UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL"

PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON MENCION EN NEGOCIOS INTERNACIONALES.

"ANÁLISIS DEL SISTEMA DE CONTROL DE ADQUISICIONES NACIONALES E INTERNACIONALES DEL BANCO DEL PACÍFICO"

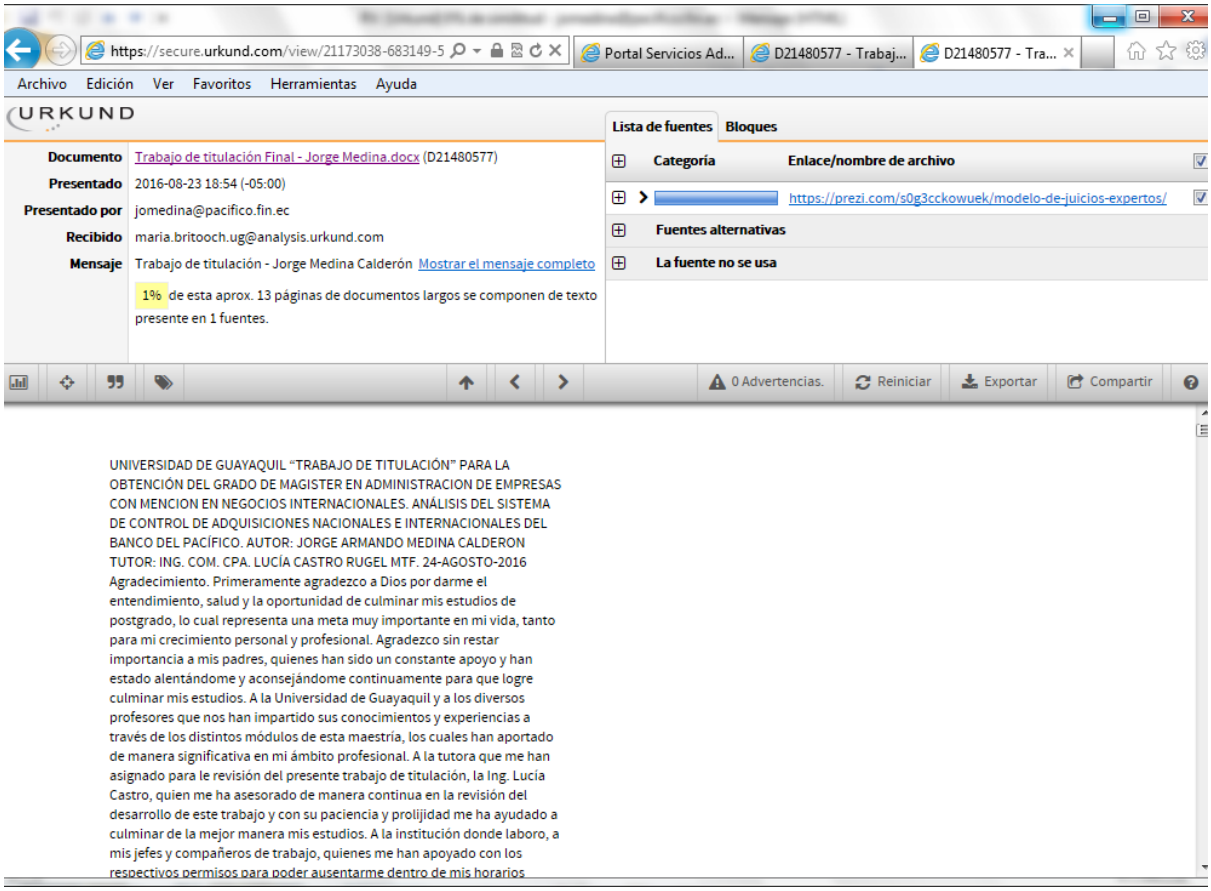
AUTOR: JORGE ARMANDO MEDINA CALDERON

TUTOR: ING. COM. CPA. LUCÍA CASTRO RUGEL MTF.

