que permita el desarrollo del recurso humano, a través del establecimiento de políticas de bienestar y capacitación orientadas a promover el cambio cultural y organizacional que viene afrontando el amb.

Estrategias y Programas

a. Consolidar la Identidad Empresarial y asegurar la alineación de los valores, comportamientos y actitudes que soporten la gestión.

a.1. Ser y Razón de Ser del amb en el sector de los servicios públicos domiciliarios que aseguren las condiciones de eficiencia, calidad, innovación y satisfacción del cliente

a.2. Apropiación del modelo estándar de Control Interno - MECI y del Sistema de Gestión

b. Fortalecer el capital humano

b..1. Mejorar las competencias laborales

b.2. Integrar y fortalecer la capacidad de gestión empresarial, a través de la transferencia del conocimiento

b.3. Implementar Programas de Ahorro, Vivienda y Recreación

c. Asegurar la efectividad del PGE amb 2008-2012

c.1. Planeación, Ejecución, verificación y seguimiento del PGE amb 2008-2012

d. Complementar Infraestructura de funcionamiento

d.1. Integración locativas

Objetivo Estratégico 3

Usos, Oferta y Demanda del Agua Potable:

Garantizar el abastecimiento de agua potable a la demanda de los municipios de Bucaramanga, Floridablanca y Girón

Asegurar la prestación del servicio público domiciliario de acueducto bajo condiciones de calidad, cantidad, continuidad y presión

Estrategias y Programas

a. Gestionar la Demanda de Agua Potable:

Identificar la población,

Caracterizar el mercado determinar los consumos

a.1. Caracterizar clientes activos y potenciales por uso

a.2. Diseñar Plan Maestro de expansión del amb

b. Gestionar la Oferta de Agua Potable:

Ampliar y modernizar la infraestructura

Asegurar la eficiencia medición

b.1. Implementar las acciones tendientes a elevar los niveles de eficiencia operativa y comercial (Zonificación)

b.2. Disminuir Agua No contabilizada

b.3. Mantener la calidad del agua tratada

b.4. Garantizar la calidad, continuidad y confiabilidad del suministro de agua potable.

b.5. Factibilizar proyecto Río Hato

b.6. Ejecutar Proyecto Embalse de Bucaramanga

Objetivo Estratégico 4

Aseguramiento de Ingresos:

Garantizar la Sostenibilidad Financiera del amb

El amb desarrollará su función social de prestación del servicio público domiciliario de acueducto con un crecimiento controlado de sus costos y gastos, sin poner en peligro su sostenibilidad y suficiencia financiera en el largo plazo.

Si bien debemos lograr excelencia en todos nuestros procesos, es de vital importancia fortalecer la gestión integral de inversiones (Contratación y compras, ejecución e interventoría de proyectos) y la gestión comercial.

Estrategias y Programas

a. Incremento de Ingresos

- a.1. Realizar una gestión efectiva de facturación, recaudo y cartera
- a.2. Asegurar las Transferencias SGP para Agua Potable
- a.3. Facturación de otros bienes y servicios

b. Control de Egresos

- b.1. Racionalizar Costos Operativos y Administrativos, que permitan alcanzar los mejores niveles de Eficiencia Empresarial
- b.2. Gestionar Contratación
- b.3. Estabilidad de Egresos

c. Lograr Fuentes de Financiación

- c.1. Financiamiento Inversiones
- c.2. Cierre Financiero Embalse de Bucaramanga

Objetivo Estratégico 5

Sostenibilidad Ambiental:

Mantener los recursos naturales renovables para garantizar el derecho de las generaciones futuras a utilizarlos para la satisfacción de sus propias necesidades.

Consolidar la Cultura Ambiental en el amb, constituye un objetivo indispensable para nuestra vida y negocio, el amb como organización líder debe garantizar el abastecimiento de agua potable a cerca de un millón de habitantes.

La sostenibilidad del recurso hídrico, reto inmediato y futuro de la humanidad, es un compromiso compartido entre el Acueducto y la sociedad. Sin este importante recurso no sería factible la vida humana y la razón de ser de nuestra Empresa.

Estrategias y Programas

a. Socialización de la variable ambiental y buen uso de los recursos naturales

- a.1. Educación Ambiental usuarios amb

- a.2. Internalizar variable ambiental amb
- a.3. Implementar y socializar la normativa ambiental
- a.4. Manejo Inteligente y Uso eficiente del Agua

b. Preservar y Conservar las zonas productoras de agua

- b.1. Ampliar núcleos forestales
- b.2. Mecanismos de Desarrollo Limpio
- b.3. Descontaminación por vertimientos
- b.4. Medición del Recurso Hídrico

Objetivo Estratégico 6

ampliación de mercados:

Acceder a nuevos mercados del sector de los servicios públicos domiciliarios de Agua Potable y Saneamiento Básico y sus actividades conexas y complementarias

La Empresa se proyectará al mercado regional para posicionarse y generar confianza en la prestación de sus servicios. En este campo de los nuevos negocios se adelantarán evaluaciones de oportunidades de negocio para las operaciones de acueducto y alcantarillado, servicios técnicos, sistemas de información, etc.

No obstante el énfasis regional, se tendrán en cuenta las oportunidades de negocio que surjan a nivel nacional e internacional.

