



UNIVERSIDAD LA SALLE EN BOLIVIA

VERITATIS SPLENDOR - FIDES ET RATIO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

PROGRAMA COMPLEMENTARIO CONTADURÍA PÚBLICA

TRABAJO DIRIGIDO

=====

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA LA CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS
CASO: COOPERATIVA ELÉCTRICA RIBERALTA LTDA.**

PRESENTADO POR:

CELMAN CRESPO PEÑALOZA

**LA PAZ – BOLIVIA
2007**

=====

Nº 086

=====

UNIVERSIDAD LA SALLE EN BOLIVIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

PROGRAMA COMPLEMENTARIO CONTADURÍA PÚBLICA

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA LA CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS
CASO: COOPERATIVA ELÉCTRICA RIBERALTA LTDA.**

POSTULANTE: CELMAN CRESPO PEÑALOZA

PROFESOR GUÍA: LIC. MARIA ESTHER ESTÉVEZ VILLAZÓN

**Trabajo Dirigido presentado como modalidad de graduación
en cumplimiento parcial de los requisitos para optar al grado
de Licenciatura en Contaduría Pública**

La Paz, Junio de 2007

INDICE

PARTE INTRODUCTORIA

INTRODUCCIÓN	I
ANTECEDENTES	II
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	III
Elementos del Problema	III
PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	IV
Objetivo General	IV
Objetivos Específicos	IV
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	V
ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN	VI
Ámbito Geográfico	VI
Ámbito Económico	VI
Ámbito Financiero	VI
MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	VI
Información Primaria	VI
Información Secundaria	VII

PRIMERA PARTE – LA INSTITUCIÓN

CAPÍTULO 1 LA COOPERATIVA ELECTRICA RIBERALTA LTDA **1**

- 1.1. Descripción General 1
- 1.2. Objetivo principal de la cooperativa 1

CAPÍTULO 2 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA **5**

- 2.1. Antecedentes del Problema 5
- 2.2 Beneficios sociales que reportaría la solución del problema 6
- 2.3 Beneficios que percibiría la cooperativa con la solución del problema 7
- 2.4 Beneficios a la actividad profesional actual 7

CAPÍTULO 3 DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL **8**

- 3.1. Principales funciones que se desempeña en la cooperativa 8
- 3.2. Aportes importantes que se tendría al desarrollo de la cooperativa 8
- 3.3. Presentación de la estructura organizativa 9

SEGUNDA PARTE - MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 4 LÓGISTICA **10**

- 4.1. Logística 10
- 4.2. Definición de logística 10
- 4.3. Objetivos de logística empresarial 11
- 4.4. Elementos del proceso de toma de decisiones logísticas 12
- 4.5. Administración 13
- 4.6. Procesos de la logística 14
- 4.7. Compras 14
- 4.8. Gerencia de inventarios 17
- 4.9. Actividades claves de la logística 18

4.10. Otros factores que intervienen en la evolución de la logística	18
4.11. Logística en servicio al cliente	19
4.12. Buen funcionamiento de la administración logística	21
4.13. Logística inversa	22
4.14. Causas que generan la necesidad de una logística inversa	25
4.15. Hasta donde llega la logística inversa	25
4.16. Procesos en logística inversa	26
4.17. Elementos de dirección en logística inversa	28
4.18. Factores claves para el éxito	32
CAPÍTULO 5 ADQUISICIÓN	33
5.1. Elección de los métodos o modalidades de elección	33
5.2. Programación de adquisición	34
5.3. Necesidades versus recursos financieros	35
5.4. Evaluación de ofertas	35
5.5. Adjudicación	36
5.6. Localización y servicio de abastecedores	36
5.7. Objetivos del comité de adquisiciones	36
5.8. Funciones del comité de adquisiciones	37
CAPÍTULO 6 NORMAS Y REGLAMENTOS PARA LA CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	39
6.1. Principios	39
6.2. Definiciones	41
6.3. Programa anual de contrataciones	42
6.4. Modalidades de contratación	43
6.5. Prohibiciones	44
6.6. Sistema de calificación de propuesta	45
6.7. Responsabilidad y funciones en el proceso de contratación	45
CAPÍTULO 7 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y SU APLICACIÓN DENTRO EL CONTROL INTERNO	50
7.1. Manual de procedimientos	50

7.2. Objetivos y políticas	51
7.3. Contenido del manual de procedimientos	52
7.4. Justificación del contenido del manual de procedimientos frente al control interno	53
TERCERA PARTE - MARCO PRÁCTICO	
CAPÍTULO 8 ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION	55
8.1. Tipo de estudio	55
8.2. Definición de variables	56
8.3. Diseño de la investigación	56
8.4. Unidad de análisis	57
8.5. Métodos de recolección de la información	57
CAPÍTULO 9 CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO	59
CUARTA PARTE - PROPUESTA	
CAPÍTULO 10 OBJETIVO Y ALCANCE DE LA PROPUESTA	60
10.1. Objetivos de la propuesta	60
10.2. Alcance de la propuesta	60
CAPÍTULO 11 PROPUESTA	61
CAPÍTULO 12 CONCLUSIONES FINALES	85
BIBLIOGRAFIA	87

ANEXOS

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	89
ANEXO 2	91

PARTE INTRODUCTORIA



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA LA CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS
CASO: COOPERATIVA ELÉCTRICA RIBERALTA LTDA.**

INTRODUCCIÓN

Las actividades de generación y distribución de energía eléctrica, como también las labores de mantenimiento de la red de media tensión, red de baja tensión y los trabajos que se realizan para ampliar sus redes de distribución, especialmente en el área rural, tropiezan con serias dificultades debido a que en la Cooperativa Eléctrica de Riberalta Ltda. no cuenta con procedimientos modernos y ágiles para la contratación de bienes y servicios, que le permitan un apropiado aprovisionamiento de sus necesidades para el adecuado cumplimiento de las labores mencionadas, que son parte fundamental de su objetivo social.

El trabajo de investigación diseñará un manual de procedimientos para la contratación de bienes y servicios de la Cooperativa Eléctrica Riberalta Ltda.

El trabajo estará conformado por cuatro partes:

Primera parte; describirá: a la empresa, los antecedentes del problema y las actividades principales.

Segunda parte; desarrollará el marco teórico que sustentará al trabajo.

Tercera parte; desarrollará los aspectos metodológicos de la investigación y las conclusiones del trabajo de campo.

Cuarta parte; desarrollará la propuesta y las conclusiones finales.

ANTECEDENTES

Las empresas de generación y distribución de energía eléctrica, tanto en el área urbana como rural, requieren de un stock mínimo de materiales y repuestos para la atención de sus necesidades operativas (Entre 5% y 8% de sus ventas brutas anuales). La reconexión del fluido eléctrico en casos de corte intempestivo, en el menor tiempo posible, tiene directa relación con la calidad del servicio otorgado, situación que es calificada por el ente regulador y por los propios usuarios. La demora en la reconexión origina el descontento de los usuarios, especialmente los de la categoría industrial y comercial, además de representar pérdidas para la Cooperativa, por falta de consumo de los usuarios perjudicados y el riesgo de sufrir multas por parte del ente regulador.

Toda empresa dedicada a la distribución de energía eléctrica, tiene como áreas críticas al almacén de materiales y suministros, el departamento técnico mediante las cuadrillas de emergencia y el departamento de adquisiciones. Tanto el almacén de materiales y suministros como el departamento de adquisiciones de la mayoría de las empresas de generación y distribución de energía eléctrica, norman su funcionamiento en base a un Manual de Procedimientos para la Contratación de Bienes y Servicios, que diseñado en base a las necesidades y particularidades de cada empresa, coadyuva a lograr la eficiencia en el servicio prestado.

Por lo expuesto, debido a que la Cooperativa no cuenta con procedimientos operativos para sus almacenes, es imperioso aportar con el diseño del Manual de Procedimientos para la Contratación de Bienes y Servicios para la Cooperativa Eléctrica Riberalta Ltda., instrumento que permitirá contar con almacenes de materiales, repuestos e insumos adecuadamente dotados y consecuentemente se acortarán los tiempos de corte, por lo tanto, se brindará un mejor servicio, mejorando el ambiente de control dentro de la Institución y la identificación de los usuarios con su Cooperativa.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Elementos del problema

- La falta de proveedores de bienes y servicios en la ciudad de Riberalta, impide que la Cooperativa pueda adquirir, especialmente materiales, repuestos e insumos que se requieren para la atención de sus necesidades operativas de forma oportuna.
- El Stock limitado de materiales, repuestos e insumos, permite solucionar algunos de los problemas de cortes intempestivos del fluido eléctrico, sólo de manera correctiva y no así de manera preventiva y/o predictiva que es el ideal de una adecuada administración.
- La comunicación aérea y terrestre con los principales centros de aprovisionamiento como son las ciudades de La Paz, Santa Cruz, Trinidad y Cobija es deficiente.
- La información generada por Almacenes es tardía e insuficiente.
- La planta de biomasa no cuenta con cáscara de almendra todo el año (la cosecha de este producto es estacionaria), requiriendo por lo tanto mayor cantidad de diesel para los grupos generadores.
- La liquidez de la Cooperativa no permite el aprovisionamiento de grandes cantidades de materiales, repuestos, insumos, combustible y otros.
- Los aspectos mencionados inciden negativamente en el servicio brindado a los usuarios porque las adquisiciones demoran mucho; esta situación refleja una imagen negativa de la Cooperativa ante la comunidad.
- La falta de procedimientos, normas y reglamentos para la adquisición de bienes y servicios dificulta el desarrollo de las labores de mantenimiento y ampliación de redes.

De la enumeración anterior se formula el siguiente problema:

¿Cómo el diseño de un Manual de Procedimientos para la Contratación de Bienes y Servicios en una empresa de generación y distribución de energía eléctrica mejorará la administración de sus almacenes de materiales y repuestos, cumpliendo con las expectativas de sus ejecutivos y usuarios?

PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Manual de Procedimientos para la Contratación de Bienes y Servicios para la Cooperativa Eléctrica Riberalta Ltda., con el fin de mejorar la eficiencia en la atención de los diferentes problemas propios de la actividad y eliminar el riesgo que representa que los almacenes queden sin stock de repuestos, materiales e insumos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar las características de la información que maneja el área de Almacenes.
- Establecer las características de las actividades destinadas a la contratación de bienes y servicios, realizadas por el personal del Departamento Administrativo Financiero de la Cooperativa Eléctrica Riberalta Ltda.
- Jerarquizar las labores que se realizan en Almacenes.
- Identificar las expectativas de información solicitada al área de Almacenes.
- Explicar las estrategias de mejoramiento de la calidad que emplea la Cooperativa.
- Establecer el grado de perjuicio que se ocasiona a los usuarios (domésticos, industriales, comerciales, estatales, generales y alumbrado público), cuando los cortes de energía no son repuestos en forma inmediata.

- Elaborar manuales operativos que sirvan de guía para llevar adelante las funciones más importantes de la administración de los almacenes de materiales, repuestos e insumos.
- Diseñar formularios y procedimientos necesarios que faciliten la administración de los almacenes de materiales, repuestos e insumos.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La administración de los almacenes en una empresa se considera por las actuales teorías de organización como uno de los elementos de gestión más importantes. Por esta razón es que contar con un Manual para la administración de estos activos es prioritario, debido a que la asignación de los costos de mantenimiento y ampliación de líneas de distribución debe estar registrada adecuadamente en la contabilidad, para reflejar objetivamente los gastos y la inversión del ejercicio económico de la Cooperativa.

La administración de almacenes de materiales y repuestos en empresas de generación y distribución de energía eléctrica, es conflictiva por la diversidad de ítems con que cuenta, esta situación obliga a que sea necesaria la implementación de procedimientos de administración y control interno.

En resumen, el trabajo a realizarse permitirá que la Cooperativa cuente con un elemento de administración que controle el movimiento de sus almacenes y mejore la eficiencia en el servicio prestado a sus usuarios.

ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

Ámbito geográfico

La realización del presente estudio se efectúa en la ciudad de Riberalta, Provincia Vaca Díez, Departamento del Beni, en las oficinas de la Cooperativa Eléctrica Riberalta Ltda., durante la etapa de recopilación de datos del marco teórico y práctico.

Ámbito económico

El tramo económico en estudio, relacionado con la prestación de servicios (suministro de bien inmaterial a las personas, empresas y colectividad), esta catalogado en el sector terciario de la economía.

Ámbito financiero

La Cooperativa Eléctrica Riberalta Ltda., es una Institución de derecho cooperativo, autónomo, de interés social y utilidad pública, una parte de sus usuarios son también socios, tiene un carácter no gubernamental, brinda el servicio de distribución de energía eléctrica a sus usuarios y según sus estatutos no tiene fines de lucro.

MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Fuentes Primarias

Se realizará entrevistas a los ejecutivos de la empresa y un cuestionario.

Fuentes Secundarias

También se usará bibliografía, páginas de Internet que sustenten el trabajo de investigación.

PRIMERA PARTE

LA INSTITUCIÓN



CAPÍTULO 1

LA COOPERATIVA ELÉCTRICA RIBERALTA LTDA.

1.1. Descripción General

La Cooperativa Eléctrica Riberalta Ltda., fue constituida el 16 de agosto de 1965¹, y reconocida su personería jurídica por el Consejo Nacional de Cooperativas mediante Resolución N° 00678 del 14 de septiembre de 1967; inscrita en la Dirección Nacional de Cooperativas bajo la partida N° 649. En fecha 18 de noviembre de 2002², la Cooperativa Eléctrica Riberalta Ltda. suscribió Contrato de Adecuación a la Ley de Electricidad y sus Reglamentos, en los aspectos legales, técnicos, económicos, y otros, estableciendo derechos y obligaciones para el ejercicio de la industria eléctrica; en cumplimiento al artículo 3 del Decreto Supremo N° 26299 de fecha 1 de septiembre de 2001.