GUAYAQUIL – ECUADOR

Septiembre 2016

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL		
TÍTULO: "ANÁLISIS DEL SISTEMA DE CONTROL DE ADQUISICIONES NACIONALES E INTERNACIONALES DEL BANCO DEL PACÌFICO" ANÁLISIS DEL SISTEMA DE CONTROL DE ADQUISICIONES NACIONALES E INTERNACIONALES DEL BANCO DEL PACÌFICO"		
AUTOR: Ing. Jorge Armando Medina Calderón	**REVISORES:**	
INSTITUCIÓN: Universidad de Guayaquil	**FACULTAD:** Ciencias Administrativas	
CARRERA: Maestría en Administración de Empresas con mención en Negocios Internacionales		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	**NO. DE PÁGS:** 40 paginas	
ÁREA TEMÁTICA: Negocios Internacionales		
PALABRAS CLAVES: PROCESO, COMPRAS, ADQUISICIONES, LOGISTICA, PROVEEDORES		
RESUMEN: El presente trabajo se enfoca en el análisis del sistema de control de adquisiciones nacionales e internacionales de una institución del sistema financiero, con la finalidad de proponer mejoras para optimizar los tiempos de gestión, en base a información estadística de los tiempos actuales del proceso.		
N° DE REGISTRO(en base de datos):	**N° DE CLASIFICACIÓN:** **Nº**	
DIRECCIÓN URL (estudio de caso en la web)		
ADJUNTO URL (estudio de caso en la web):		
ADJUNTO PDF:	☒ **SI**	☐ **NO**
CONTACTO CON AUTORES/ES: Jorge Medina Calderón	**Teléfono:** 0995822382	**E-mail:** j_medina_x@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	**Nombre:**	
	Teléfono:	



Ing. Com. CPA. Lucía Castro Rugel Mtf.

TUTOR

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del estudiante JORGE ARMANDO MEDINA CALDERÓN, del Programa de Maestría en Administración de Empresas con mención en Negocios Internacionales nombrado por el Decano de la Facultad de Administración CERTIFICO: trabajo de titulación especial titulado "Análisis del Sistema de Control de Adquisiciones nacionales e internacionales del Banco del Pacífico", en opción al grado académico de Magíster (Especialista) en Negocios Internacionales, cumple con los requisitos académicos, científicos y formales que establece el Reglamento aprobado para tal efecto.

Atentamente

Ing. Com. CPA. Lucía Castro Rugel Mtf.

TUTOR

Guayaquil, Septiembre de 2016

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de manera especial a Dios, por acompañarme y guiarme en cada momento de mi vida, sin él nada de esto sería posible.

A mi padre y madre, que son quienes conforman mi hogar y representan para mí la parte más relevante de mi vida, por todo su amor, apoyo, comprensión, y ser siempre mi soporte en todo momento.

AGRADECIMIENTO

Primeramente agradezco a Dios por darme el entendimiento, salud y la oportunidad de culminar mis estudios de postgrado, lo cual representa una meta muy importante en mi vida, tanto para mi crecimiento personal y profesional.

Agradezco sin restar importancia a mis padres, quienes han sido un constante apoyo y han estado alentándome y aconsejándome continuamente para que logre culminar mis estudios.

A la Universidad de Guayaquil y a los diversos profesores que nos han impartido sus conocimientos y experiencias a través de los distintos módulos de esta maestría, los cuales han aportado de manera significativa en mi ámbito profesional.

A la tutora que me asignaron para le revisión del presente trabajo de titulación, la Ing. Lucía Castro, quien me ha asesorado de manera continua en la revisión del desarrollo de este trabajo y con su paciencia y prolijidad me ha ayudado a culminarlo de la mejor manera.

A la institución donde laboro, a mis jefes y compañeros de trabajo, quienes me han apoyado con los respectivos permisos para poder ausentarme dentro de mis horarios laborales, y me han aportado con sus experiencias para poder culminar esta etapa de mi vida.

Y por último a mis amigos más cercanos, que me han alentado y apoyado para culminar mis estudios.

Muchas gracias a todos los que forman parte de mi vida, Dios los bendiga.