Estrategias y Programas

a. Buscar negocios para la operación y administración de servicios públicos domiciliarios de saneamiento básico y prestación de servicios de consultoría, facturación y cobranzas

- a.1. Promocionar fortalezas del amb
- a.2. Participar en proyectos regionales o municipales de saneamiento básico
- a.3. Consolidar alianzas estratégicas

b. Viabilizar La Unidad Regional de Residuos Sólidos

- b.1. Incorporación de los predios del Carrasco como alternativa dentro del Plan de Gestión de Residuos Sólidos Metropolitano

c. Gestionar la incursión en la prestación del servicio de Alcantarillado

- c.1. Formalizar convenios de uso compartido de redes de alcantarillado

Objetivo Estratégico 7

mejora continua:

Incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y demás partes interesadas

Lograr cultura de planeación y control de gestión es indispensable para la sobrevivencia y crecimiento de nuestra Empresa, con la aplicación de las mejores prácticas empresariales para construir una empresa eficiente y proactiva.

Estrategias y Programas

a. Asegurar el Sistema de Gestión Integral

a.1. Implementar y Mantener los Sistemas de Gestión aplicables al amb en función de los clientes (calidad), el trabajador (salud ocupacional y seguridad industrial) y el medio ambiente (gestión ambiental)

b. Fortalecer la Cultura del Autocontrol

b.1. Fortalecer metodologías que contribuyen a la generación de acciones preventivas y oportunidades de mejora

b.2. Fortalecer el proceso de auditorias

c. Apropiar la Cultura del mejoramiento

c.1. Asegurar la mejora de los procesos que conforman el amb: Estratégicos, Misionales y de Apoyo.

Objetivo Estratégico 8

buen gobierno:

Regular de manera específica la transparencia de las relaciones que la empresa mantiene con sus accionistas, clientes, proveedores y empleados.

Dentro del fortalecimiento de nuestros valores es una preocupación permanente de quienes conformamos el amb transparencia en todos sus actos.

Estrategias y Programas

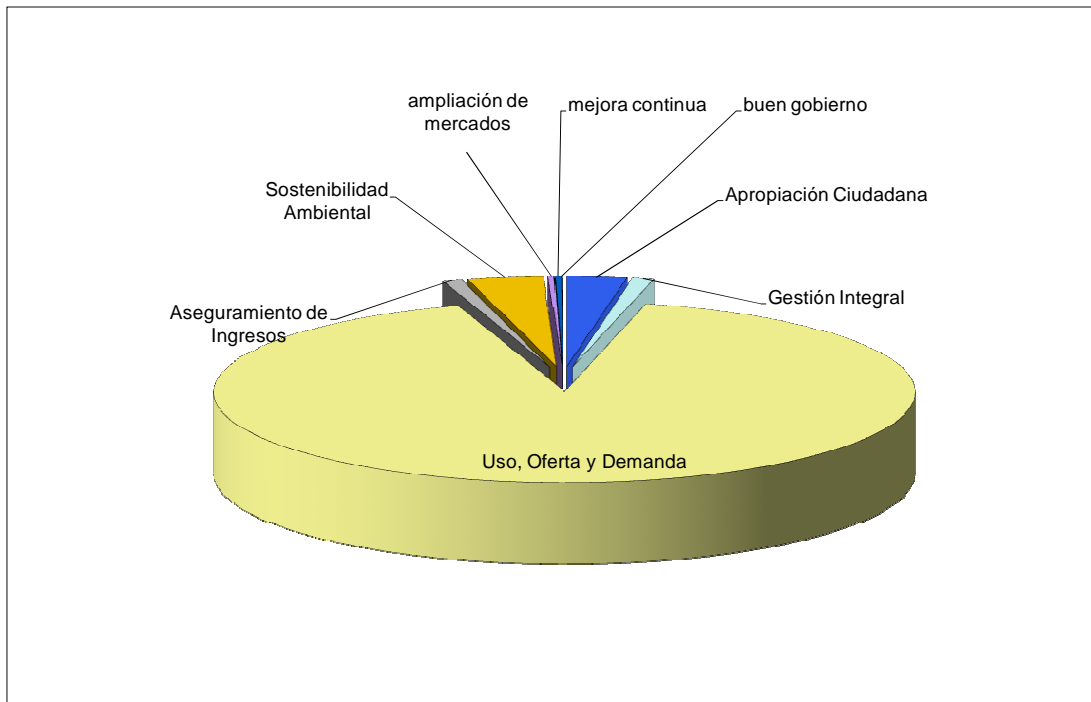
a. Mantener una interacción productiva y armoniosa con personas o grupos que de manera directa o indirecta contribuyan con la gestión o son sus beneficiarios

- a.1. Propiciar los espacios de participación y acceso a la gestión empresarial
- a.2. Garantizar la integridad y transparencia en la gestión realizada por el amb
- a.3. Optimizar la relación entre los Órganos de Control y el amb
- a.4. Mantener informado al usuario sobre las condiciones uniformes del contrato