La Cooperativa es una institución de derecho cooperativo, autónomo, de interés social y utilidad pública, con domicilio legal en la ciudad de Riberalta, provincia Vaca Díez del departamento del Beni, con un plazo de duración indefinido.

La Cooperativa Eléctrica Riberalta Ltda. es una Institución sin fines de lucro dedicada a la generación y distribución de energía eléctrica, en la ciudad de Riberalta y sus alrededores, actividad normada por la Ley de Electricidad, los

¹ Información obtenida de la escritura de constitución de la Cooperativa

² Información obtenida de la Superintendencia de Electricidad

reglamentos y disposiciones regulatorias dictados por la Superintendencia de Electricidad.

La generación de energía eléctrica se la realiza mediante grupos generadores que funcionan a diesel y una planta de biomasa que funciona en base a cáscara de almendra y desechos, siendo la capacidad instalada y de consumo actual, la siguiente:

Grupo	Capacidad Instalada	Consumo Actual	Capacidad Inactiva	
<u>Generador</u>	<u>KWh</u>	<u>KWh</u>	<u>KWh</u>	<u>%</u>
Diesel	4.250	2.630	1.620	38,12
Planta biomasa	<u>750</u>	<u>650</u>	<u>100</u>	<u>13,33</u>
Total	<u>5.000</u>	<u>3.280</u>	<u>1.720</u>	<u>34,40</u>

Como se observa, la planta tiene una capacidad inactiva del 34,40%, que le permitiría cubrir futuras instalaciones de socios nuevos como también efectuar ampliaciones de sus redes de media y baja tensión, en el área urbana y en el área rural. Esta situación perjudica a la Cooperativa porque el mantenimiento de los grupos generadores representa un gasto significativo y los costos fijos se realizan en función a la capacidad instalada, por lo que la pérdida económica por estas actividades es un riesgo para sus resultados anuales.

1.2. Objeto principal de la cooperativa

El objeto principal de la Cooperativa es:

- Proveer energía eléctrica destinada al consumo de sus asociados y otros consumidores en toda el área de Riberalta, a cuyo efecto podrá generarla, adquirirla, transportarla, distribuirla, venderla y suministrarla, de acuerdo a las normas y disposiciones vigentes.
- Realizar gestiones para la captación de recursos necesarios que le permita cumplir sus objetivos
- Establecer y organizar las secciones que estime necesarias, para brindar mejores servicios en beneficio de sus asociados
- Ampliar sus servicios con otros que sean conexos, auxiliares o complementarios a su objetivo social
- Impulsar y promocionar la educación e integración Cooperativista con miras al desarrollo de la comunidad y de los asociados e incentivar la asistencia de los socios a las asambleas

Para el cumplimiento de sus objetivos podrá:

- Asociarse para fines específicos o convenir la realización de una o más operaciones en común, con otras personas naturales o jurídicas, preservando su personalidad, autonomía y patrimonio

- Efectuar inversiones de cualquier naturaleza a objeto de generar recursos para coadyuvar al cumplimiento de su objetivo social
- Realizar en general todos los actos jurídicos y actividades socio económicas que se relacionen con su objetivo social y sean conducentes a su cumplimiento

CAPÍTULO 2

IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

2.1. Antecedentes del problema

El mercado de bienes y servicios de Riberalta es incipiente y en la mayoría de los casos no se pueden atender las necesidades de la Cooperativa y sus usuarios en forma inmediata, especialmente en situaciones de cortes de energía eléctrica por problemas climáticos o accidentes ocasionados por terceros (choques de vehículos a postes).

La falta de comunicación con los principales centros de aprovisionamiento del país origina dificultades para la adquisición oportuna de bienes y servicios; a Riberalta solamente llegan aviones del TAM una vez a la semana y AMAZONAS, ambos de pequeña capacidad. La comunicación vía terrestre es deficiente debido a que los caminos que unen a Riberalta con los principales centros de aprovisionamiento son de tierra, con deficiente servicio de mantenimiento y en época de lluvias se vuelven intransitables.

El stock de materiales, repuestos e insumos que la Cooperativa tiene en sus almacenes es limitado y no permite la atención inmediata para la solución de los problemas emergentes de cortes intempestivos del servicio a sus usuarios. El flujo de caja con que cuenta la Cooperativa para la atención de las diversas necesidades de mantenimiento y ampliación de sus redes de baja y media tensión, es limitado y no permite presupuestar y realizar grandes adquisiciones en un solo pedido.

Además, la falta de un Manual de Procedimientos para la Contratación de Bienes y Servicios origina que la información generada por el encargado de Almacenes sea tardía e inadecuada, afectando significativamente el costo de operación y la valuación de la inversión en ítems de Bienes de Uso, cuando la salida de materiales corresponde a ítems con una vida útil prolongada. A manera de ejemplo, se menciona que la instalación de un transformador de distribución de 50 kWh, con un costo aproximado de US\$ 5.000 y una vida útil de 8 años, representa un cargo a resultados por concepto de depreciación de US\$. 52,08 mensual, por lo tanto cuando la información de la instalación esta retrasada (en algunos casos por más de seis meses), el valor de los inventarios se encuentra sobrevaluado y los bienes de uso y gastos del período están subvaluados. Similar situación ocurre con postes, cables, conectores, pararrayos, aisladores, térmicos, material de ferretería y todos los materiales que se utilizan en la instalación de redes nuevas como en la labor de mantenimiento de redes existentes.

2.2. Beneficios sociales que reportaría la solución del problema

Mediante la implementación del Manual de Procedimientos para la Contratación de Bienes y Servicios se mejorará la eficiencia en el servicio prestado a sus usuarios.

2.3. Beneficios que percibiría la cooperativa con la solución del problema

Diseñar un Manual de Procedimientos para la Contratación de Bienes y Servicios para la Cooperativa Eléctrica Riberalta Ltda., con el fin de mejorar la eficiencia en la atención de los diferentes problemas propios de la actividad y eliminar el riesgo que representa que los almacenes queden sin stock de repuestos, materiales e insumos.

En resumen, el trabajo a realizarse permitirá que la Cooperativa cuente con un elemento de administración que controle el movimiento de sus almacenes.

2.4. Beneficios a la actividad profesional actual

La propuesta para la implantación de una herramienta que coadyuve a la gestión administrativa a través del control y seguimiento al movimiento de almacenes formará parte del bagaje de conocimientos del postulante mentor del presente trabajo y fortalecerá el perfil profesional del mismo.

CAPÍTULO 3

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

3.1. Principales funciones que se desempeña en la cooperativa

El postulante es el Jefe Administrativo Financiero y realiza las siguientes funciones:

- Ø Análisis de los estados financieros.
- Ø Control de presupuesto.
- Ø Informe de flujos de caja y disponibilidades.
- Ø Control de combustible.
- Ø Información financiera a la superintendencia y viceministerio de electricidad.
- Ø Arqueos de caja.
- Ø Cotizaciones de insumos.
- Ø Control de personal.
- Ø Revisión de contratos con terceros.

3.2. Aportes importantes que se tendría al desarrollo de la cooperativa

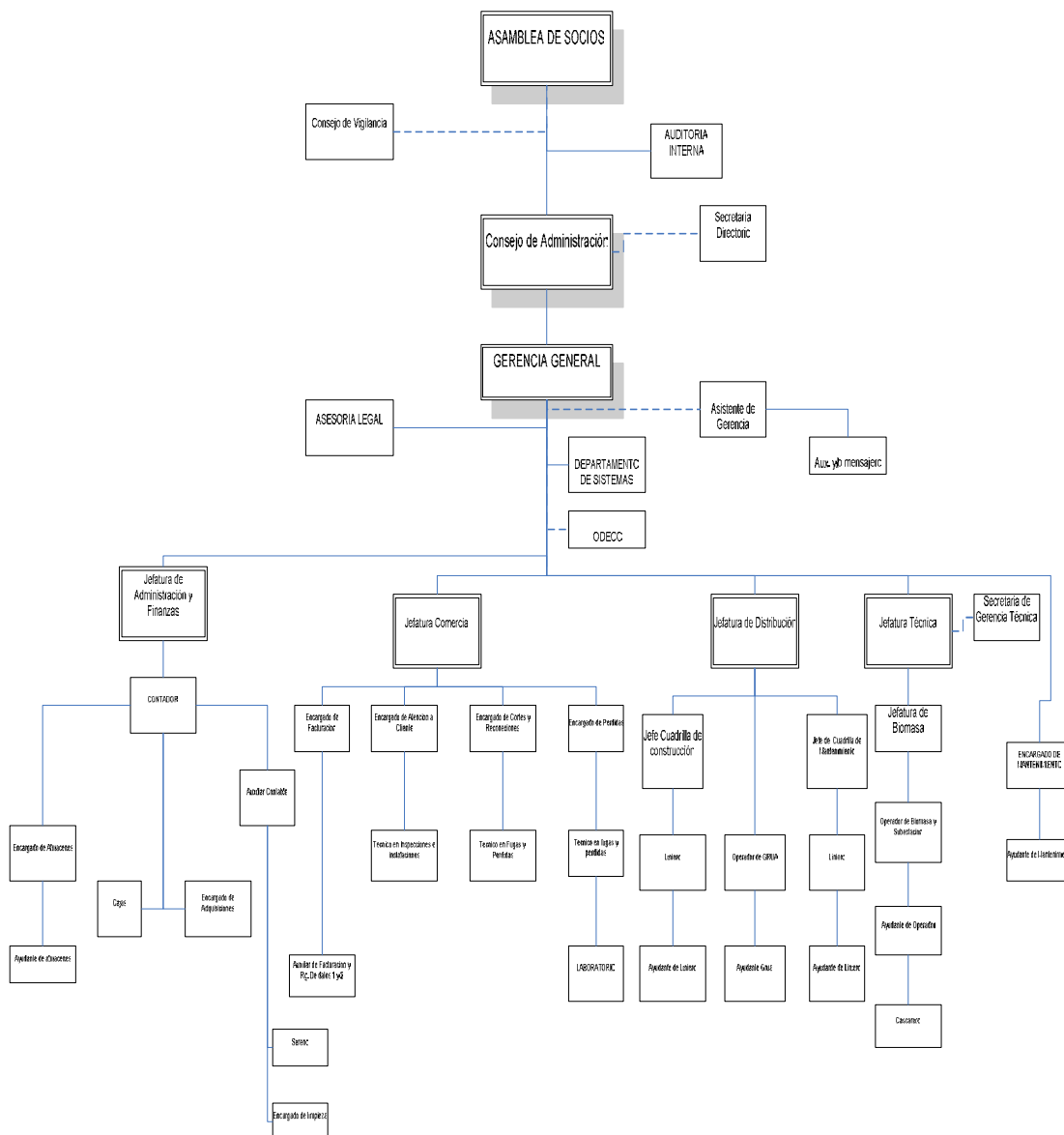
La cooperativa podrá contar con:

- Ø Un reglamento para la adquisición de bienes y servicios.
- Ø Manual de procedimientos para la adquisición de bienes y servicios.

3.3. Presentación de la estructura organizativa

La estructura de la cooperativa es la siguiente:

ORGANIGRAMA COOPERATIVA ELÉCTRICA RIBERALTA LTDA.



SEGUNDA PARTE

MARCO TEÓRICO



SEGUNDA PARTE MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 4 LOGÍSTICA

4.1. Logística

Ballou plantea que: “Dentro de la gestión empresarial, la logística es vital para casi todas las áreas que cubren aquella, ya sea el control de coste, el nivel de empleo, o el cumplimiento de los objetivos generales de la compañía. La razón principal para que la logística se convirtiese en una de las áreas funcionales importantes de una compañía ha sido la aparición de una nueva situación económica desde 1970, situación que se caracteriza por un incremento de la competencia a nivel internacional, la escasez de materias primas clave y por un descenso de la productividad. Este marco económico aún perdura varios años, con lo que presumiblemente se reforzará el papel de la logística dentro de las empresas”³

4.2. Definición de logística

La definición de logística según Rey es la siguiente; “Logística es el flujo de materiales, información y dinero entre consumidores y proveedores, es un

³ “LOGÍSTICA EMPRESARIAL”; Ballou Ronald; 1ª edición; Editorial Diaz de Santos; España; 1991; Pág. 24.

conjunto de actividades interdependientes, uno de los cinco principales procesos de negocios”⁴.

Para Rey, la logística puede ser definida desde diferentes puntos de vista: Desde el punto de vista del contexto, la logística puede ser⁵:

- **Logística de instalaciones:** Es el flujo de materiales e información dentro de una instalación. (Antiguamente manejo de materiales).
- **Logística corporativa:** Es el flujo de materiales e información entre procesos corporativos y entre instalaciones.
- **Logística de la cadena de suministros:** Es el flujo de materiales e información entre consumidores y los proveedores originales (usualmente a escala doméstica).
- **Logística global:** Es el flujo de materiales e información entre consumidores globales (usualmente de diferentes países) y proveedores globales.

4.3. Objetivos de la logística empresarial

A juicio de Ballou, el objetivo de la logística consiste en desarrollar una relación de actividades logísticas capaz de lograr el mayor retorno posible de los fondos invertidos en la empresa. Este objetivo se mueve sobre dos dimensiones: el

⁴ “PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LOGÍSTICA Y DE LA CADENA DE SUMINISTROS”; Rey Maria; Maestrías para el Desarrollo U.C.B.; Bolivia; 1988; Págs . 4,5.

⁵ Ibídem Pág. 6.

impacto del diseño del sistema logístico sobre los ingresos y el coste de dicho diseño ⁶.