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de este trabajo de titulación especial, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL"

_____

FIRMA

JORGE ARMANDO MEDINA CALDERÓN

ABREVIATURAS

SLA – Service Level Agreement (Acuerdo de Nivel de Servicio)

Tabla de contenidos

RESUMEN 1

Introducción 3

Delimitación del Problema. 4
Formulación del Problema. 5
Justificación. 5
Objeto de estudio. 6
Campo de Acción. 6
Objetivo general. 7
Objetivos específicos 7

1. Capítulo I – Marco Teórico 8

1.1 Teorías Generales 8
1.2 Teorías Sustantivas 16
1.3 Referentes empíricos 17

2. Capítulo II – Marco Metodológico. 19

2.1 Metodología. 19
2.2 Métodos: teóricos y empíricos. 19
2.3 Premisas o Hipótesis, de acuerdo al enfoque de la investigación. 21
2.4 Universo y muestra. 22
2.5 Cuadro de Categorías, dimensiones, instrumentos y unidades de análisis. 22
2.6 Gestión de Datos. 25
2.7 Criterios éticos de la investigación. 26

3. Capítulo III – Resultados. 27

3.1 Antecedentes de la unidad de análisis o población. 27
3.2 Diagnostico o estudio de campo. 29

4. Capítulo IV – Discusión. 32

4.1 Contrastación empírica. 32
4.2 Limitaciones. 33
4.3 Líneas de Investigación. 33
4.4 Aspectos Novedosos. 34

5. Capítulo V - Propuesta 35

6. Conclusiones y Recomendaciones.....40

7. Referencias Bibliográficas.....42

8. Anexos.....43

Índice de Tablas

1. Tiempo de Gestión actual para la calificación de Proveedores Nacionales y del Exterior..23

2. Tiempo Actual de Gestión en días para el Proceso de Adquisiciones.....24

3. Tiempo Actual de Gestión en días para el Proceso de Elaboración de Contratos 24

4. Unidad de Análisis en días de Calificación de Proveedores.....27

5. Ítems de Unidad de Análisis en Rango de Monto de Aprobación.....28

6. Número de Requerimientos Atendidos por Compradores del Departamento de Adquisiciones.....35

7. Propuesta de Reducción de Tiempos en el Proceso de Calificación de Proveedores Nacionales y del Exterior.....36

8. Acuerdos de Nivel de Servicio Propuestos para el Proceso de Adquisiciones.....37

9. Acuerdos de Nivel de Servicio Propuestos para la Elaboración de Contratos 37

10. Productividad Esperada del Departamento de Adquisiciones 38

Índice de Gráficos

1. Diagrama de Flujo del Proceso de Adquisiciones 29

RESUMEN

El presente trabajo se basa en el análisis del sistema de control de adquisiciones nacionales y del exterior, de una institución financiera del Ecuador. El Banco del Pacífico cuenta con un proceso para atender los requerimientos de compras de las diferentes áreas y oficinas de esta institución. El objetivo general es evaluar la problemática respecto a las demoras que se dan en este proceso con la finalidad de disminuir los tiempos de gestión y aumentar la productividad del personal que labora en el Departamento. Para el presente análisis se aplicó la investigación explicativa, con recolección de datos estadísticos de los tiempos de gestión de adquisición efectuadas en el 2015, y los tiempos de calificación de proveedores locales y del exterior, a través del uso de data cualitativa y cuantitativa. En los resultados obtenidos se determinó un tiempo máximo de gestión de 81 días para emisión de orden de compra, 88 días para suscripción de un contrato y 65 días promedio para la calificación de proveedores. Se concluye indicando que al aplicar las mejoras propuestas se podría obtener reducción de tiempos en estas fases del proceso y una mejora del 33% en la productividad del Departamento de compras.

Palabras clave: proceso, compras, adquisiciones, logística, proveedores.

SUMMARY

This work is based on the analysis of the control system of national and foreign acquisitions, of a financial institution of Ecuador. The Pacific Bank has a process to attend the purchasing requirements of the different areas and offices of this institution. The overall objective is to evaluate the problems regarding delays that occur in this process in order to reduce management time and increasing productivity of the staff that works in the Department. For this analysis was applied explanatory research with statistical data collection of time management acquisition made in 2015, and qualifying times of local and foreign suppliers, through the use of qualitative and quantitative data. In the results it was determined a maximum time of 81 days for managing issuance of purchase order, 88 days for signing a contract and 65 days average for supplier qualification. It concludes that by applying the proposed improvements could be obtained by reduction of time in these phases of the process and a 33% improvement in productivity Purchasing Department.

Keywords: processes, purchases, acquisitions, logistics, suppliers.