4. FINANCIACION DEL PLAN ESTRATEGICO

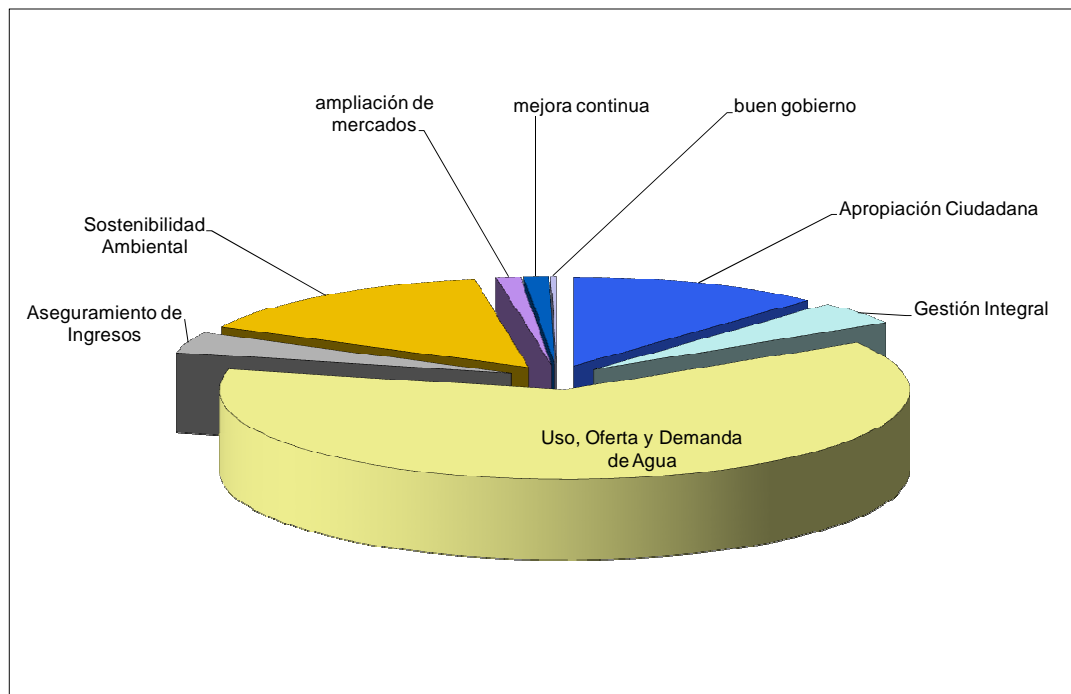
Con Embalse de Bucaramanga

| Objetivo Estratégico | PRESUPUESTO DE INVERSION | % |
|---------------------------|---------------------------|----------------|
| Apropiación Ciudadana | \$ 7.007.000.000 | 2,74% |
| Gestión Integral | \$ 2.518.000.000 | 0,98% |
| Uso, Oferta y Demanda | \$ 233.905.189.000 | 91,37% |
| Aseguramiento de Ingresos | \$ 2.240.000.000 | 0,87% |
| Sostenibilidad Ambiental | \$ 8.850.000.000 | 3,46% |
| ampliación de Mercados | \$ 650.000.000 | 0,25% |
| mejora Continua | \$ 670.000.000 | 0,26% |
| buen Gobierno | \$ 160.000.000 | 0,06% |
| TOTAL | \$ 256.000.189.000 | 100,00% |



Sin Embalse de Bucaramanga

| Objetivo Estratégico | PRESUPUESTO DE INVERSION | % |
|---------------------------|--------------------------|----------------|
| Apropiación Ciudadana | \$ 7.007.000.000 | 11,84% |
| Gestión Integral | \$ 2.518.000.000 | 4,26% |
| Uso, Oferta y Demanda | \$ 37.080.000.000 | 62,66% |
| Aseguramiento de Ingresos | \$ 2.240.000.000 | 3,79% |
| Sostenibilidad Ambiental | \$ 8.850.000.000 | 14,96% |
| ampliación de Mercados | \$ 650.000.000 | 1,10% |
| Mejora continua | \$ 670.000.000 | 1,13% |
| buen Gobierno | \$ 160.000.000 | 0,27% |
| TOTAL | \$ 59.175.000.000 | 100,00% |



5. MEDICION, CONTROL Y SEGUIMIENTO

El Plan Estratégico una vez implantado será medido y evaluado en función de controlarlo y conocer si lo planificado se cumplió o no, y de este modo tomar acciones correctivas, preventivas o de mejora según sea el caso.

La medición se realizará sobre los objetivos estratégicos planteados para los procesos del amb, en función de los indicadores formulados para cada objetivo estratégicos.

La Gerencia General del amb para asegurar la ejecución del Plan Estratégico continuará con la implementación de herramientas operativas de despliegue, a través de Planes Operativos Anuales, los Proyectos de Inversión, y el Presupuesto orientado a Resultados, los cuales plantean planes de acción al mediano y corto plazo.

La Evaluación se realizará en forma semestral para objetivos a corto plazo, y anualmente para los objetivos de largo plazo.

Para efectos de la evaluación se aplicará:

- Evaluación de cumplimiento de los Objetivos Estratégicos del amb de largo plazo.

- Evaluación de cumplimiento del Plan Estratégico del amb, por proceso y por objeto.
- Evaluación de cumplimiento de objetivos de corto y largo plazo del Plan Estratégico de cada proceso.