4.4. Elementos del proceso de toma de decisiones logísticas

Según el mismo autor, los elementos del proceso de toma de decisiones logísticas son: ⁷

- **Entorno logístico**

Con la expresión entorno logístico se designa todos aquellos factores, restricciones, fuerzas, condiciones, circunstancias y relaciones que rodean y afectan a la toma de decisiones logísticas, y sobre los cuales el responsable de la decisión tiene poco o ningún control. De forma específica, dentro del entorno se pueden incluir cuestiones como almacenamientos disponibles, las limitaciones legales, la estructura del mercado o los avances tecnológicos. De todo este entorno es de donde se derivan las restricciones, problemas y alternativas relacionados con las actividades logísticas.

- **Metas**

Dentro de una empresa los objetivos pueden formularse de diferente modo según el nivel en que se encuentre. Por un lado están los objetivos globales que la empresa como un todo intenta conseguir y que pueden estar relacionados con el bienestar social, y las metas relacionadas con problemas individuales.

⁶ Véase Ballou Ronald 1991 Op. Cit. Pág. 25.

⁷ Ibídem Pág. 37-39.

- **Prospectiva de futuro**

La toma de decisiones logísticas implica la planificación hoy para el futuro (a pesar de no conocer con exactitud que sucesos ocurrirán en dicho futuro) de todas las acciones que pueden ser beneficiosas para la empresa.

4.5. Administración

Para los autores Koontz y Weihrich por un lado y Stoner por otro “La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupos alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Por lo tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales con el propósito de alcanzar metas establecidas para la organización”.⁸

Planificación.- Según Robbins, la planificación abarca la definición de las metas de una organización, el establecimiento de una estrategia global para lograr las metas y el desarrollo de una jerarquización amplia de planes para integrar y coordina las actividades⁹.

⁸ “ADMINISTRACIÓN”; Koontz Harold y Weihrich Heinze; 10ª edición; Editorial McGraw Hill ; México; 1994; Pág. 4. y “ADMINISTRACIÓN”; Stoner James; 6ª edición; Editorial Prentice Hall Hispanoamericana; México; 1996; Pág. 11.

⁹ “COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL”; Robbins Stephen; 7ª edición; Editorial Prentice Hall Hispanoamericana; México; 1996; Pág 5.

Organización.- Robbins, plantea que la organización incluye la determinación de las tareas que se han de desarrollar, quien deberá realizarlas, como deben agruparse, quien debe reportar a quien y donde se tomarán las decisiones.¹⁰

Dirección.- Koontz y Weihrich afirman que la Dirección consiste en influir sobre las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo; se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración.¹¹

4.6. Procesos de la Logística

Los procesos que conforman la logística según Rey son¹²:

- Manufactura o compras
- Almacenamiento
- Gerencia de inventarios
- Distribución
- Respuesta al cliente

4.7. Compras

Calimeri define a las compras de la siguiente manera:

“La operación que se propone suministrar, en las mejores condiciones posibles, a los distintos sectores de la empresa, los materiales (materias primas y productos semiacabados, accesorios, bienes de consumo, máquinas, servicios, etc.) que son

¹⁰ Ibídem

¹¹ Véase Koontz Harold Op. Cit.; Pág. 21.

¹² Véase Rey María Op. Cit. Pág. 4.

necesarios para alcanzar los objetivos de la administración de la empresa”¹³. Por otra parte, Jean Jardín menciona que “Comprar es conseguir en el exterior los bienes necesarios para la empresa, y a este efecto, contratar con los suministradores”¹⁴.

Proceso de decisión de compra en las empresas

El proceso de decisión de compra en los mercados institucionales según Stanton consiste en una serie de cinco etapas parecidas a las que siguen los consumidores, las cuales son:¹⁵

- Reconocimiento del problema
- Identificación de alternativas
- Evaluación de alternativas, los integrantes de los departamentos de producción, investigación y compras, evalúan de manera conjunta los productos y fuentes alternas de suministro.
- Decisión de compra, basándose en la evaluación, el comprador escoge una marca y un proveedor. A continuación, el departamento de compras negocia el contrato. Si se tratase de sumas cuantiosas, el contrato contendrá muchos detalles.
- Comportamiento posterior a la compra, los tratos futuros con el proveedor dependerán de la evaluación y de la eficacia, con que el resuelva los problemas que pueden surgir más tarde en relación con el producto.

¹³ “LAS COMPRAS, COMO PROGRAMARLAS, ORGANIZARLAS Y CONTROLARLAS”; Calimeri Michele; 3ª edición; Editorial Hispano Europea; España: 1969; Pág. 1.

¹⁴ “TÉCNICAS DE COMPRAS EN LA EMPRESA”; Jardín Jean; Editorial INDEX; España; 1976; Pág. 13.

¹⁵ Ibídem Pág. 246,247.

Existen cinco parámetros básicos en la decisión de compra para Soret:¹⁶

- Precio
- Calidad
- Condiciones de pago
- Plazo de entrega
- Proveedores

Aspectos cualitativos para la selección de proveedores.

Desde el punto de vista de Soret existen aspectos cualitativos que pueden ser utilizados como parámetros para la selección de proveedores tales como¹⁷:

- Iniciativa de ahorro de costos
- Habilidad para evitar quejas
- Evasivas a problemas de calidad
- Calidad de la documentación a la entrega de los pedidos
- Adaptabilidad de envases/embalaje
- Disposición adecuada del representante de cuentas
- Intercambio de información
- Eficiencia en el sistema de administración
- Eficiencia en las oficinas de ventas
- Proceso de aviso de entrega de pedidos
- Ayuda para la resolución de problemas técnicos y operativos

¹⁶ “LOGÍSTICA COMERCIAL Y EMPRESARIAL”; Soret dos Santos; 2ª edición; España; 1997; Pág. 275.

¹⁷ Ibídem 1997; Pág. 89.

4.8. Gerencia de Inventarios

Ballou expresa que “Los inventarios surgen en el canal logístico porque, normalmente, permiten reducir los costes de alguna otra actividad empresarial. En una empresa, los costos de mantener un inventario pueden ser de un 40 a un 10 por 100 de los costos logísticos totales, en función de si es una compañía manufacturera, comercial o de bienes industriales o bienes de consumo. La magnitud de estos costos nos indican que el inventario es un activo que debe gestionarse cuidadosamente”¹⁸.

Respuesta al cliente

La logística enfocada al cliente según Rey debe ser¹⁹:

Logística de **C**alidad
L ogística rápida
Logística flex **I** ble
Logística **E** ficiente
Logística i **N** tegrada
Logística cer **T** ificada
Logística amigabl **E**

¹⁸ Ballou Ronald Op. Cit.; Pág. 399.

¹⁹ Véase Rey María Op. Cit.; Pág. 25.

Un adecuado sistema logístico contribuye a brindar un servicio ágil, confiable y de calidad, buscando la satisfacción del cliente.

4.9. Actividades claves de la logística

Las actividades claves son las siguientes:

- Servicio al cliente.
- Transporte.
- Gestión de Inventarios.
- Procesamiento de pedidos.

En conjunto, estas actividades lograrán la satisfacción del cliente y a la empresa la reducción de costos, que es uno de los factores por los cuales las empresas están obligadas a enfocarse a la logística.

4.10. Otros factores que intervienen en la evolución de la logística

Otros factores que intervienen en la evolución de la logística son:

- Aumento en líneas de producción.
- La eficiencia en producción, alcanzar niveles altos.
- La cadena de distribución quiere mantener cada vez menos inventarios.
- Desarrollo de sistemas de información.
- Estrategias de JIT(just in time)

Todo esto en conjunto traerá los siguientes beneficios:

- Incrementar la competitividad y mejorar la rentabilidad de las empresas para acometer el reto de la globalización.
- Optimizar la gerencia y la gestión logística comercial nacional e internacional.
- Coordinación óptima de todos los factores que influyen en la decisión de compra: calidad, confiabilidad, precio, empaque, distribución, protección, servicio.
- Ampliación de la visión Gerencial para convertir a la logística en un modelo, un marco, un mecanismo de planificación de las actividades internas y externas de la empresa. La definición tradicional de logística afirma que el producto adquiere su valor cuando el cliente lo recibe en el tiempo y en la forma adecuada, al menor costo posible.

4.11. Logística en servicio al cliente

En logística, servicio al cliente implicará:

Grado de certeza: No es tan necesario llegar rápido con el transporte, como llegar con certeza, con el mínimo rango de variación.

Grado de confiabilidad: Una cadena se conforma de diferentes eslabones. Eso es una cadena logística. Si se agregan algunos que no están relacionados, se segmentan las responsabilidades; el cliente final pierde la confianza, al parecer mayores errores de interpretación y responsables difusamente identificables. El cliente debe poder manifestar cuál es su criterio de confiabilidad, cómo entiende que deberían ser atendidos.

Grado de flexibilidad: Implica que el prestador pueda adaptarse eficientemente a los picos de demanda. Un operador logístico que considera excesivo la solicitud de eficiencia cuando se da un salto por estacionalidad, desconoce qué es valor para su cliente.

Aspectos cualitativos: Se trata aquí, no de la calidad del producto, sino del servicio, del cual debe buscarse su homogeneidad en toda la cadena logística. En muchos casos, se cuida minuciosamente el proceso productivo, se diseña con cuidado el packaging (empaquetado), se llega hasta decir cómo debe transportarse y almacenar en el depósito. Pero son pocas las empresas que cuidan de cómo llegarán hasta el cliente esos productos.

La mejora continua: Día a día deben replantearse los parámetros que se manifiesten mal, de acuerdo a los objetivos pensados, pero también aquellos que están bien. Es mucho más saludable cuestionar internamente lo que aparentemente resulta bien, a que lo haga el mercado. La mejora de las variables logísticas se debe entender como una exigencia.

La distribución física y la gerencia de materiales son procesos que se integran en la logística, debido a su directa interrelación, la primera provee a los clientes un nivel de servicio requerido por ellos, optimizando los costos de transporte y almacenamiento desde los sitios de producción a los sitios de consumo, la segunda optimizará los costos de flujo de materiales desde los proveedores hasta la cadena de distribución con el criterio JIT.

El JIT forma parte de las actividades logísticas. Es una filosofía de administración que se esfuerza en eliminar desperdicio por producir la parte correcta en el lugar correcto en el tiempo correcto. El desperdicio resulta de alguna actividad que agrega costo sin agregar valor JIT (también conocido como apoyo de producción).

Los componentes de la administración logística, empiezan con las entradas que son materias primas, recurso humano, financiero e información, éstas se complementan con actividades tanto gerenciales como logísticas, que se conjugan conteniendo salidas de logística, que son todas las características y beneficios obtenidos por un buen manejo logístico.

4.12. Buen funcionamiento de la administración logística

Para lograr el buen funcionamiento de la administración logística se necesitan ciertas características de los líderes en el manejo logístico como son las siguientes:

- Que exista una organización logística formal.
- Logística a nivel Gerencial.
- Logística con el concepto de valor agregado.
- Orientación al cliente.
- Alta flexibilidad para el manejo de situaciones inesperadas.
- Out sourcing como parte de la estrategia empresarial.
- Mayor dedicación a los aspectos de planeación logística que a lo operativo.
- Entender que la logística forma parte del plan estratégico.
- Alianzas estratégicas.

Otro aspecto importante en el manejo logístico son los sistemas de información, ya que la información es lo que mantiene el flujo logístico abierto, a su vez la tecnología de la información parece ser el factor más importante para el crecimiento y desarrollo logístico, un sistema de órdenes es el enlace entre la compañía, los proveedores y clientes, sin embargo la información como cualquier recurso empresarial esta sujeta al análisis de transacciones, a su vez la simulación permite tomar decisiones rápidas y efectivas.

Las consideraciones generales en logística son que todo cambio en el entorno tiene repercusiones en la logística de las organizaciones, toda organización hace logística, también la interrelación natural de los elementos empresariales, internos y externos, de los mercado mundiales, de las economías de los países hacen que la logística cobre cada vez más importancia, los cambios tecnológicos han tenido gran influencia en la logística, otra consideración importante es la protección del ambiente.

4.13. La logística inversa

Para definir logística inversa es preciso recordar el significado de logística, ya que prácticamente es lo mismo, solo que de forma inversa.

Logística: proceso de proyectar, implementar y controlar un flujo de materia prima, inventario en proceso, productos terminados e información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo de una forma eficiente y lo más económica posible con el propósito de cumplir con los requerimientos del cliente final.

Logística inversa: es el proceso de proyectar, implementar y controlar un flujo de materia prima, inventario en proceso, productos terminados e información relacionada desde el punto de consumo hasta el punto de origen de una forma eficiente y lo más económica posible con el propósito de recuperar su valor ó el de la propia devolución.

En EEUU la logística inversa se ha convertido en una importante herramienta competitiva, estableciéndose una política de devoluciones totalmente liberal, llegando en algunos casos a niveles extremos. Allí el incremento de devoluciones ha pasado de 40 billones de dólares en el año 1.992 hasta alcanzar la vertiginosa cantidad de 65 billones hoy día.

¿Por qué logística inversa?

La logística inversa gestiona el retorno de las mercancías en la cadena de suministro, de la forma más efectiva y económica posible.

La Logística Inversa se encarga de la recuperación y reciclaje de envases, embalajes y residuos peligrosos; así como de los procesos de retorno de excesos de inventario, devoluciones de clientes, productos obsoletos e inventarios estacionales. Incluso se adelanta al fin de vida del producto, con objeto de darle salida en mercados con mayor rotación.

Directivas comunitarias, además, obligan o van a obligar próximamente a la recuperación o reciclado de muchos productos - bienes de consumo, envases y embalajes, componentes de automoción, material eléctrico y electrónico-, lo que va a implicar en los próximos años una importante modificación de muchos procesos productivos y, además, una oportunidad como nuevo mercado para muchos operadores de transporte, almacenaje y distribución.

La consecuencia de todo lo anterior es clara: en los próximos años la logística inversa va a suponer una importante revolución en el mundo empresarial y, muy probablemente, se convertirá en uno de los negocios con mayor crecimiento en el inicio del tercer milenio.