Introducción

El presente trabajo de investigación tiene como propósito aportar con propuestas de mejoras a los procesos de gestión de operaciones de Compras locales y del exterior en las instituciones financieras del Ecuador. Para el efecto, se ha realizado un análisis del proceso de Adquisiciones de una institución del Sistema Financiero que es el Banco del Pacífico S.A., cuya gestión la efectúa el Departamento de Compras dentro de una estructura de Administración lineal, sobre la base de la línea de investigación de Administración, relativo a los procesos de gestión de operaciones.

El Banco del Pacífico S.A. dentro de sus actividades administrativas cuenta con un proceso de Adquisiciones de bienes y servicios, las mismas que son requeridas por las diferentes áreas y oficinas de la institución con la finalidad de asegurar el óptimo desempeño de las actividades de la institución a través de la provisión y mantenimiento de hardware y software, mantenimiento de equipos e instalaciones, servicios de actividades complementarias, provisión de insumos y proveeduría, entre otros, los cuales son requeridos de manera continua.

Para realizar esta gestión de compras, la institución cuenta con un Sistema de control semiautomático que inicia desde la calificación y registro de proveedores locales y del exterior, solicitud y aprobación de adquisiciones y elaboración de contratos. Existen procesos transversales que interactúan con el proceso de adquisiciones, estos procesos son la solicitud de presupuesto, creación de ítems y entrega de bienes y servicios. El análisis de la problemática se enfoca en identificar las demoras en el proceso de adquisiciones y en las interacciones con los procesos que complementan la gestión de compras, esto origina las siguientes interrogantes:

- ¿Qué acciones o iniciativas se deben ejecutar para mejorar los tiempos de gestión en el proceso de adquisiciones?
- ¿De qué forma aportará el trabajo de estudio en la logística interna de compras del Banco del Pacífico?

Delimitación del Problema.

A continuación se detallan las diversas causas y efectos planteados para delimitar el objeto del presente trabajo de análisis:

Causas.

- Falta de actualización de documentación de políticas y procedimientos de adquisiciones.
- Falta de niveles de servicios asociados a las actividades de los distintos intervinientes en el proceso de Adquisiciones.
- Falta de capacitación a los colaboradores que son recurrentes del proceso de adquisiciones.
- Falta de control automático del status de calificación de los proveedores nacionales e internacionales.

Efectos.

- Desconocimiento del proceso actual de adquisiciones por parte de las áreas solicitantes de compras.
- Demoras en el proceso por falta de gestión de los intervinientes.
- Retrasos en el proceso por desconocimiento de los roles y responsabilidades que tienen los usuarios participantes del proceso de adquisiciones.

- Observaciones de los organismos de control por incumplimiento de la normativa interna.

Formulación del Problema.

¿Cuáles son los factores que se deben de mejorar en el Sistema de Control de Adquisiciones nacionales y del exterior para optimizar los tiempos de gestión en los procesos de compra?

Justificación.

El Banco del Pacífico es una institución que se ha propuesto ser líder en innovación, enfocada en la atención de servicio a sus clientes, para esto se requiere ser eficiente en los tiempos de respuesta de sus procesos administrativos que permitan tener una ventaja competitiva respecto a las instituciones financieras del medio. Los principales usuarios del proceso de adquisiciones tienen una percepción negativa en relación a los tiempos de atención de sus solicitudes de compra y esto se debe a que no existe una trazabilidad integral del proceso, los subprocesos transversales son gestionados de forma independiente y sin retroalimentación en los canales de comunicación, falta de seguimiento de las solicitudes por parte de sus solicitantes y al desconocimiento de políticas y procedimientos internos.

La aplicación de mejoras se enfoca en establecer acuerdos de niveles de servicio en cada fase del proceso, revisar y actualizar las políticas y procedimientos, elaborar un plan de capacitación para los usuarios recurrentes del proceso y en automatizar controles de gestión de los recursos que participan del flujo de adquisiciones, con esto se pretende obtener una disminución en los tiempos de atención de los requerimientos de compras. La aplicación de las mejoras propuestas permitirá que exista control de tiempos en las distintas

fases del proceso, los usuarios consulten el estado de sus requerimientos y se gestionen proactivamente los atrasos, la documentación sea actualizada y flexible a las exigencias de sus solicitantes, los colaboradores se encuentren capacitados y los canales de comunicación sean conocidos por los usuarios.

Objeto de estudio.