Anexo No. 2 PERFILES CAPITAL HUMANO

| | | |
|----------------------------------|---|--|
| PAGINA 140 DE 151 | MANUAL DE PERFILES Y RESPONSABILIDADES | |
| M GH 602-001 | | |
| Rev.: 1 | | |
| DIVISIÓN RECURSOS HUMANOS | | |

| | |
|---|--|
| CARGO | RELACION DE DEPENDENCIA |
| 9.1 DENOMINACIÓN: JEFE DE DIVISIÓN | DEPENDENCIA: Secretaria General / División Gestión Compras |
| CÓDIGO: E. DI.00 | NIVEL: EJECUTIVO |
| No. De Cargos: 1 | CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Secretario General |
| MISION DEL CARGO: | |
| Ejecución y coordinación de labores profesionales de planeación, control y evaluación de la programación, adquisición de bienes, insumos y materiales, para garantizar el suministro de los mismos y de esta forma lograr el cumplimiento de los objetivos de la Empresa. | |
| PRINCIPALES RESPONSABILIDADES: | |


1. Participar en la definición de políticas, procedimientos, toma de decisiones y establecimientos de programas de la Empresa en cuanto a evaluación y selección y de proveedores, compras y suministro de insumos y materiales requeridos.
2. Diseñar y ejecutar el programa general de compras, coordinando, supervisando y evaluando las actividades para este fin y posteriormente ajustándolo al presupuesto asignado.
3. Elaborar el plan de compras de acuerdo a los objetivos de la Empresa y el inventario de necesidades reflejados en los planes de acción de las diferentes dependencias.
4. Establecer mecanismos de control para garantizar el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos para la administración del suministro.
5. Asegurar que los insumos cumplan con las condiciones de calidad exigidas por la Empresa.
6. Coordinar la compra de materiales y suministros para la Empresa deducidas del plan de compras o previa solicitud de la dependencia para

materiales de carácter imprevisto, acorde a los procedimientos establecidos por la Empresa.

7. Coordinar y controlar el cumplimiento de normas, políticas y procedimientos para la adquisición de insumos y materiales.
8. Evaluar y autorizar las condiciones para la adquisición de insumos, teniendo en cuenta los más favorables de acuerdo a los intereses de la Empresa.
9. Velar por la actualización permanente del directorio o kardex de proveedores en cuanto a datos generales, cumplimiento, garantías, descuentos y demás variables que permitan su evaluación
10. Recibir, revisar y clasificar las requisiciones de materiales e insumos de las áreas de la Empresa
11. Responder por el trámite y despacho de las ordenes de compras.
12. Atender proveedores de la Empresa.
13. Garantizar el desarrollo de los procedimientos que faciliten el suministro de los insumos y materiales a las dependencias.
14. Ejecutar labores de supervisión y evaluación en el desarrollo de actividades de suministros, a fin de garantizar la disponibilidad suficiente y oportuna de los suministros.
15. Establecer un sistema de distribución seguro u eficaz de los suministros.
16. Diseñar planes de control para la racionalización y buen uso de los insumos en la Empresa.
17. Atender las quejas y reclamos de los trabajadores de la Empresa sobre los insumos o servicios; así como de los proveedores.
18. Dar cumplimiento a las normas, políticas y procedimientos para la compra de insumos y materiales.
19. Cumplir con las responsabilidades comunes para el personal de dirección confianza y manejo de la empresa.
20. Desempeñar las demás funciones asignadas por el superior inmediato, las que reciba por delegación y aquellas que sean inherentes a las que desarrolla la dependencia y la profesión del titular del Cargo.

| PERFIL DEL CARGO | | |
|---|---|--|
| AREA/CARGO | CONOCIMIENTOS | EXPERIENCIA |
| SECRETARIA GENERAL Jefe División Gestión compras. | Profesional Universitario en Ingeniería Industrial, Economía, Administración de Empresas o áreas afines, con título Especialización en áreas administrativas o afines al Cargo. | Experiencia mínima de Tres (3) años en Cargos similares. |
| COMPETENCIAS INSTITUCIONALES | | |

| COMPETENCIA | NIVEL |
|---|--------------|
| Orientación al cliente | A |
| Identificación con la Organización | A |
| Calidad de Trabajo | A |
| Compromiso | A |
| Integridad y ética | A |
| COMPETENCIAS ESPECIFICAS | |
| COMPETENCIA | NIVEL |
| Liderazgo | B |
| Desarrollo de Equipos | B |
| Innovación y Creatividad | A |
| Relaciones Interpersonales | A |
| Comunicación | A |

| | | |
|----------------------------------|---|---|
| PAGINA 145 DE 151 | MANUAL DE PERFILES Y RESPONSABILIDADES |  |
| M GH 602-001 | | |
| Rev.: 1 | | |
| DIVISIÓN RECURSOS HUMANOS | | |

| | |
|---|---|
| CARGO | RELACION DE DEPENDENCIA |
| 9.2 DENOMINACIÓN: PROFESIONAL ASISTENTE | DEPENDENCIA: “Donde se ubique el Cargo” |
| CÓDIGO: P. PAS.00 | NIVEL: PROFESIONAL |
| No. de Cargos: Verificación de necesidades | CARGO DEL JEFE INMEDIATO: “Quien ejerza las Supervisión Directa” |
| 1. MISION DEL CARGO: Ejecución de labores de supervisión, soporte técnico, investigación, monitoreo, asistencia administrativa en cualquier de las áreas de la Empresa. | |
| 2.PRINCIPALES RESPONSABILIDADES: | |