Una actividad con un enorme potencial de crecimiento que ha sido definida como la última frontera para la reducción de costes en las empresas, además de convertirse en una importante y novedosa fuente de oportunidades.

Según Rommert Dekker, es necesario que los socios y fabricantes que participen dentro de un proyecto se vean involucrados en la organización para descubrir formas de reducir costos a la hora por ejemplo de devolver productos. En su opinión la logística inversa es un flujo de material hacia atrás en la cadena de suministro. "En los EE.UU al contrario que en Europa no existe una devolución de los productos al final de su vida. En EE.UU, la gente los devuelve porque no les funcionan o no les gustan cuando los compran" manifestó.

El líder de REVLOG, indicó que el interés de las compañías es el flujo inverso del producto y no el reciclaje. "En estudios que hemos realizado, hemos observado que las compañías que hacen su logística de forma externa tendrán costos más bajos que los que la realizan de manera interna" comentó.

La logística inversa no es un capricho.

Existen por lo menos tres vectores para su impulso:

Consideraciones de costo beneficio: productos mejores con costo de producción mas bajo, recuperación del valor de envases, empaques, embalajes y unidades de manejo reciclables

Requerimientos legales: derivados de la protección a la salud y del ambiente, de consideraciones por costos de procesamiento de residuos, etcétera.

Responsabilidad social: generalmente impulsado por organizaciones no gubernamentales y asociaciones de consumidores que apoyados en su poder de compra buscan productos más seguros y ambientalmente amigables; obviamente las firmas nunca pierden dinero, detrás hay un posicionamiento mercadotécnico en un segmento "premium" orgulloso de consumir de manera "correcta".

4.14. Causas que generan la necesidad de una logística inversa

- Mercancía en estado defectuoso
- Retorno de exceso de inventario
- Devoluciones de clientes
- Productos obsoletos
- Inventarios estacionales

4.15. Hasta dónde llega la logística inversa

- § Clientes
- § Hipermercados
- § Cash and Carriers (El dinero en efectivo y Portadores)
- § Supermercados
- § Cliente Final

4.16. Procesos en logística inversa

Los procesos en logística inversa se enfocan a cinco objetivos claves: procuración de compras, reducción de insumos vírgenes; reciclado; sustitución de materiales, y gestión de residuos.

En cada uno de los procesos de la logística empresarial se pueden identificar los cinco enfoques señalados:

Procuración y compras: Implica la procuración, desarrollo de proveedores y la adquisición de materias primas, componentes, materiales para envase, empaque, embalaje y unidades de manejo que sean "amigables con el ambiente".

Reducción de insumos vírgenes: Implica: a) actividades de ingeniería de producto, y b) re-entrenamiento de los recursos humanos, con el propósito de: valorar actividades de reutilización de materiales sobrantes, preferir materiales de origen reciclado, escoger contenedores, embalajes, unidades de manejo, empaques y envases reutilizables y reciclables, impulsar la cultura del "retorno".

Reciclado: Es necesario desarrollar políticas de reciclado respetando el desempeño o estándares del producto: utilizar materiales de origen reciclado, y reciclables; explorar innovaciones tecnológicas que permiten utilizar materiales reciclados; financiar estudios para reducir el uso de materias primas vírgenes.

Sustitución de materiales: El incremento de la tasa de innovación en procesos de reciclado debe impulsar la sustitución de materiales, en particular de los más pesados por otros mas ligeros con igual o superior desempeño (como es el caso

en la industria automotriz donde los plásticos están sustituyendo masivamente partes de metal y vidrio en los automóviles, así como el aluminio o los materiales "compuestos" en los nuevos chasis de los camiones disminuyen la tara facilitando un aumento de la unidad de carga para igual peso por eje).

Gestión de residuos: Las políticas de procuración de materiales deben evaluar la tasa de residuos en la utilización de materiales; el manejo de residuos es un costo no despreciable; también puede ser necesario tener políticas de aceptación de muestras, si las exigencias de gestión de los residuos de éstas, o simplemente su disposición por rechazo, es costosa.

La logística inversa es sin duda una filosofía que cualquier empresa debe agregar a su entorno, debido a todos los factores mencionados y ante la globalización que se esta dando, es importante tener una plantación estratégica de logística inversa.

Actividades de la Logística Inversa

- Retirada de mercancía
- Clasificación de mercadería
- Reacondicionamiento de productos
- Devolución a orígenes
- Destrucción
- Procesos administrativos
- Recuperación, reciclaje de envases y embalajes y residuos peligrosos

4.17. Elementos de dirección en la logística inversa

Se identificaron 10 elementos clave en pro de una adecuada dirección en logística inversa:

Filtrado de entrada: Se trata de controlar la mercancía defectuosa o que no cumpliera con los requisitos de devolución.

Ciclos de tiempo. Las devoluciones son siempre procesos excepcionales, por lo que es muy difícil reducir los ciclos de tiempo relativos a las decisiones en cuanto a la aceptación de un pedido devuelto. Se trata de definir un buen mecanismo de toma de decisiones, es decir, qué hacer con cada posible devolución (reventa, reparación, eliminación) También aquí entraría la decisión de cómo recompensar al personal de la empresa que consiga acortar al máximo este ciclo de tiempo.

Sistemas de información de la logística inversa. No existe un software diseñado especialmente para este propósito, así que la elección lógica será, o bien el desarrollo de un sistema a medida, o la implementación y modificación de uno que ya se posea (opción más económica). Este sistema deberá ser lo suficientemente flexible como para manejar la enorme variedad de casos distintos que se puedan dar en las devoluciones, y lo suficientemente complejo como para funcionar bien a través de los posiblemente numerosos departamentos de la empresa. Un software de logística inversa exitoso deberá reunir información significativa que de hecho pueda ayudar en el seguimiento, tanto de las propias devoluciones como de los costos que impliquen las mismas, y crear una base de datos con información relativa a las razones de cada devolución, entre las que se encuentran:

- Reparación / Servicio
- Reparación en factoría: Se devuelve al proveedor para su reparación
- Mantenimiento
- Error del vendedor al enviar
- Error del cliente al pedir
- Error de entrada. Error en el sistema de proceso de pedidos
- Error de envío. Se ha enviado material equivocado
- Envío incompleto
- Cantidad equivocada
- Envío duplicado
- Pedido duplicado por parte del cliente
- No pedido por el cliente
- Incompleto. Falta un componente o parte
- Por defectos o dañado
- Dañado
- No funciona
- Defectuoso. No funciona bien
- Caducado
- Dañado durante el envío. Se reclamará a la compañía de transportes
- Otros

Centros de devolución centralizados. Los centros de devolución centralizados (CDC) son instalaciones dedicadas a manejar devoluciones rápidamente y eficientemente. Aquí los productos serán ordenados, procesados y enviados a sus respectivos destinos. Los CDC se vienen utilizando hace muchos años, pero últimamente se han visto incrementados por las siguientes razones:

- Se logra aumento en los beneficios.
- Se mejora enormemente el proceso de devoluciones.
- Se mentaliza y forma al personal hacia este respecto.
- Se ven reducidos los niveles en inventario.
- Lógica satisfacción del cliente.

Devoluciones “CERO”. En un programa típico de devolución CERO el proveedor comunica a sus clientes que NO se aceptarán devoluciones. En lugar de esto, el proveedor facilitará al cliente un descuento sobre la factura del pedido general, y entonces, dependiendo del proveedor, el cliente, o bien destruirá el producto, o dispondrá libremente de él de otra manera.

Reparación y reforma. Existen 4 categorías: Reparación, reforma, uso parcial y reciclaje. Las dos primeras categorías implican un acondicionamiento y / o actualización del producto devuelto. El usado parcial se basa en la recuperación estricta de sólo aquellos elementos ó partes aún funcionales.

Recuperación de bienes. Es la clasificación y disposición de los productos devueltos, es decir, excedentes, caducados, obsoletos, deshechos... realizada de manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos. El objetivo principal será el de recuperar tanto valor económico (y ecológico) como sea posible, reduciendo a su vez las cantidades finales de deshechos. Esencialmente puedes reconstruir, revender, reciclar, re-empaquetar o destruir estos productos devueltos. La decisión determinará el diseño de tu instalación de procesado, el tipo de formación para tus empleados y los procedimientos específicos en cuanto al manipulado de los productos devueltos. Los electrodomésticos, por ejemplo, podrían ser reparados y vueltos a vender en almacenes de descuento, y los

productos perecederos o farmacéuticos que caducan serían destruidos.

Negociación. Ésta es una parte importante en un proceso de logística inversa bien definido. Dado un flujo de productos “hacia delante” los precios son establecidos por directores de marca o especialistas en marketing. En nuestro proceso inverso se encontrará, en cambio, con una fase de “regateo”, donde el valor del producto devuelto será negociado sin el empleo de guías previas sobre establecimiento de precios. Estas negociaciones suelen ser “flexibles”.

Dirección financiera. La inmensa mayoría de las empresas necesitan mejorar sus procesos de contabilidad internos. El hecho es que, la enorme cantidad de problemas contables que conlleva una devolución aleja aún más a los ya reacios directores de almacén. Pongamos aquí un ejemplo de esto: Mercancía que es devuelta al proveedor debido a excedentes de stock o porque no ha sido vendida. Se devuelve a través del canal normal de logística inversa. Hasta aquí todo va bien. Sin embargo el sistema de contabilidad, por ejemplo, establecerá automáticamente un precio descuento sobre estos productos, ya que vienen por el canal de devoluciones, y se les supone caducos, averiados y defectuosos. Existen programas adecuados que pueden brindar soporte directo a estas actividades contables, recogiendo y suministrando la información necesaria.

“Out sourcing”. Contratando el proceso inverso fuera. Cada vez más empresas están contratando firmas externas especializadas en logística. A menudo, estas firmas realizan los procesos de logística inversa más eficientemente y mejor. Esto no quiere decir que se deba abdicar toda la responsabilidad a estas firmas. El nivel de éxito en un programa de logística inversa es proporcional al nivel de control sobre el mismo. Si no se conoce todos los recovecos de la logística inversa

se estará “vendido” a lo que una posible negligencia de estas firmas pueda acarrear a la empresa.

4.18. Factores claves para el éxito

- **Administración y control**

Los procesos de la logística inversa deben ser "mapeados" en la estructura ínter funcional para ser comprendidos a lo largo de toda la cadena de suministros y ser posicionados en el contexto relacional de dirección correcto.

- **Indicadores de desempeño.**

Es necesario establecer un costeo basado en actividades para medir el desempeño de la logística inversa. Todo programa, así como cada una de las acciones de éstos debe ser medido; la práctica permitirá valorar mas rápido y fácilmente cualquier propuesta innovadora.

- **Aspectos financieros.**

Implantar una logística inversa implica la necesidad de asignar recursos financieros suficientes para: a) auditar los procesos logísticos a lo largo de toda la cadena de suministros; b) realizar estudios de diseño industrial compatible con el ambiente de envases, empaques, embalajes y unidades de manejo; c) financiar equipamiento específico para recuperar y reciclar materiales, y d) establecer alianzas estratégicas.

CAPÍTULO 5

ADQUISICIÓN

5.1. Elección de los métodos o modalidades de adquisición

Debe tener como meta lograr los siguientes objetivos²⁰:

- Obtener el precio de compra más bajo posible.
- Asegura la confiabilidad del abastecedor, tanto en términos de la calidad como del servicio.
- Reducir al mínimo la oportunidad de influencias ilícitas en las decisiones sobre adquisiciones.
- Lograr estos objetivos con el menor gasto de tiempo posible tanto del personal de oficina como de profesionales y con un tiempo anticipado lo más corto que se pueda.

Moreno establece que; la selección de cualquiera de las modalidades de compra antes descritas, se realiza teniendo en cuenta los siguientes parámetros²¹:

- La legislación vigente para celebrar contactos.
- Que se asegure la mejor calidad de los insumos solicitados
- El servicio que prestan los oferentes, principalmente, el cumplimiento en las entregas.
- El precio ofrecido.

²⁰ "INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN"; Idalberto Chiavenato; Editorial Mc Graw – Hill Internacional; 2ª Edición; México;1989; Pág. 132

²¹ "ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS DE SUMINISTROS"; Carlos Moreno Reyes; Editoria Paltex; 1ª Edición; España; Pág. 45.

5.2. Programación de Adquisiciones

Momento de la compra

Para Moreno; “El momento de la compra no es escogido al azar, para ello es necesario considerar un factor fundamental: el punto de reposición (PR); se podría definir como el nivel que una vez alcanzado debe empezar a realizarse las labores de compra para reponer las existencias, puesto que solo se cuenta con las cantidades suficientes para cubrir las necesidades durante todo el tiempo del proceso de la adquisición.”²²

Nivel máximo de existencias²³

Es la cantidad tope de cada ítem que debería tener en existencia el almacén para garantizar el suministro en un tiempo determinado con el objeto de evitar el sobreabastecimiento y pérdidas por obsolescencia.

Nivel mínimo de existencias²⁴

Llamado también existencia de seguridad o de reserva es la cantidad mínima a la que debe llegar un ítem en el almacén. El nivel mínimo de existencias protege contra probables desabastecimientos por: retardo en la llegada de materiales, repuestos e insumos de proveedores.

²² Véase Carlos Moreno Reyes Pág. 36.

²³ “NORMAS Y PROCEDIMIENTOS TÉCNICOS PARA EL SUMINISTRO” ; CEASS; Pág. 29.

²⁴ Ibídem, Pág. 30.

Reposición de stocks

Lo ideal es que los materiales, repuestos e insumos de reposición ingresen a los almacenes de la Cooperativa cuando se ha llegado al nivel mínimo de existencias.

5.3. Necesidades versus recursos financieros²⁵

En opinión de Moreno: generalmente el valor total de la inversión a realizar sobrepasa la disponibilidad presupuestal, por lo tanto, para superar dicha situación se puede recurrir a varias alternativas; aumentar ingresos por venta de servicios, establecer prioridades en la compra o mejorar la eficiencia del sistema de suministro.