El objeto de estudio está basado en el Banco del Pacífico S.A., el cual es una institución del sistema financiero de ámbito nacional.

Campo de Acción.

El campo de acción de análisis se desarrolla en el Departamento de Adquisiciones del Banco del Pacífico S.A., cuya operación se desarrolla en su edificio Matriz de la ciudad de Guayaquil, ubicado en Pedro Carbo y P. Icaza. En este lugar se centralizan todos los procesos administrativos y operativos de la institución a nivel nacional. El presente trabajo de estudio impacta de manera significativa en el sector financiero, puntualmente en las instituciones bancarias, al mejorar los procesos de gestión de adquisiciones que impactarán de manera favorable en la gestión administrativa de la logística de adquisiciones y abastecimiento de los insumos necesarios para salvaguardar la operatividad de las diferentes áreas de la institución, y no afectar sus procesos.

La disminución de los tiempos de gestión en el proceso de adquisiciones locales y del exterior estará soportada por herramientas administrativas y de negociación como la definición de tableros de control con Indicadores Claves de Desempeño, Juicio de Experto de Normativa Legal, Financiera y de Procesos en la actualización de la documentación, técnicas de negociación para obtener acuerdos entre las áreas respecto a los

tiempos de respuesta de sus actividades y Gestión de Recursos para la elaboración del Plan de Capacitación.

Objetivo general.

El objetivo general del presente trabajo de estudio es evaluar la problemática con la finalidad de: "Proponer mejoras para disminuir el tiempo de gestión de las adquisiciones nacionales e internacionales en el Banco del Pacífico S.A. desde la solicitud de adquisiciones hasta la entrega de Bienes y Servicios aplicando técnicas administrativas y de negociación, y cumpliendo con la normativa interna y de los entes reguladores de control".

Objetivos específicos

Los objetivos específicos del presente trabajo de estudio son:

- Establecer acuerdos de niveles de servicios para los subprocesos asociados al proceso de Adquisiciones: selección de proveedores, creación de ítems, solicitud de adquisición, solicitud de propuestas económicas de proveedores, generación de órdenes de compra, elaboración de contratos y entrega de bienes y servicios.
- Actualizar las políticas y procedimientos del proceso de Adquisiciones con las áreas involucradas en el proceso.
- Elaborar Plan de Capacitación con Desarrollo Humano identificando a los usuarios recurrentes del Portal de Servicios Administrativos a nivel nacional.
- Reestructurar el proceso de calificación de proveedores nacionales y extranjeros.

1. Capítulo I – Marco Teórico

Dado que el análisis se enfocará en identificar demoras en el proceso de adquisiciones es importante describir los parámetros que se utilizarán como fundamentos teóricos. Los principales componentes de análisis tienen como referencia el ciclo de compras y el mejoramiento de procesos.

1.1 Teorías Generales

Compra se define como aquella operación que involucra todo el proceso de ubicación de proveedor o fuentes de abastecimiento, adquisición de materiales a través de negociaciones de precio y condiciones de pago con el proveedor elegido y la recepción de las mercaderías correspondientes para controlar y garantizar el suministro de la adquisición. (Instituto BlestGana, 2014)

El ciclo de compras contiene las siguientes fases:

- Análisis de la Solicitud de Compras
- Investigación y Selección de Proveedores.
- Negociación con el Proveedor (seleccionado).
- Acompañamiento de Pedido (Follow-Up).
- Control de la Recepción del Material Comprado.

El Banco del Pacífico dentro del proceso de compras sigue estos pasos:

- Calificación del Proveedor
- Ingreso del Requerimiento del área solicitante
- Definición de características técnicas y funcionales del bien o servicio a adquirir entre el área solicitante y el área dueña del ítem
- Análisis de la solicitud de adquisiciones por el departamento de compras
- Solicitud de cotización a proveedores

- Validación de Oferta recibida por los proveedores
- Negociación y selección del proveedor
- Elaboración de Contratos en caso de requerirse
- Recepción del Bien o Servicio
- Calificación del Bien o Servicio entregado por el Proveedor

Comparando la teoría expuesta por el Instituto Alberto Blest Gana contra el proceso interno del Banco del Pacífico se puede notar que son similares hasta el punto de la Recepción del Bien o Servicio, el proceso de calificación es ejecutado en el Banco debido a que se rige a una norma de certificación internacional de Calidad ISO 9001-2008.