1. Responder por el adecuado análisis y preparación de la información para apoyar la toma de decisiones de las diferentes Gerencias área y demás dependencias de la empresa.
2. Asistir en la planeación y control de los procesos del área de desempeño.
3. Asistir en la formulación y ejecución de programas que requieran la aplicación de conocimientos específicos en el área de desempeño
4. Asistir al Gerente de área y dependencias de la empresa en el diseño y proyección de los informes generales, periódicos, ordinarios y extraordinarios.
5. Presentar y desarrollar programas dentro del campo de su especialización acorde con las necesidades de la empresa y de conformidad con la ley procedimientos de la Organización.
6. Consolidar la información y apoyar la elaboración de informes ejecutivos y técnicos que deban ser presentados por la empresa a las partes interesadas correspondientes al área de desempeño
7. Realizar y emitir balances, consolidación de informes, conceptos, planos presupuesto, mantenimiento y actualización de indicadores, acorde con las necesidades de la empresa y de conformidad con la ley y procedimientos de la Organización, que correspondan al área de formación y desempeño.
8. Responder por el estudio y seguimiento de las principales variables, involucradas en la marcha operacional y de gestión de la empresa.

9. Realizar la actualización permanente de los Indicadores Corporativos y conservar en óptimas condiciones la información y soportes referentes a los mismos.
10. Apoyar a los gerentes de área en el establecimiento de las proyecciones de las diferentes variables económicas, operativas y de gestión de la empresa.
11. Responder por las actividades, estudios o programas asignados por las Gerencias.
12. Velar por el cumplimiento de los objetivos y los plazos establecidos en las actividades, estudios o proyectos en los cuales ha sido asignado como asistente.
13. Crear un ambiente de trabajo de cordialidad y armonía que fomente el trabajo en equipo.
14. Realizar actividades que fomente el mejoramiento continuo de su área y de la empresa general para dar cumplimiento a los objetivos y políticas de calidad.
15. Velar por el desarrollo sostenible contemplado en las actividades inherentes a su cargo.
16. Cumplir con las responsabilidades comunes para el personal de dirección confianza y manejo de la empresa
17. Desarrollar cualquier otra función que le sea asignada por el superior inmediato.


EJERCICIO DEL PROFESIONAL ASISTENTE EN EL GRUPO DEFENSOR DEL USUARIO.

El profesional asistente adicional a las anteriores y dentro de la especificidad del área deberá:

1. Ejercerá la instancia de apoyo y defensa del usuario del servicio público domiciliario de Acueducto para garantizarle el ejercicio de las acciones y recursos respectivos, bajo los parámetros legales y reglamentarios.
2. Controlará la aplicación de los procedimientos establecidos al interior de la empresa para garantizarle al Usuario el derecho de defensa.

| PERFIL DEL CARGO | | |
|-------------------------|----------------------|--------------------|
| AREA/CARGO | CONOCIMIENTOS | EXPERIENCIA |
| O | | |

| | | |
|---|---|---|
| GERENCIA GENERAL Y GERENCIAS DE AREA- Profesional Asistente | Profesional Universitario con título y especialización en áreas afines al desempeño. Con conocimientos complementarios en: Análisis estadístico y financiero Planeación y proceso de investigación y desarrollo. | Experiencia mínima de dos (2) años relacionada con el Cargo |
| COMPETENCIAS INSTITUCIONALES | | |
| COMPETENCIA | NIVEL | |
| Orientación al cliente | C | |
| Identificación con la Organización | B | |
| Calidad de Trabajo | B | |
| Compromiso | A | |
| Integridad y ética | A | |
| COMPETENCIAS ESPECIFICAS | | |
| COMPETENCIA | NIVEL | |
| Liderazgo | C | |
| Trabajo en Equipo | B | |
| Innovación y Creatividad | B | |
| Relaciones Interpersonales | B | |
| Comunicación | B | |

| | | |
|----------------------------------|---|---|
| 15 DE 59 | MANUAL DE PERFILES Y RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL ESCALAFONADO |  |
| M RH 602-001 | | |
| Rev.: 0 | | |
| DIVISIÓN RECURSOS HUMANOS | | |

| | |
|--|---|
| 0401-5 | |
| AUXILIAR ADMINISTRATIVO IV | |
| CARGO | RELACION DE AREA |
| Denominación: Auxilia Administrativa IV | Gerencia: Administrativa |
| Nivel: C | División: Suministros y Apoyo |
| Categoría Salarial: Cuarta | Sección: No aplica |
| No. de Cargos: 2 | Cargo del Jefe Inmediato: Jefe Sección Servicios Generales y Mantenimiento |

| |
|--|
| MISION DE LA DIVISIÓN |
| Ejecutar, en coordinación con las demás áreas, los procesos de plantación, adquisición, recepción, almacenamiento, distribución, evaluación y control del suministro de los insumos, con unos requisitos en cuanto a calidad, cantidad, oportunidad, costos, durabilidad y conservación. |