Moreno indica que; para fijar prioridades en la adquisición, lo más recomendable es basarse en la clasificación VEN, en donde se definen tres categorías: muy esenciales (V), menos esenciales (E) y no esenciales (N).

5.4. Evaluación de las ofertas

Moreno propone que; la evaluación de las ofertas se realiza sobre tres aspectos fundamentales²⁶:

1. Jurídico.- Cumplimiento de las condiciones establecidas en el pliego de peticiones.
2. Técnico.- Cumplimiento de las especificaciones técnicas de los insumos y el comportamiento anterior del proveedor en otros concursos.

²⁵ Véase Moreno Reyes Carlos Op. Cit.; Págs. 39-42.

²⁶ Ibídem Pág 45.

3. Económico administrativo.- Estudio del precio y condiciones de entrega

5.5. Adjudicación

De acuerdo con Moreno; “El comité de compras tiene como función proponer la adjudicación de la licitación o concurso, decisión que se toma con base en los resultados de la evaluación de las ofertas y del puntaje obtenido en la calificación de los proveedores”.

5.6. Localización y Selección de Abastecedores

El proceso de localización y selección de los abastecedores tiene un impacto profundo tanto en la calidad como en el costo de los materiales, repuestos e insumos adquiridos.

Una oficina de compras eficiente debe saber como seleccionar suministradores de bajo costo y como asegurarse de su confiabilidad con respecto a la calidad y el servicio que brindan.

5.7. Objetivos del Comité de Adquisiciones

Moreno plantea los siguientes objetivos del Comité de Adquisiciones²⁷:

- Adquirir materiales, repuestos e insumos a bajos precios, en las cantidades requeridas, de acuerdo a las necesidades y el presupuesto asignado.
- Asegurarse de conseguir productos de buena calidad.
- Asegurar la pronta y confiable entrega de insumos.

²⁷ Véase Moreno Reyes Carlos Op. Cit;. Pág. 46.

- Lograr que las compras se realicen por mutuo acuerdo entre los integrantes del Comité.
- Optimizar el manejo de inventarios.

5.8. Funciones del Comité de Adquisiciones

Las funciones general y específica establecidas por Moreno son²⁸:

Función general

Decidir sobre las modalidades de compras y propuestas de los proveedores.

Funciones específicas

- Elegir la modalidad de adquisición de materiales, repuestos e insumos.
- Analizar las ofertas presentadas por los proveedores teniendo en cuenta la calidad, el precio, la oportunidad en la entrega y las condiciones de pago.
- Recomendar la adjudicación de las compras que requiera la Institución, a los proveedores que presentan la mejor propuesta de acuerdo a condiciones preestablecidas.
- Controlar los pagos a los proveedores, para que se hagan de acuerdo a la antigüedad de la factura y la disponibilidad de fondos en caja.

Las tareas a realizar en las compras directas son las siguientes:

- Pedir cotizaciones (mínimo tres). Para realizar esta tarea es fundamental tener presente el precio, los descuentos y los servicios que presta, tipo de proveedor, marca, etc. las cotizaciones se deben hacer por escrito, por fax o simplemente comparando con los listados que los representantes de

²⁸ Ibídem Págs. 46,47.

ventas han proporcionado. Todo proveedor debe estar en capacidad de garantizar por un mes como mínimo los precios; hay quienes lo hacen hasta por seis meses, lo que facilitará aun más las tareas de adquisición.

- Con las cotizaciones se elabora un cuadro donde se relacionan las cantidades a adquirir, proveedores, descuentos, precios, tiempo de entrega, garantía y otras.

Además; el comité de compras debe considerar:

- *Conocimientos técnicos:* Referentes a la calidad de los materiales, repuestos e insumos
- *Capacidad de actuar con prontitud:* Evitando la prolongación del proceso de selección
- *Integridad:* Disminuir la posibilidad de obtener “comisiones especiales” u otro tipo de ganancias

CAPÍTULO 6

NORMAS Y REGLAMENTOS PARA LA CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

6.1. Principios

La aplicación de las normas y reglamentos están orientadas a los siguientes principios:²⁹

a. Principio de transparencia y publicidad

La contratación, manejo y disposición de bienes y servicios deberán ser públicas y estar respaldadas por información útil, oportuna, pertinente, comprensible, confiable, verificable y accesible.

b. Principio de legalidad

La actividad administrativa y todos los actos relacionados con la contratación, manejo y disposición de bienes y servicios de la cooperativa, deben estar sometidos a las leyes vigentes en el país y normas internas de la cooperativa.

c. Principio de responsabilidad

Los funcionarios y/o miembros de los consejos de administración y de vigilancia que participen en los procesos de compras de bienes y servicios

²⁹ Normas y reglamentos para la contratación de bienes y servicios,

estarán sometidos al Régimen Interno de la cooperativa y disposiciones legales vigentes en el país.

d. Principio de licitud

Los actos de los funcionarios de la cooperativa y/o miembros del consejo de administración y de vigilancia, relacionados con la contratación, manejo y disposición de bienes y servicios, deben reunir los requisitos de legalidad, ética y transparencia, que eviten incurrir en prácticas fraudulentas y de corrupción.

e. Principio de buena fe

Se presume la buena fe en las acciones de los funcionarios y/o miembros de los consejos de administración y vigilancia de la cooperativa y los contratistas de bienes y servicios. Las relaciones de cooperación y confianza orientarán la aplicación de las normas y reglamentos.

f. Principio de igualdad e imparcialidad

Se actuará imparcialmente, evitando cualquier género de discriminación o diferencia entre las personas individuales o jurídicas que concurran a la provisión de bienes y prestación de servicios requeridos.

g. Principio de equidad

Las relaciones contractuales están orientadas en el marco del principio de equidad, promoviendo que las obligaciones y derechos de cada una de las

partes estén sometidos y reconocidos por las disposiciones legales vigentes en el país.

h. Principio de confidencialidad

Los miembros de la cooperativa involucrados en los procesos de contratación, guardarán la reserva y el secreto profesional, sin revelar información que sea de su conocimiento, excepto en los casos y formas señalados en las presentes normas y reglamentos. No utilizarán esta información en beneficio propio.

6.2. Definiciones

a. Pliego de condiciones³⁰

Es el documento que la cooperativa ha elaborado para uso obligatorio, que contiene las condiciones administrativas y legales, así como los lineamientos generales de las especificaciones técnicas y económicas para la contratación de bienes o servicios requeridos.

b. Contrato

Es el documento que la cooperativa ha elaborado para uso obligatorio, como parte integrante del pliego de condiciones, y que contiene las obligaciones y derechos de la cooperativa y los contratistas que suministran los bienes o prestan los servicios requeridos.

³⁰ Normas y reglamentos para la contratación de bienes y servicios, art. 2

c. Reglamento para la contratación de bienes y servicios

Es el documento que establece los procedimientos administrativo – operativos, para la gestión transparente, eficiente y económica de las contrataciones de la cooperativa, considerando la normativa vigente referida a la materia.

d. Práctica fraudulenta

Significa la tergiversación de datos o hechos con el objeto de influir sobre el proceso de contratación o ejecución del contrato, en perjuicio de la cooperativa y de las participantes.

e. Práctica corrupta

Significa el ofrecer, dar, recibir o solicitar cualquier cosa de valor con el fin de influenciar la actuación de un funcionario y/o miembros de los consejos de administración y de vigilancia de la cooperativa durante el proceso de contratación o la ejecución de un contrato.

6.3. Programa anual de contrataciones

La cooperativa elabora un programa, de contrataciones de bienes y servicios que requieran para el cumplimiento de los objetivos previstos en su programa anual de inversiones.

6.4. Modalidades de contratación

a. Invitación pública³¹

Modalidad de contratación, mediante la cual se invita expresa y directamente a los potenciales proponentes que se encuentran en condiciones de proporcionar bienes y/o servicios, publicándose simultáneamente la convocatoria en un periódico y otros medios de difusión de convocatorias a fin de permitir la presentación de otras propuestas.

b. Compras y contrataciones menores

Modalidad de contratación, mediante la cual se solicitan en forma directa cotizaciones a proveedores y contratistas, que se encuentran en condiciones de proporcionar los bienes y/o servicios requeridos.

c. Contratación por excepción

Modalidad de contratación, mediante la cual la cooperativa puede contratar directamente la provisión de bienes o la prestación de servicios, únicamente si se presenta alguna situación de emergencia o se encontrase un solo proponente.

³¹ Normas y reglamentos para la contratación de bienes y servicios, art. 4

6.5. Prohibiciones

Los funcionarios de la cooperativa quedan prohibidos de realizar los siguientes actos administrativos:³²

- a. Iniciar un proceso de contratación sin tener la autorización de los consejos de administración y vigilancia y la autoridad responsable del proceso de contratación.
- b. Iniciar un proceso de contratación que no esté previsto en el presupuesto y sin contar con los recursos disponibles.
- c. Publicar una convocatoria sin disponer del pliego de condiciones correspondientes.
- d. Fraccionar las contrataciones de bienes y servicios, para adoptar otras modalidades de contratación de menor cuantía.
- e. Solicitar en el pliego de condiciones requisitos diferentes a los establecidos en el presente reglamento.
- f. Evaluar o calificar según corresponda, factores, criterios, o utilizar puntajes no especificados en la metodología de calificaciones previstas.
- g. Iniciar un proceso de contratación de obras sin contar con planos y diseños finales, actualizados y aprobados en forma expresa por la cooperativa. Estos documentos no podrán tener una antigüedad mayor a doce meses, antes de iniciarse el proceso de contratación.
- h. Iniciar un proceso de contratación de obras con proyectos que no hayan cumplido con todos los requerimientos medio ambientales y otros señalados por ley.

³² Normas y reglamentos para la contratación de bienes y servicios, art. 6

6.6. Sistema de calificación de propuestas

- a. El sistema de calificación de las propuestas deberá estar expresamente establecido y detallado en los pliegos de condiciones, consignando la información suficiente como para permitir la auto-evaluación de los proponentes y la transparencia de la evaluación a realizar, la misma que de ninguna manera constituirá o creará derecho alguno a favor del proponente.
- b. El precio de referencia no podrá constituir o ser considerado como criterio de calificación, con excepción en la contratación de obras o compras de materiales tomando en cuenta la calidad de los materiales ofrecidos.

6.7. Responsabilidad y funciones en el proceso de contratación

Responsabilidad y funciones de los consejos y la máxima autoridad ejecutiva³³

Responsabilidad y funciones de los consejos y la máxima autoridad ejecutiva

- a. Los consejos de administración y vigilancia y la máxima autoridad ejecutiva es responsable en el marco de lo establecido en los estatutos y sus reglamentos de la cooperativa.
- b. Los consejos de administración y de vigilancia y la máxima autoridad deberá, designar en forma expresa al jefe de la comisión calificadora responsable del proceso de contratación, designación que recaerá en un

³³ Normas y reglamentos para la contratación de bienes y servicios, art. 11

funcionario jerárquico de la cooperativa o en un miembro de los consejos de administración y vigilancia.

La responsabilidad del jefe de la comisión calificadora será ejercida mediante las funciones de supervisión, control y seguimiento de los actos de la autoridad designada.

Responsabilidad y funciones del jefe de la comisión calificadora responsable del proceso de contratación³⁴

- a. El jefe de la comisión calificadora responsable de la contratación es el responsable directo ante los consejos de administración y vigilancia de la contratación de bienes y servicios de la cooperativa y de sus resultados.
- b. El jefe de la comisión calificadora responsable de la contratación que esté comprendida en una o más causales señaladas anteriormente, se excusará de oficio, de conducir el proceso, hasta dos días calendario después de conocer la nómina de las empresas proponentes, remitiendo los antecedentes a la autoridad jerárquica correspondiente e en su defecto, la determinada justificación de manera motivada por la causal. Esta decidirá dentro de los cuatro días calendario siguientes, si el jefe de la comisión calificadora responsable de la contratación continuará conduciendo el proceso o remite las actuaciones a otro funcionario designado para el efecto.
- c. Son causales de excusa para el jefe de la comisión calificadora responsable de la contratación:

³⁴ Normas y reglamentos para la contratación de bienes y servicios, art. 12

- Ø Tener vinculación matrimonial o grado de parentesco con el proponente o sus abogados, representantes o mandatarios, hasta el tercer grado de consanguinidad, segundo de afinidad inclusive o el derivado de vínculos de adopción.
 - Ø Tener un litigio pendiente con el proponente o sus representantes legales o mandatario. No se aplicará este inciso en caso de que el litigio sea posterior al inicio del proceso de contratación.
 - Ø Haber aceptado beneficios o regalos del proponente o sus representantes legales, o de terceros relacionados a éste.
 - Ø Tener relación de servicio con el proponente o haberle prestado servicios profesionales de cualquier naturaleza en los dos últimos años.
- d. Son funciones del jefe de la comisión calificadora responsable de la contratación:
- Ø Autorizar el inicio del proceso de contratación.
 - Ø Controlar el cumplimiento del proceso de contratación y establecer las responsabilidades correspondientes.
 - Ø Contratar consultores especializados en trabajos específicos, cuando corresponda.
 - Ø Adjudicar la contratación de bienes o servicios una vez concluido el proceso correspondiente.

Responsabilidad de la unidad solicitante³⁵

Con carácter previo a la autorización del inicio de un proceso de contratación, el responsable de la unidad solicitante deberá:

- Ø Elaborar las especificaciones técnicas o términos de referencia de los bienes o servicios requeridos y los criterios de calificación a ser utilizados en la evaluación.
- Ø Estimar para cada contratación el precio referencial del requerimiento.
- Ø Formular el pedido por escrito con la justificación del requerimiento en concordancia con el programa anual, incluyendo las especificaciones técnicas o los términos de referencia para la contratación.
- Ø Tramitar ante el jefe de la comisión calificadora responsable del proceso de contratación, la autorización para iniciar el proceso de contratación.
- Ø Verificar la existencia de la partida presupuestaria específica y la disponibilidad de recursos económicos.