El Banco Galicia menciona 5 funciones clave que deben de aplicar tanto las empresas pequeñas como las grandes que cuenten con un departamento constituido para el efecto, a la hora de organizar las compras de insumos, materiales y otros elementos necesarios para el buen desarrollo de un negocio. Estos son:

- Seleccionar proveedores, buscar alternativas.
- Definir procedimientos y proceso de aprovisionamiento.
- Pedir presupuestos y realizar compras específicas.
- Garantizar el valor de la inversión.
- Gestionar relación con proveedores. (Banco de Galicia, 2016).

El Banco del Pacífico dentro del proceso de compras considera los siguientes aspectos:

- La institución cuenta con políticas y procedimientos referentes al proceso de Adquisiciones.
- Se efectúa la búsqueda de alternativas en el mercado previo a la selección del proveedor.

- Se solicita cotización con distintos proveedores para tener una idea más específica del precio de mercado de determinado bien o servicio.
- Se solicita mejorar la oferta económica a todos los oferentes para obtener mejores precios para la institución. De igual forma se gestionan compras en mayor volumen para la obtención de mejores precios.
- Se efectúan seguimientos posteriores a ejecutar las compras para asegurar la entrega de los bienes adquiridos y gestionar los pagos a los proveedores. De igual forma para corroborar que los proveedores se encuentren calificados.

Comparando las funciones claves expuestas en dicha publicación, se puede notar que las mismas se cumplen en el proceso de Adquisiciones del Banco del Pacífico, lo cual está establecido en los manuales de Políticas y Procedimientos de la institución.

En el trabajo "Análisis y cálculo en un proceso de compra" se menciona que los productos que se van a adquirir deben estar bien definidos en cuanto a cantidades, características técnicas y otras consideraciones que forman parte de las bases de una licitación. En estas bases tiene que estar bien claro lo siguiente:

- ¿Que comprar? (incluye características técnicas bien claras y detalladas)
- ¿Cuánto comprar?
- Plazos de entrega
- Formas de pago deseadas
- Formas de embalaje
- Garantías necesarias
- Fechas de vencimiento requeridos (en caso de productos perecederos)
- Fechas de cierre de la licitación
- Características de la licitación

- Nombre de la empresa suministradora y su representante legal.
- Nombre de la empresa del comprador con datos de contacto de quien gestiona la compra.

Adicional recomienda que para cada compra se debe abrir un expediente comercial, enumerado con el número de solicitud de necesidad de compra. En este expediente se deben archivar todas las evidencias de la compra cronológicamente, lo cual servirá para el análisis y la toma de decisiones para la actual y las próximas compras. (Vasquez, Monografias.com, 2014)

En el Banco del Pacífico se gestionan las adquisiciones con los respectivos Informes técnicos que contemplan este tipo de información, y es lo que se espera efectuar inducciones y hacer recordatorios a través de las capacitaciones para que todos los intervinientes tengan claro para que cumplan con la descripción requerida a efecto de que los requerimientos de compra contemplen toda la información necesaria para que los proveedores puedan cotizar. De igual forma en lo que respecta a mantener un file por cada adquisición, con los soportes necesarios para que pueda ser consultado por personal del Departamento o para las revisiones de los entes de control interno en caso de ser requerido.

En la publicación ¿Cómo mejorar el proceso de compras? Se mencionan algunas pautas sugeridas para comprar mejor:

- Tomar conciencia de la importancia de la función de compras
- Diversificación de proveedores
- Hacer competir a los proveedores, a través de un concurso de precios
- Dejar de lado las apreciaciones personales
- Exigir siempre una nota de pedido
- Registrar adecuadamente a los proveedores
- Mantener registros de todas las operaciones

- Controlar las entregas
- Controlar el stock
- Analizar permanentemente el mercado proveedor
- Equilibrio en la relación proveedor – cliente (Empresaactual.com, 2014)

El Banco del Pacífico, aplica dentro de sus procesos las diversas pautas de negociación y control mencionadas para asegurar la gestión y obtener mejores precios.