| | |
|--|---|
| COMPETENCIAS TECNICAS | |
| Misión del cargo: Apoyar las actividades administrativas del almacén general, de conformidad con los procedimientos pautas y programación establecida en la organización. | |
| RESPONSABILIDADES | Titulación: |
| | GESTION ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIOS DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y/O ASEO – NIVEL 4 |
| | Norma Asociada: |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar, clasificar y recibir documentos relacionados con circulación de suministros y apoyo logístico en la organización, de acuerdo con los formatos y esquemas establecidos. | <p>GA 403. Administrar los materiales e insumos de acuerdo con las políticas empresariales y del sector.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y garantizar la conformidad de los trámites y procedimientos de circulación de suministros y apoyo logístico en la organización, de acuerdo con las políticas y normatividad establecida. • Elaborar y analizar las herramientas de control de circulación de suministros y apoyo logístico, de acuerdo con las política de la organización | <p>GA 403. Administrar los materiales e insumos de acuerdo con las políticas empresariales y del sector.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Registrar, archivar y transmitir toda la información involucrada en el proceso administrativo y de control de circulación de suministros y apoyo logístico, dentro de los parámetros establecidos en la organización. • Coordinar el flujo de información con áreas internas y externas de la organización, mediante la atención a proveedores y beneficiarios de las actividades de la División. | <p>GA 404. Procesar la información para apoyar la toma de decisiones en los procesos.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el cumplimiento de las normas de salud ocupacional de acuerdo con la reglamentación de la organización. • Mantener el ambiente de trabajo en condiciones de salud y seguridad acordes con la reglamentación establecida en la organización. | <p>GA 405. Aplicar las condiciones de salud y seguridad en el puesto de trabajo.</p> |

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y controlar el “producto no conforme” ligado a la misión del cargo, de acuerdo al procedimiento establecido en la organización. • Las demás responsabilidades asignadas por el jefe inmediato de acuerdo con la misión del cargo. | <p>Responsabilidades del cargo no asociadas a ninguna Norma de Competencia Laboral.</p> |
|---|---|

| |
|-------------------------|
| PERFIL DEL CARGO |
|-------------------------|

| |
|--|
| EDUCACION |
| Este cargo requiere haber cumplido un programa de básica secundaria. |

| FORMACION | | |
|---|---|--|
| Conocimientos | Normas y Políticas | Evidencias |
| <p>Conocimientos y comprensiones esenciales para las Normas (NCL): GA 403, GA 404 y GA 405. Titulación Gestión administrativa en empresas prestadoras de servicios de acueducto, alcantarillado y/o aseo.</p> | <p>Inducción de normas y políticas establecidas en el Manual de Calidad de la organización.</p> | <p>Certificación de competencias laboral para las Normas (NCL): GA 403, GA 404 y GA 405. Titulación Gestión administrativa en empresas prestadoras de servicios de acueducto, alcantarillado y/o aseo.</p> |

| HABILIDADES | | |
|-----------------------|------------------|-------------------|
| Procedimientos | Contextos | Evidencias |
| | | |

| | | |
|--|---|--|
| <p>Desempeño competente en procedimientos y metodologías para las Normas (NCL): GA 403, GA 404 y GA 405. Titulación Gestión administrativa en empresas prestadoras de servicios de acueducto, alcantarillado y/o aseo.</p> | <p>Desempeño competente en el uso y aplicación de materiales, máquinas, herramientas e instrumentos descritos en las Normas (NCL). Desempeño competente en circunstancias y ambiente de trabajo reales descritos en las Normas (NCL)</p> | <p>Certificación de competencias laboral para las Normas (NCL): GA 403, GA 404 y GA 405. Titulación Gestión administrativa en empresas prestadoras de servicios de acueducto, alcantarillado y/o aseo.</p> |
|--|---|--|

| |
|--|
| EXPERIENCIA |
| 6 meses de experiencia como mínimo, en empleos similares o 3 meses de entrenamiento en el puesto de trabajo. |

P SL 704-002 PROCEDIMIENTO ORDENES DE COMPRAS

COPIA CONTROLADA

No. _____

COPIA NO CONTROLADA

DESTINATARIO: _____

FECHA ENTREGA: ____/____/____

1. OBJETIVO

Asegurar que la serie de pasos para el trámite de una Orden de Compra sean efectuados de una forma sistemática, concreta y concisa.

2. ALCANCE

Con base en el Acuerdo No. 003 de Junio 29 de 2004, en el cual se expiden las normas generales de contratación del Acueducto Metropolitano de Bucaramanga S.A ESP; la Gerencia General, dando cumplimiento al Artículo 9° Numeral 1, el cual da facultades plenas al Gerente General para celebrar contratación directa con solicitudes de una oferta que no sobrepasen los 125 SMMLV, y teniendo en cuenta que la competencia para ordenar, dirigir y celebrar la contratación del amb radica en el Gerente General, quien podrá delegar la adjudicación y celebración de los contratos con sujeción a las cuantías para ello señaladas y desconcentrar la realización de todos los actos relacionados con los mismo.