Responsabilidad del gerente general³⁶

El gerente general en un proceso de contratación, deberá:

- a. Verificar el cumplimiento de la normatividad que regula el proceso de contratación, así como la conveniencia y oportunidad de cada contratación,

³⁵ Normas y reglamentos para la contratación de bienes y servicios, art. 13

³⁶ Normas y reglamentos para la contratación de bienes y servicios, art. 14

en función de los fines y programas de la entidad y los recursos financieros disponibles.

- b. Solicitar a los consejos de administración y vigilancia y la máxima autoridad ejecutiva la designación expresa de la comisión calificadora responsable del proceso de contratación.
- c. Preparar el pliego de condiciones específico incorporando las especificaciones técnicas o términos de referencia, según el modelo del pliego de condiciones que corresponda.
- d. Iniciar el proceso o remitir a la unidad de contratación, si esta existente, los antecedentes de la contratación y la instrucción para hacerlos, así como realizar el seguimiento correspondiente, una vez que cuente con la autorización del jefe de la comisión calificadora responsable del proceso de contratación.

CAPÍTULO 7

MANUALES DE PROCEDIMIENTOS Y SU APLICACIÓN DENTRO DEL CONTROL INTERNO

7.1. Manual de procedimientos

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que preparar los procedimientos integrales, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

El sistema de control interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

En razón de esta importancia que adquiere el sistema de control interno para cualquier entidad, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

7.2. Objetivos y políticas

1. El desarrollo y mantenimiento de una línea de autoridad para complementar los controles de organización.
2. Una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinidas.
3. Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto.
4. Un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro, documentos contables y diseño, para presentar un cuadro informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.
5. La existencia de un mecanismo dentro de la estructura de la empresa, conocido como la evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción.

6. La existencia del sistema presupuestario que establezca un procedimiento de control de las operaciones futuras, asegurando, de este modo, la gestión proyectada y los objetivos futuros.

7. La correcta disposición de los controles validos, de tal forma que se estimulen la responsabilidad y desarrollo de las cualidades de los empleados y el pleno reconocimiento de su ejercicio evitando la necesidad de controles superfluos así como la extensión de los necesarios.

7.3. Contenido del manual de procedimientos

1. Título y código del procedimiento.
2. Introducción: Explicación corta del procedimiento.
3. Organización: Estructura micro y macro de la entidad.
4. Descripción del procedimiento.
 - 4.1. Objetivos del procedimiento
 - 4.2. Normas aplicables al procedimiento
 - 4.3. Requisitos, documentos y archivo
 - 4.4. Descripción de la operación y sus participantes
 - 4.5. Gráfico o diagrama de flujo del procedimiento

5. Responsabilidad: Autoridad o delegación de funciones dentro del proceso
6. Medidas de seguridad y autocontrol: Aplicables al procedimiento
7. Informes: Económicos, financieros, estadísticos y recomendaciones
8. Supervisión, evaluación y examen: Entidades de control y gestión de autocontrol

7.4. Justificación del contenido manual de procedimientos frente al control interno

Estos manuales, se desarrollan para cada una de las actividades u operaciones que tengan que ver con los procesos administrativos y operativos, de acuerdo con los lineamientos y exigencias establecidas por la ley.

Dependiendo de estos elementos la aplicación se daría en el momento de plantear y justificar:

- El establecimiento de objetivos
- La definición de políticas, guías, procedimientos y normas
- La evaluación del sistema de organización
- las limitaciones de autoridad y responsabilidad
- las normas de protección y utilización de recursos
- La aplicación de un sistema de méritos y sanciones para la administración de personal
- La generación de recomendaciones
- La creación de sistemas de información eficaces
- El establecimiento de procedimientos y normas

- La institución de métodos de control y evaluación de la gestión
- El establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal
- La elaboración de sistemas de normas y trámites de los procedimientos

La generación y aplicación de procedimientos son aplicables a cada una de las empresas, en los diferentes artículos referentes al Control Interno se podrá ahondar sobre los temas específicos de cada departamento o sección empresarial.

TERCERA PARTE

MARCO PRÁCTICO



CAPÍTULO 8

ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

8.1. Tipo de estudio

El presente trabajo de investigación tiene la característica de ser descriptiva-explicativa debido a que en una primera fase se describirá el procedimiento de abastecimiento de bienes y servicios que tiene la Cooperativa; y posteriormente se pasará a una fase de explicación, pues teniendo como elementos de juicio a los resultados anteriores se podrá describir el comportamiento de aquellos en la toma de decisiones conforme a los resultados obtenidos en la fase descriptiva.

Por su parte el método de análisis, consiste en "la separación material o mental del objeto de investigación en sus partes integrantes con el propósito de descubrir los elementos esenciales que lo conforman." Mientras que la síntesis es la "integración material o mental de los elementos o nexos esenciales de los objetos, con el objetivo de fijar las cualidades y rasgos principales inherentes al objeto."

Para sus logros, la investigación se aprovecha de ciertos métodos y sistemas, de ciertas reglas y principios, de ciertos procedimientos ordenados por la tradición y experiencia. Estos métodos son la "observación, la experimentación, el análisis, la deducción, la descripción."

Si se analiza todas las acciones administrativas-contables, el método de investigación más adecuado es el descriptivo.

8.2. Definición de variables

Variable Independiente

- Diseño de un Manual de Procedimientos para la Contratación de Bienes y Servicios en una empresa de generación y distribución de energía eléctrica.

Variable Dependiente

- Mejorar la administración de sus almacenes de materiales y repuestos, cumpliendo con las expectativas de sus ejecutivos y usuarios.

8.3. Diseño de la investigación

- Analizar las características de la información que maneja el área de Almacenes.
- Establecer las características de las actividades destinadas a la contratación de bienes y servicios, realizadas por el personal del Departamento Administrativo Financiero de la Cooperativa Eléctrica Riberalta Ltda.
- Jerarquizar las labores que se realizan en Almacenes.
- Identificar las expectativas de información solicitada al área de Almacenes.
- Establecer el grado de perjuicio que se ocasiona a los usuarios (domésticos, industriales, comerciales, estatales, generales y alumbrado

público), cuando los cortes de energía no son repuestos en forma inmediata.

- Elaborar manuales operativos que sirvan de guía para llevar adelante las funciones más importantes de la administración de los almacenes de materiales, repuestos e insumos.
- Diseñar formularios y procedimientos necesarios que faciliten la administración de los almacenes de materiales, repuestos e insumos.

8.4. Unidad de Análisis

La realización del presente estudio se efectúa en la ciudad de Riberalta, Provincia Vaca Diez, Departamento del Beni, en las oficinas de la Cooperativa Eléctrica Riberalta Ltda.

8.5. Métodos de recolección de datos

El estudio estará referido a los usuarios que dependen del servicio de distribución de energía eléctrica que brinda la Cooperativa Eléctrica Riberalta Ltda.

- a) Universo o población.- El universo está definido por los usuarios de las diferentes categorías que componen la cartera de clientes de la Cooperativa, en la ciudad de Riberalta, Provincia Vaca Diez, Departamento del Beni y el personal relacionado con Almacenes y Administración.

- b) Muestra.- El tipo de muestreo que se aplicará en el presente trabajo es el MUESTREO SIMPLE AL AZAR. Para determinar el tamaño de muestra se utilizará la siguiente expresión, referida a características cuantitativas:

Entrevista – Anexo 1

Para alcanzar el primer objetivo específico se hará uso de la técnica de la entrevista, y de los métodos de análisis, síntesis y descriptivo. La “entrevista, es una conversación generalmente oral, entre dos personas, de los cuales uno es el entrevistador y otro el entrevistado. El papel de ambos puede variar según el tipo de entrevista. Todas las entrevistas tienen alguna finalidad que es la que da el carácter de la entrevista”.

Cuestionario – Anexo 2

El cuestionario es un medio útil y eficaz para recoger información en un tiempo relativamente breve.

En el trabajo de campo se utiliza este instrumento para recolectar información relacionada con el tema investigado. Es importante considerar que el cuestionario es la fuente de información primaria y por lo tanto, su aplicación está enmarcada en la permanente actualización de la bibliografía.

CAPÍTULO 9

CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO

- La falta de proveedores de bienes y servicios en la ciudad de Riberalta, impide que la Cooperativa pueda adquirir, especialmente materiales, repuestos e insumos que requiere para la atención de sus necesidades operativas de forma oportuna.
- El Stock limitado de materiales, repuestos e insumos, permite solucionar algunos de los problemas de cortes intempestivos del fluido eléctrico, sólo de manera correctiva y no así de manera preventiva y/o predictiva que es el ideal de una adecuada administración.
- La comunicación aérea y terrestre con los principales centros de aprovisionamiento como son las ciudades de La Paz, Santa Cruz, Trinidad y Cobija es deficiente.
- La información generada por Almacenes es tardía e insuficiente.
- La planta de biomasa no cuenta con cáscara de almendra todo el año (la cosecha de este producto es estacionaria), requiriendo por lo tanto mayor cantidad de diesel para los grupos generadores.
- La liquidez de la Cooperativa no permite el aprovisionamiento de grandes cantidades de materiales, repuestos, insumos, combustible y otros.
- Los aspectos mencionados inciden negativamente en el servicio brindado a los usuarios porque las adquisiciones demoran mucho; esta situación refleja una imagen negativa de la Cooperativa ante la comunidad.
- La falta de procedimientos, normas y reglamentos para la adquisición de bienes y servicios dificulta el desarrollo de las labores de mantenimiento y ampliación de redes.

CUARTA PARTE

PROPUESTA



CUARTA PARTE PROPUESTA

CAPÍTULO 10 OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA PROPUESTA

10.1. Objetivos de la propuesta

El desarrolló de la propuesta tiene como objetivos:

- Ø Implantar el reglamento de adquisición de bienes y servicios
- Ø Implantar el manual de procedimientos de adquisición de bienes y servicios
- Ø Alcanzar un servicio eficiente del control y resguardo de los materiales y repuestos de la Cooperativa

10.2. Alcance de la propuesta

La propuesta se realizará para la ciudad de Riberalta, Provincia Vaca Díez, Departamento del Beni, en las oficinas de la Cooperativa Eléctrica Riberalta Ltda., durante la etapa de recopilación de datos del marco teórico y práctico.

CAPÍTULO 11

PROPUESTA

REGLAMENTO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA CONTRATACION DE BIENES Y SERVICIOS

Capítulo Primero

Objeto

Artículo 1. El Manual de Procedimientos para la Contratación de Bienes y Servicios, es un documento técnico – administrativo que indica los mecanismos para que la Cooperativa cuente con un abastecimiento y control interno de bienes y servicios en todas las áreas, asimismo, presenta en forma integral y ordenada cada uno de los pasos a seguir en la operación y registro de los bienes necesarios para llevar a cabo sus actividades principales.

La implementación del presente Manual esta acorde a los cambios que presentan los procesos de mejoramiento y modernización administrativa, de los servicios que presta la Cooperativa.

Artículo 2. La meta principal es la de alcanzar un servicio eficiente del control y resguardo de los materiales y repuestos de la Cooperativa, con el propósito de eliminar las diferencias durante los inventarios programados.

Artículo 3. Los principales indicadores son:

- a) Detectar los artículos de lento movimiento y los artículos sin movimiento. Control TRIMESTRAL.

$$\frac{\text{TOTAL DE ARTÍCULOS DE LENTO O NULO MOVIMIENTO}}{\text{TOTAL DE ARTÍCULOS EN EXISTENCIA}} \times 100$$

- b) Lograr la confiabilidad en los inventarios. Control ANUAL.

$$\frac{\text{TOTAL DE ARTÍCULOS CON DIFERENCIAS}}{\text{TOTAL DE ARTÍCULOS INVENTARIADOS}} \times 100$$

Artículo 4. Para los efectos del presente Manual, se entenderá por:

- a) **Almacenes.-** Los almacenes de propiedad de la Cooperativa Eléctrica Riberalta Ltda. que se utilizan para el resguardo de los materiales y repuestos propios del giro comercial.
- b) **Proveedores.-** Todas las personas naturales y jurídicas que efectúen la provisión de bienes y servicios a la Cooperativa.
- c) **Departamento de adquisiciones.-** Es el Departamento encargado de efectuar las compras y contratar servicios dentro del marco de competencia que le otorgue el presente documento.

- d) Comité de adquisiciones.-** Órgano encargado de decidir la compra de bienes y la contratación de servicios relacionados con el giro comercial de la Cooperativa, dentro del marco de competencia que le otorgue el presente documento. Este Comité será elegido según lo establecen los estatutos de la Cooperativa.
- e) Contratante.-** La Cooperativa Eléctrica Riberalta Ltda.
- f) Pliego de condiciones.-** Documento emitido por el Comité de Adquisiciones que contiene las bases técnicas, legales, económicas, garantías y plazos que deben cumplir los ofertantes.

Capítulo Segundo

Disposiciones Generales

Artículo 5. Los encargados del Departamento de Adquisiciones, Almacenes, el Comité de Adquisiciones, como también los proveedores que intervengan en operaciones que regula el presente Manual, estarán obligados a acatar sus procedimientos establecidos y disposiciones administrativas que se emitan conforme al mismo.

Artículo 6. En ningún caso la Contratante (CER Ltda.), podrá financiar al proveedor para la compra de bienes o la contratación de servicios requeridos para su abastecimiento. No se considera financiamiento, el otorgamiento de anticipo sea del tipo que fuere, el mismo que deberá estar mencionado en el contrato suscrito con el proveedor y respaldado por las garantías establecidas al efecto.

Capítulo Tercero

Del Comité de Adquisiciones

Artículo 7. El Comité de Adquisiciones será el encargado de efectuar las licitaciones públicas y los concursos por invitación directa para la adquisición de bienes y la contratación de servicios; operando dentro de los márgenes de autorización establecidos al efecto.

Artículo 8. Son facultades del Comité de Adquisiciones:

- a)** Revisar, aprobar o en su caso rechazar las órdenes de compra directas cuando estas estén por encima de los márgenes establecidos. Aprobar las órdenes que requieran licitación pública, o concurso por invitación directa. Para el caso de la licitación pública, deberá prever desde la publicación de la convocatoria y las bases para el concurso, hasta los criterios de selección del proveedor, mencionando los requisitos que deben cumplir para la adjudicación y firma del contrato.
- b)** Después de analizar y seleccionar la mejor opción de cuando menos tres cotizaciones, salvo casos en que el bien o servicio de que se trate, no pueda obtenerse con más de uno o dos proveedores, en cuyo caso deberá dejarse constancia escrita, el Comité emitirá su autorización de compra mediante Resolución expresa.
- c)** El Comité resolverá sobre la adquisición de bienes y contratación de servicios en base a la oferta presentada por los proveedores en sobre cerrado. Para el caso de licitación pública, cada proveedor deberá presentar dos sobres, uno rotulado “A”, con la documentación legal y otro rotulado “B”, con la propuesta técnica y económica incluyendo esta la garantía de

seriedad de propuesta; el sobre “A” se abrirá en sesión extraordinaria a la que podrán asistir los proveedores; a fin de asegurar a la Cooperativa las mejores condiciones disponibles en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad, etc.

- d) Si ninguna de las propuestas de los proveedores resulta conveniente para la Cooperativa a juicio del Comité de Adquisiciones, el concurso se declarará desierto.
- e) Aprobar o en su caso modificar los sistemas, procedimientos y manuales de operación en la materia que señala el presente Manual.
- f) Las demás que determine el presente Manual.

Artículo 9. El Comité de Adquisiciones deberá estar integrado por un Presidente, un Secretario y dos Vocales, pudiendo elegirse dos Vocales Suplentes para casos de ausencia forzosa de los titulares.

Artículo 10. Los integrantes del Comité de Adquisiciones, titulares y suplentes, serán nombrados y durarán en su cargo, en base a lo dispuesto por los Estatutos de la Cooperativa.

Artículo 11. El Comité de Adquisiciones deberá sesionar una vez a la semana y cuando las circunstancias extraordinarias así lo requieran.

Artículo 12. A juicio del Comité de Adquisiciones podrán intervenir en las sesiones, los titulares de los departamentos solicitantes, con voz y sin voto.

Artículo 13. Las sesiones serán dirigidas por el Presidente o en su ausencia por el Secretario; además se requerirá que estén presentes la mayoría de sus miembros con derecho a voto. Las decisiones se tomarán por mayoría de votos y en caso de empate, quien presida, tendrá además voto de calidad.

Artículo 14. Las solicitudes de compra que se sometan a la autorización del Comité de Adquisiciones, contendrán el pedido del Departamento solicitante, las cotizaciones, el cuadro comparativo de cotizaciones, la partida presupuestaria, el monto a ser ejecutado y la Resolución de Autorización del Comité.

Artículo 15. El Presidente tendrá además, las siguientes facultades y obligaciones:

- a) Autorizar el Orden del Día, analizar previamente los expedientes de los pedidos a ser considerados y revisar la correspondencia recibida.
- b) Someter a consideración del Comité de Adquisiciones las solicitudes de compra con su respectiva documentación de respaldo.
- c) Coordinar y dirigir las sesiones del Comité de Adquisiciones.
- d) En general, llevar a cabo todas aquellas otras funciones que se relacionen con las anteriormente señaladas.

Artículo 16. El Secretario tendrá las siguientes facultades y obligaciones:

- a) Elaborar el Orden del Día correspondiente a cada sesión, ordenar y presentar los documentos que contengan la información y documentación de las solicitudes de compra y la correspondencia recibida.

- b)** Redactar el Acta de cada sesión, mencionando las solicitudes aprobadas, los proveedores adjudicados, los montos autorizados y recabar las firmas en ese documento de los integrantes del Comité de Adquisiciones que participaron en la sesión.
- c)** Por instrucciones del Presidente, citar a los miembros del Comité de Adquisiciones, a las sesiones ordinarias.
- d)** Dar apoyo al Presidente en los asuntos de la competencia de éste.
- e)** Las demás que le encomiende el Presidente del Comité de Adquisiciones o que se deriven del presente Manual.

Artículo 17. Los vocales participarán en las Juntas del Comité de Adquisiciones, como parte de este cuerpo colegiado y en la toma de decisiones con su voto, debiendo contar con la suficiente información y elementos de juicio para apoyar o rechazar las solicitudes de compra que les presenten. Además, atender cualquier comisión que les sea asignada por el Presidente o Secretario.

Capítulo Cuarto

Del Departamento de Adquisiciones

Artículo 18. El Departamento de Adquisiciones tendrá las siguientes facultades y obligaciones:

- a)** Recibir todas las solicitudes de compra de bienes y contratación de servicios, revisarlas y aprobarlas o en su caso rechazarlas, según proceda, siempre que sean de su competencia; caso contrario, integrar debidamente toda la documentación de respaldo, formando un expediente y remitirlo al Comité de Adquisiciones, para que resuelva lo conducente.

- b)** Elaborar y difundir las disposiciones administrativas y procedimientos sobre adquisiciones y contratación de servicios, relacionados con el giro comercial de la Cooperativa.
- c)** De acuerdo con los diferentes Departamentos, consolidar los requerimientos de compra de bienes y contratación de servicios de uso general, para obtener las mejores condiciones en cuanto a precio y oportunidad y las solicitudes de compra de bienes y servicios del Departamento Técnico; incorporar estos requerimientos al presupuesto de la Cooperativa, para programar las adquisiciones que se efectuarán anualmente.
- e)** Elaborar los pliegos de condiciones relativos a los concursos por invitación directa y por licitación pública, desarrollar las demás actividades relacionadas con estas adquisiciones, de acuerdo a las instrucciones emanadas del Comité de Adquisiciones.
- f)** Gestionar las publicaciones en el periódico de mayor circulación local y/o nacional, de las convocatorias por licitación pública.
- g)** Las convocatorias deberán contener los siguientes datos:
 - Razón social del convocante (CER Ltda.)
 - Lugar, fecha y hora en que los interesados podrán obtener los requisitos básicos que deberán cumplir, los pliegos de especificaciones de la licitación y en su caso el costo de las mismas.
 - Descripción genérica de las partidas, bienes o servicios que sean objeto de la licitación o invitación directa.
 - La fecha, hora y lugar de la celebración del acto de presentación y apertura de propuestas.
 - La fecha, hora y lugar del acto de adjudicación.

- h)** Los pliegos de especificaciones de cada licitación deberán contener la descripción completa de los bienes o servicios y sus especificaciones, indicando en su caso, de manera particular, los requerimientos de carácter técnico, lo relativo a los anticipos, garantías que debe constituirse, penas o sanciones convencionales y demás circunstancias pertinentes que habrá de considerar la convocante, para la adjudicación del contrato correspondiente.
- i)** Los requisitos y condiciones que contengan los pliegos de especificaciones de las licitaciones o invitaciones, deberán ser las mismas para todos los participantes.
- j)** Todo interesado que satisfaga los requisitos de la convocatoria y el pliego de especificaciones de la licitación, tendrá derecho a presentar su oferta.
- k)** El o los proveedores cuyas propuestas hayan sido adjudicadas, deberán presentar garantías suficientes (boleta bancaria, póliza de seguro u otro similar), para los siguientes aspectos:
 - Seriedad de propuesta. 5% del monto de la propuesta, la misma que se devolverá a los concursantes en el acto de adjudicación, excepto al ganador, a quien se le restituirá la garantía al momento de suscripción del contrato.
 - Garantía de buena inversión de anticipo. 100% del anticipo y deberá entregarse a los 30 días hábiles siguientes a la fecha de la firma de la orden de compra respectiva. La garantía subsistirá hasta la amortización total del anticipo.
 - Garantía de cumplimiento del contrato. 10% del monto de la propuesta y deberá entregarse a los 10 días hábiles siguientes a la fecha de la firma de la orden de compra respectiva. La garantía subsistirá hasta el cumplimiento del contrato a la satisfacción del contratante.

- Garantía de buena ejecución de la obra, así como su responsabilidad por defectos o contra vicios ocultos. 10% del monto de la propuesta y deberá entregarse al momento de la entrega final del bien o servicio y estará vigente por un año calendario.
- I) Mediante base de datos, elaborar un padrón de proveedores, locales, regionales, nacionales e internacionales, para tener información de precios y condiciones de manera permanente.

Capítulo Quinto

Del Procedimiento de los concursos y/o licitaciones

Artículo 19. En el acto de presentación y apertura de propuestas, podrán participar los concursantes y/o licitantes que hayan cubierto el costo de las bases de la licitación y cuya inscripción haya sido aceptada. Dicho acto podrá diferirse en los términos de las bases respectivas o en su defecto, por una sola vez, siempre que el nuevo plazo no exceda de ocho días hábiles y se notifique por escrito a los participantes, dos días hábiles antes de la fecha fijada para el evento.

En este acto, deberá estar un representante del Departamento de Adquisiciones, dos representantes del Comité de Adquisiciones, uno en calidad de Presidente del acto y el Asesor Legal de la Cooperativa. Debiendo procederse de la siguiente manera:

I. En la primera etapa

- i) Se pasará lista de asistencia de participantes; no podrán participar aquellos que lleguen después de la hora establecida.

- ii) Inmediatamente después se procederá a la apertura del sobre “A” y se verificará que contenga todos los documentos exigidos en la convocatoria, procediéndose a descalificar a aquellos que hubieran omitido alguno de los requisitos. Cuando se rechace el sobre “A”, se devolverá el sobre “B”, sin abrirlo, dándose a conocer el motivo de la descalificación.
- iii) Acto seguido, o en su caso en la fecha asignada para tal efecto, se procederá a la apertura del sobre “B”, dándose lectura a viva voz, las ofertas económicas de los licitantes, para conocimiento de todos los presentes.
- iv) En caso de que la sesión de apertura del sobre “B” no se realice en la misma fecha de la apertura del sobre “A”, los participantes rubricarán todos los sobres “B” conjuntamente los representantes del Comité de Adquisiciones y del Departamento de Adquisiciones.
- iv) De los actos de presentación y apertura de propuestas, se levantará actas en las que se asentarán los nombres de los participantes o sus representantes, documentos presentados en el sobre “A” y el sobre “B”, montos de las ofertas, garantías constituidas, causas de descalificación si las hubiera, día, hora y lugar, y demás circunstancias que se consideren necesarias. Dichas actas deberán estar firmadas por todos los asistentes.

II. En la segunda etapa

- i) El fallo del concurso se emitirá dentro del término señalado en el pliego de condiciones, o en su defecto dentro de los 30 días siguientes, contados a partir de la fecha de celebración del acto de apertura del sobre “B”. La fecha del fallo o adjudicación, podrá diferirse en términos del pliego de

condiciones, previa notificación por escrito a todos los participantes habilitados, cuando menos con tres días antes de la fecha original.

ii) El fallo o adjudicación, deberá ser notificado por escrito a todos los participantes, proporcionándoles a cada uno de ellos, copia del Acta respectiva y al ganador además copia de la Resolución de adjudicación.

Artículo 20. El Comité de Adquisiciones deberá elaborar tablas con el puntaje asignado a cada requisito exigido en el pliego de condiciones y en cada sesión de adjudicación, preparará un cuadro con el puntaje obtenido por cada uno de los participantes. Será reconocido como ganador, no precisamente la propuesta solvente más baja y que reúna los requisitos fijados en la convocatoria; sino aquella propuesta que resulte más conveniente para la Cooperativa en todos los aspectos en su conjunto, es decir la que obtenga mayor puntaje acumulado.

Artículo 21. Contra la Resolución emitida por el Comité de Adquisiciones, que contenga la adjudicación a favor de uno de los participantes, no procederá recurso alguno.

Artículo 22. El Comité de Adquisiciones no adjudicará el contrato cuando las posturas presentadas no fuesen aceptables para la Cooperativa, en tal circunstancia se declarará la convocatoria o licitación, desierta o cancelada.

Artículo 23. Serán causas de cancelación de las convocatorias y/o licitaciones, las siguientes:

- a) Si no adquieren el pliego de especificaciones cuando menos tres concursantes o licitantes.
- b) Si no se presentan al acto de apertura del sobre “A” por lo menos tres concursantes o licitantes.
- c) Si los bienes o servicios ofertados, no se apegan a las características técnicas del pliego de condiciones.
- d) Cuando así lo considere el Comité de Adquisiciones o el Departamento de Adquisiciones.

En caso de que los concursos o licitaciones sean cancelados, se procederá a realizar una nueva convocatoria o a efectuar una invitación directa a por lo menos tres proveedores.

Capítulo Sexto

De la compra de bienes y contratación de servicios

Artículo 24. La compra de bienes y contratación de servicios, cuyos proveedores, montos y condiciones autorizara el Comité de Adquisiciones mediante Resolución expresa, deberán facturarse a nombre de la Cooperativa Eléctrica Riberalta Ltda. y con su número de NIT, para efectos de aprovechamiento del crédito fiscal.

Capítulo Séptimo.- De los contratos

Artículo 25. Todos los contratos relacionados con la compra de bienes o contratación de servicios, deberán ser revisados y rubricados por el Asesor Legal de la Cooperativa.