La Gerencia General encarga a la Secretaria General del proceso de adquisición a través de Órdenes de Compra de acuerdo a las cuantías estipuladas así:

| 10 CUANTÍA | 11 PARÁMETROS DE COMPRA | REQUISITOS |
|-------------------------------------|---|--|
| <u>Inferior o Igual a 125 SMMLV</u> | De 1 a 3 Cotizaciones Deposito de Urna Expedición Pólizas | - Pedido - Solicitud de Cotización -Cuadro Comparativo - Asignación Presupuestal (> 7,5 SM). - Orden de Compra, debidamente aprobada |

El **amb** cuenta con el instructivo de registro y actualización de proveedores potenciales con el objetivo de solicitar y registrar la información; para esto el proveedor debe presentar los siguientes documentos:

- Carta de Presentación de la empresa
- Portafolio de Productos y Servicios
- Copia del Registro Único tributario (RUT)
- Certificado de Constitución y Representación Legal *

* Expedidos por la Cámara de Comercio en su Registro Único Proponentes

Estos datos son registrados y actualizados en el Sistema Integrado de Información - SII (Informes – Proveedores) así:

- Nombre de la Empresa
- Numero de Identificación Tributaria o registro único tributario
- Numero Telefónico
- Numero de Fax
- Correo Electrónico
- Productos y/o servicios que ofrece

3. RESPONSABILIDADES

GDN Gestión compras (\leq 125 Smlv, Bienes)

(\leq 125 Smlv, Servicios)

4. DEFINICIONES Y/O ABREVIATURAS

| | |
|----------------------------|--|
| Interventor | Persona encargada de ejercer el control y la vigilancia sobre toda obra o contrato de prestación de servicios. |
| Producto | Resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Existen cuatro categorías genéricas de productos: servicios, software, hardware y materiales procesados. |
| Orden de suministro | Se utilizará este término para referirse a una orden de compra. |
| Requerimiento | |
| Bienes | |
| Servicios | |
| Plan de Compras | |

5. DESCRIPCIÓN

Compra de Bienes por Pedido.

| PASO No. | RESPONSABLE | DESCRIPCION |
|----------|-------------------------|--|
| 01 | Gerencia Interesada | Realiza la solicitud del pedido por el Sistema Integrado de Información siguiendo los pasos enunciados en el instructivo I SL 704-007, justificación de la compra firmada por el Gerente de Área, junto con el formato F SL 704-001 Pedido (Ver Anexo 8). Si las especificaciones del producto solicitado son extensas o si el trabajador interesado lo considera necesario, anexa al formato F SL 704-021 especificaciones técnicas (Ver anexo 9) Donde registra con el mayor detalle las características del Bien requerido. |
| 02 | Jefe Gestión de Compras | <p>Dependiendo del monto del bien requerido se procede así:</p> <p>02A Si el monto excede los 125 SMMLV envía la solicitud a la División de Contratación, la cual se encarga del trámite correspondiente y devuelve el contrato ya legalizado para realizar la interventoría quien corresponda.</p> <p>02B Si el monto no excede los 125 SMMLV, se procede así:</p> <p>a. Solicita autorización inicio de proceso y remite a CC ptto , para obtener Disponibilidad Presupuestal.</p> <p>d. Elabora la solicitud de cotización F SL 704-004, para los proveedores potenciales del bien solicitado, los cuales se seleccionan del formato listado de Proveedores potenciales F SL 704-006.</p> <p>e. Envía las solicitudes de cotización a los proveedores (X ya</p> |

| | | |
|----|--------------------------------------|--|
| | | <p>establecida) y se solicitará entre una y tres cotizaciones para cuantías que sean ≥ 75 Smlv. Si son ≤ 70 Smlv son recepcionados directamente en Gestión de Compras.</p> <p>d. Solicita al proveedor que estas cotizaciones sean depositadas en la urna en la fecha respectiva y que se encuentren debidamente identificados en el sobre con el número de cotización y fecha de apertura, para lo cual se tendrá una urna que se encontrará dispuesta en el Archivo General de la empresa.</p> <p>h. En conjunto un representante de la secretaria General y un delegado de la Oficina de Control de Gestión efectúan la apertura de la Urna en el día, hora y fecha señalada, diligencian el formato Acta de apertura de invitación y cierre de urna F CG 704-001 (Ver Anexo 7).</p> <p>a. Elabora cuadro comparativo FSL 704-005 con las cotizaciones recibidas y se someten al concepto técnico de la Gerencia interesada.</p> <p>b. Remite a la Gerencia General para la selección del proveedor.</p> |
| 04 | Coordinación de Costos y Presupuesto | <p>a. Otorga la Asignación Registro Presupuestal y regresa a la División de Gestión de Compras el presupuesto asignado.</p> |

| | | |
|----|--|--|
| 05 | Auxiliar Administrativo del Grupo de Compras | a. Imprime original y tres (3) copias de la Orden de Compra. |
| 06 | Jefe de División Gestión Compras | a. Firma la orden de Compra y la envía a la Secretaría General. |
| 07 | Secretaria General | Da el visto bueno con su firma en la Orden de compra y la envía a Gerencia General. |
| 08 | Gerencia General | Firma la orden de Compra y la envía a la División Gestión Compras |
| 09 | Jefe de Gestión de Compras (Para compras > 75 Smlv) | a. Una vez se encuentra firmada la Orden de Compra, se envía el anexo junto con la copia de la Orden de Compra solicitando la expedición de Pólizas de Calidad y Correcto funcionamiento de los Bienes, Cumplimiento , Anticipo etc., cuando haya lugar, y para que se ejecute la entrega de los bienes solicitados. Si la orden de Compra da lugar a expedición de pólizas, se revisa y se da su aprobación |
| 10 | Jefe de División de Gestión de Compras y Auxiliar del Grupo de Compras | a. Después de entregada la Orden de Compra firmada, se envía a Almacén General una copia de la Orden de Compra junto con el pedido para la recepción del mismo. |
| 11 | Jefe de Gestión de Compras | a. Archiva una copia de la Orden de compra y conserva el original para anexarlos a la factura y realizar el pago. |
| 12 | Jefe de División de Gestión de Compras | b. Recibe de Almacén General : - Original de entrada Almacén - Despacho (caso entradas por salidas) - Factura a fin de analizar y reevaluar al proveedor. |
| 13 | Jefe de División Gestión de Compras | a. Envía los documentos a la División de Contabilidad registrando en el cuaderno de envíos (datos, número de orden, número de factura y valor.) Una vez haya sido decepcionado el producto a satisfacción |