Artículo 26. La Cooperativa se abstendrá de expedir orden de compra o suscribir contratos de compra de bienes o contratación de servicios, en los siguientes casos:

- a)** Con personas que desempeñen un empleo, cargo o comisión de primer nivel en la Cooperativa Eléctrica Riberalta Ltda.
- b)** Con empresas o instituciones en las que los Directivos, Ejecutivos, o empleados de la Cooperativa Eléctrica Riberalta Ltda., tengan relación directa o de parentesco en primer grado.
- c)** Con personas naturales o jurídicas, que por causas imputables a ellos mismos, la Cooperativa Eléctrica Riberalta Ltda. haya rescindido administrativa o jurídicamente un contrato. Dicho impedimento perdurará durante dos años calendario, contados a partir de la fecha de rescisión del contrato,
- d)** Con proveedores que hubieren proporcionado información que resulte falsa, o que hayan actuado con dolo o mala fe, en algún proceso de adjudicación anterior.
- e)** Con proveedores a quienes según conocimiento público, se les haya declarado estado de quiebra o estén sujetas a concurso de acreedores.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

ÁREA RESPONSABLE: ALMACENES

PROCEDIMIENTO: Verificación de existencias en el Inventario del Almacén.

OBJETIVO: Emitir informe sobre stock mínimo o agotado de los materiales, repuestos, material de escritorio, insumos, bienes de uso, etc., que son necesarios en el proceso operativo de la Cooperativa, para su incorporación en el Presupuesto Operativa Anual y posterior adquisición según flujo de caja anual proyectado.

DESCRIPCIÓN

General

La Sección Almacenes (entre fines de octubre y principios de noviembre de cada año), en base al sistema computarizado de control y movimiento de materiales y repuestos, de que dispone:

- 1.** Prepara su requerimiento de adquisiciones correspondiente a la gestión siguiente, detallando los aspectos técnicos y cualitativos de cada ítem, como también su precio de compra aproximado.
- 2.** Mediante memorando envía el Pedido de Materiales, al Departamento Administrativo para su incorporación en el Presupuesto Operativo Anual.

3. Cuando recibe un Pedido de Materiales de otra dependencia de la Cooperativa, verifica su existencia y en caso de no haber stock, prepara requerimiento de adquisiciones, de manera similar a los puntos 1. y 2.

Departamento Administrativo

4. Recibe el memorando de Almacenes e incorpora el requerimiento en el Presupuesto Operativo Anual, previa verificación de autorización respectiva.
5. En base al flujo de caja proyectado instruye al Departamento de Adquisiciones la compra de materiales, repuestos, material de escritorio, etc. para el proceso operativo de la nueva gestión, mediante el formulario correspondiente.

Departamento de Adquisiciones

6. El Departamento de Adquisiciones, en base al Reglamento de Adquisiciones, efectúa las cotizaciones correspondientes, para cada ítem, prepara el Cuadro Comparativo de Cotizaciones e informe, remite la solicitud y documentación al Comité de Adquisiciones, para su tratamiento de adjudicación respectiva. Cuando la compra solicitada no supera el valor del margen de autorización aprobado para el Departamento de Adquisiciones en el Reglamento de Adquisiciones, tramita la adquisición sin necesidad de aprobación por parte del Comité de Adquisiciones.

7. Recibe del Comité de Adquisiciones la Resolución de adjudicación a favor de un determinado Proveedor y efectúa la compra respectiva, mediante el formulario Orden de Compra. Con apoyo del Departamento Administrativo y Asesoría Legal, suscribe el contrato correspondiente.
8. Fotocopia de la Nota de Remisión y la Factura del Proveedor, envía a Contabilidad para su registro contable y posterior programación de pago.

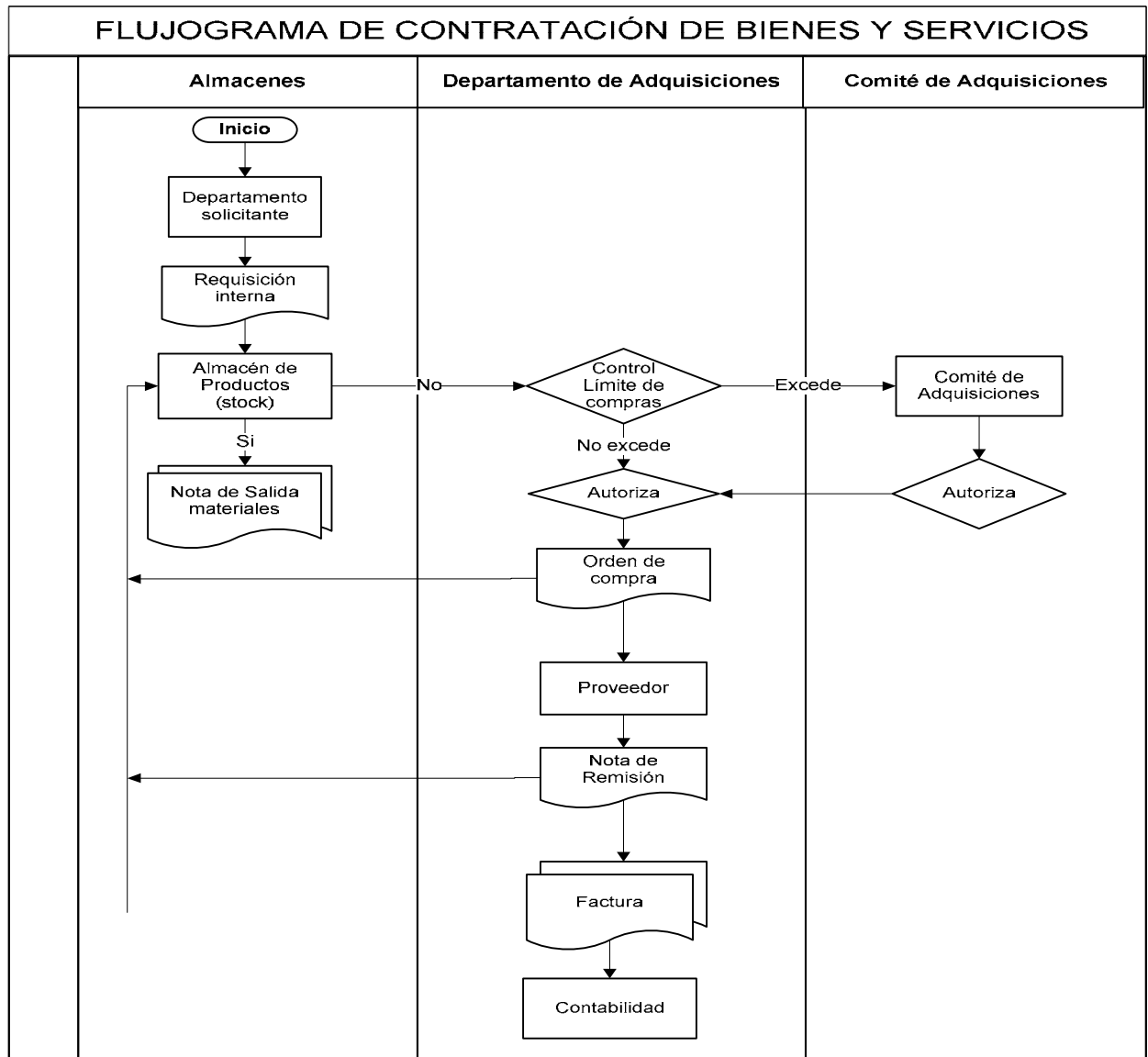
Sección Almacenes

9. Recibe del Departamento de Adquisiciones, copia de la Orden de Compra.
10. Recibe los bienes comprados, conjuntamente la Nota de Remisión y la Factura del Proveedor. Emite la Nota de Entradas al Almacén y una copia de este documento conjuntamente la Nota de Remisión y la Orden de Compra, archiva de manera cronológica y correlativa. Una copia de la Nota de Entradas al Almacén remite a Contabilidad para su registro.
11. Mensualmente prepara la información estadística del Movimiento Mensual de Ingresos y Salidas de Almacén.

Fin del Procedimiento

NORMAS DE OPERACIÓN

- ♦ La Sección Almacenes, será la responsable de verificar las existencias de bienes de consumo y de bienes de uso, para su programación en el POA anual y posterior adquisición por parte de las instancias respectivas.
- ♦ La Sección Almacenes, será la responsable de la entrega de toda la documentación al Departamento de Administración y Finanzas, para el registro contable y pago respectivo al Proveedor.
- ♦ La Sección Almacenes, será responsable de enviar mensualmente a la Gerencia General, Gerencia Administrativa Financiera, Gerencia Técnica y al Síndico, el Informe Estadístico del Movimiento Mensual de Ingresos y Egresos de Almacén.
- ♦ El Departamento de Adquisiciones, será el responsable de cumplir con el Reglamento de Adquisiciones, en todo lo que concierne a montos de autorización y requisitos de convocatoria, licitación o invitación.
- ♦ El Departamento de Administración y Finanzas, será responsable de procesar el pago a los Proveedores.



"C.E.R. Ltda" Riberalta – Beni				
<u>CUADRO COMPARATIVO DE COTIZACIONES</u>				
Nº.....		Fecha.....		
	P R O V E E D O R E S			
Detalle				
Cantidad disponible s/g pedido				
Industria y marca s/g pedido				
Tiempo de entrega				
Condiciones de venta				
Garantía otorgada				
Precio de venta				
Descuentos ofertados				
Otros				
Habiendo calificado la oferta del Proveedor como la que mejores condiciones generales ofrece a la Cooperativa Eléctrica Riberalta Ltda., se le adjudica el pedido en su integridad. 				

CAPITULO 12

CONCLUSIONES FINALES

Es necesario implantar el el reglamento de adquisición de bienes y servicios Cooperativa Eléctrica Riberalta Ltda. y el manual de procedimientos para la adquisición de bienes y servicios de está manera se contribuirá a un eficiente control y resguardo de los materiales y repuestos de la cooperativa.

Y se tendrá un stock adecuado de materiales, repuestos e insumos, con los cuales se podrá solucionar los problemas de cortes intempestivos del fluido eléctrico de manera preventiva y/o predictiva que es el ideal de una adecuada administración.

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el fue creado para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en la cooperativa.

Las cooperativa en el proceso implementar el manual y el reglamento para la adquisición de bienes y servicios, tiene que preparar los procedimientos integrales de procedimientos, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

De esta manera serán herramientas de apoyo para las directivas de la cooperativa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFÍA

Ballou Ronald; "LOGÍSTICA EMPRESARIAL"; 1ª edición; Editorial Diaz de Santos; España; 1991.

Calimeri Michele; "LAS COMPRAS, COMO PROGRAMARLAS, ORGANIZARLAS Y CONTROLARLAS"; 3ª edición; Editorial Hispano Europea; España: 1969.

Chiavenato Adalberto; "INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN"; Editorial Mc Graw – Hill Internacional; 2ª Edición; México;1989.

Jardín Jean; "TÉCNICAS DE COMPRAS EN LA EMPRESA"; Editorial INDEX; España; 1976.

Koontz Harold y Weihrich Heinze; "ADMINISTRACIÓN"; 12ª edición; Editorial McGraw Hill ; México; 2002.

Moreno Reyes Carlos; "ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS DE SUMINISTROS"; Editoria Paltex; 1ª Edición; España.

Rey Maria; "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LOGÍSTICA Y DE LA CADENA DE SUMINISTROS"; Maestrías para el Desarrollo U.C.B.; Bolivia; 1988.

Robbins Stephen; “COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL”; 7ª edición; Editorial Prentice Hall Hispanoamericana; México; 1996.

Stoner James ; “ADMINISTRACIÓN”; 6ª edición; Editorial Prentice Hall Hispanoamericana; México; 1996.

Soret dos Santos; “LOGÍSTICA COMERCIAL Y EMPRESARIAL”; 2ª edición; España; 1997.

“NORMAS Y PROCEDIMIENTOS TÉCNICOS PARA EL SUMINISTRO” ; CEASS;

Normas y reglamentos para la contratación de bienes y servicios

ANEXOS



ANEXO 1

ENTREVISTA

1. ¿Existe un manual de Procedimientos para la Contratación de Bienes y Servicios en la cooperativa?
2. ¿Existe un reglamento para la contratación de bienes y servicios?
3. ¿Qué tipo de información se maneja en el área de almacenes?
4. ¿Almacenes mantiene un stock adecuado que le permita cubrir sus necesidades oportunamente?
5. ¿Las funciones de registro, custodia son realizados por la misma persona?
6. ¿Existen normas para la contratación y adquisición de bienes y servicios?
7. ¿Se lleva un control de kardex de los productos en almacenes?
8. ¿Qué método de inventario utiliza la institución para controlar los bienes que tiene en almacenes?

9. ¿La institución que tipo de modalidades de contratación tiene?
10. ¿El área de almacenes le proporciona una adecuada y oportuna información?
11. ¿La institución cuenta con normas para la contratación de bienes y servicios y de esa manera mantener un adecuado stock y oportuna atención de servicios?
12. ¿Considera que la implantación de un Manual de Procedimientos para la Contratación de Bienes y Servicios en la empresa contribuirá a mejorar la administración de sus almacenes de materiales y repuestos, cumpliendo con las expectativas de sus ejecutivos y usuarios?

ANEXO 2
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

1. ¿Existen procedimientos establecidos y formalizados para la adquisición de bienes y servicios?

SI ☐ NO ☐

2. ¿Las funciones de adquisición, recepción, almacenaje, son realizados por diferentes personas?

SI ☐ NO ☐

3. ¿Se utilizan documentos prenumerados para el registro del movimiento de los materiales y bienes?

SI ☐ NO ☐

4. ¿Existe custodia física y acceso restringido a almacenes?

SI ☐ NO ☐

5. ¿Se realizan inventarios físicos periódicos?

SI ☐ NO ☐

6. ¿El personal que administra los materiales, repuestos, etc. Presentan algún tipo de garantía?

SI ☐ NO ☐

7. ¿Existe un reglamento para la adquisición de bienes y servicios?

SI ☐ NO ☐

8. ¿Existe un manual de procedimientos para la adquisición de bienes y servicios?

SI ☐ NO ☐