6. REGISTROS

F SL 704-004 Solicitud de cotización
F SL 704-006 Listado de proveedores potenciales
F SL 704-005 Cuadro comparativo
F CG 704-001 Acta de Apertura de la invitación y cierre de urna
F DC 705-045 Autorización Inicio de Proceso

7. ANEXOS

ANEXO 3 F SL 704-004 Solicitud de cotización
ANEXO 4 F SL 704-006 Listado de proveedores potenciales
ANEXO 5 F SL 704-005 Cuadro comparativo
ANEXO 7 F CG 704-001 Acta de apertura de la invitación y cierre de urna

8. NOTA DE CAMBIO

N.A

| Pág. 1 de 86 | | LISTADO DE PROVEEDORES POTENCIALES | | | | | |  |
|--------------|-------------|---|-----------------------------------|-------------|-----------------|-------------|-----------------------|---|
| F SL 704-006 | | DIVISION DE SUMINISTROS Y APOYO LOGISTICO | | | | | | |
| Rev.: 0 | | | | | | | | |
| # | NIT | NOMBRE | DIRECCION | CIUDAD | TELEFONOS | FAX | CONTACTO | PRODUCTOS |
| 1 | 13021924 | 1000 EMPAQUES | INTERCAMBIADOR EL PALENQUE L-203 | GIRON | 6631378 | | BERNARDO GARCIA URIBE | EMPAQUES |
| 2 | 802010686-4 | A. STECKERL HIERROS Y ACEROS S.A | CALLE 24 # 10-30 | BUCARAMANGA | 6331551 | 6333861 | JUAN OREJARENA | LAMINA HR |
| 3 | 13842209-2 | ABC DECORACIONES Y/O PLUTARCO AYALA | AV. LA ROSITA # 21-40 | BUCARAMANGA | 6306241-6429066 | 6305188 | PLUTARCO AYALA | PERSIANAS, TELAS CORTINAS, BAMBULITAS |
| 4 | 800008311-4 | ABC LITOGRAFIA Y TIPOGRAFIA | CALLE 41 # 15-65 | BUCARAMANGA | 6423950-6307276 | 6423950 | AMPARO OSORIO | LITOGRAFIA Y TIPOGRAFIA |
| 5 | 890204319-1 | ABERSA LTDA | CRA 24 # 28-20 | BUCARAMANGA | 63408046340857 | 6452069 | ABRIL BERNAL | ACEITE, GRASA, FILTROS |
| 6 | 830031758-8 | ABITS COLOMBIA LTDA. | CRA 14 # 75-77 Of. 202 | BOGOTA | 051-6007171 | 051-3464217 | LENIN EDUARDO VARGAD | LICENCIAS DE COMPUTADORES, SOFTWARE |
| 7 | 804014748-8 | ABONOS NACIONALES ORGANICOS LTDA ABONAOR | CALLE 34 # 17-20 EF. EDMUNDO LUNA | BUCARAMANGA | 6526754 | . | SERGIO RANGEL | ABONOS REFORESTACION Y MTO DE ZONAS VERDES |
| 8 | 63287074-6 | ACAMPEMOS | CALLE 48 # 24-67 | BUCARAMANGA | 6474194-6474194 | 6414794 | KAREN VELASCO | CARPAS, MORRALES, MALETINES, ETC. |
| 9 | 860536345-7 | ACCESORIOS & ACABADOS LTDA | CALLE 95 # 13-43 | BOGOTA | 6915330 | 6115545 | LUZ HELENA PINZON | SECADORES DE MANOS |
| 10 | 890212701-4 | ACIEM CAPITULO DE SANTANDER | CRA 19 # 35-02 | BUCARAMANGA | 6427003-6700543 | | | |

Anexo No. 4 CERTIFICADO SOCIALIZACION DE LA PROPUESTA



**LA SUSCRITA JEFE DIVISION GESTION COMPRAS DEL ACUEDUCTO
METROPOLITANO DE BUCARAMANGA S.A. E.S.P.,**

CERTIFICA

Que las trabajadoras **MARYI PAOLA DIAZ BEDOYA** y **LIGIA ISAURA FERNANDEZ CALDERON** identificadas con cédula de ciudadanía 63.547.615 y 37.749.345 respectivamente; han presentado al amb un proyecto denominado "**PLAN DE MEJORA PARA EL AREA DE COMPRAS DEL AMB**", el cual corresponde a la monografía requisito para obtener el título de Especialistas en Alta Gerencia otorgado por la Universidad Industrial de Santander, este plan está siendo estudiado al interior de la organización para determinar su grado de implementación.

Se expide en Bucaramanga, a los 29 días del mes de Julio de 2010.


SVETLANA SOLANO