En una publicación de un caso de éxito de la empresa Fullstep en su página web, señalan que luego de la Consultoría efectuada en el Banco Sabadell en relación al proceso de Compras, aportaron con los siguientes cambios dentro de la institución:

- Nueva estructura que gestiona todas las compras del Grupo
- Nuevo proceso de Compras, a través de la implementación de un sistema operativo
- Implementación de un Comité de Compras para garantizar la transparencia y objetividad en la toma de decisiones
- Implementación de un portal de proveedores, para mantener un canal ágil y eficiente de comunicación
- Herramientas de apoyo a la gestión de compras
- Implantación del programa de reducción de costos (Fullstep.com, 2014)

El Banco del Pacífico dentro de sus procesos aplica algunos de estos puntos, sin embargo hay otros que están considerados dentro de las mejoras tecnológicas a implementar como lo son el Portal de Proveedores y mejoras en las herramientas de gestión de compras, para automatizar ciertas fases e implementar alertas y seguimientos a los usuarios intervinientes.

En la publicación “Organización del Departamento de Compras” en la página slideshare.net se mencionan aspectos beneficiosos al manejar un Sistema Centralizado de Compras, las cuales se detallan a continuación:

- Mayor control sobre volumen de compras
- Facilita el control de bienes adquiridos y calidad de los mismos
- Mayores descuentos por volúmenes de compras
- Minimiza el uso del personal de Compras
- Procedimientos estandarizados y mejor control de su aplicación
- Mejor control de inventarios
- Evita duplicidad de funciones
- Los problemas del Departamento con una entrevista con el comprador
- Reduce el trabajo administrativo (Slideshare.com, 2012)

El Banco del Pacífico ha centralizado su proceso de Compras por estos motivos, principalmente para implementar mayores controles en el gasto de las diversas áreas y cumplimiento de la normativa interna, y de los entes de control externos.

En el trabajo “Contribución al mejoramiento de la productividad en el proceso de gestión de compras por ínfima cuantía” proponen lo siguiente:

- La certificación presupuestaria será un requisito para iniciar el proceso de Gestión de compras, es decir quedan excluida del mismo.
- El análisis del costo referencial lo realizará el área requirente.
- Será responsabilidad del analista de compras el efectuar cuadro comparativo con las ofertas de los diversos proveedores participantes.
- Documentar y socializar las políticas y procedimientos para garantizar el cumplimiento de los requerimientos definidos en los contratos. (Valdez, 2015)

En el Banco del Pacífico se aplican estos conceptos, ya que el Sistema de Control de Adquisiciones está conectado con el Sistema de Presupuestos, y al momento de que las áreas ingresan un requerimiento deben ingresar un presupuesto referencial, y en caso de que no cuenten con el presupuesto necesario no les permite continuar con el flujo correspondiente, por lo tanto es responsabilidad de las áreas solicitantes el verificar que cuenten con este insumo. Respecto al último punto es una de las propuestas de mejora del presente trabajo para que la institución cuente con políticas y procedimientos actualizados y las mismas sean difundidas al personal a través de un proceso de capacitación con las áreas involucradas.

En la publicación "Procedimiento técnico para la evaluación de proveedores", se mencionan los siguientes criterios dentro del proceso de evaluación y calificación de proveedores:

- Capacidad comercial
- Capacidad técnica
- Sistema de calidad
- Evaluación del producto
- Evaluación de la actuación del proveedor (Comisión Federal de Electricidad de Mexico, 2013)

El Banco del Pacífico dentro de su proceso de calificación de proveedores a través de la empresa externa designada, evalúa aspectos financieros, comerciales, operativos, logísticos; cada uno de ellos tiene una ponderación lo cual permite conocer si es proveedor cumple con los parámetros mínimos establecidos para la prestación de servicios.

En el artículo "Como elegir a tus proveedores" se menciona las categorías en que se dividen los proveedores: Fabricantes, Distribuidores, Independientes, Importadores.

También se mencionan los puntos básicos que hacen a un proveedor ser bueno: precio, confiabilidad, capacidad, estabilidad, ubicación, personal capacitado. (Entrepreneur.com, 2016)

El Banco del Pacífico considera las diversas categorías de proveedores para cubrir sus necesidades de compras, dependiendo del tipo de requerimiento se considera como primera línea a los fabricantes, luego a sus canales locales o distribuidores que estén certificados por las marcas, y también al grupo de independientes o importadores para cubrir necesidades de suministros, entre otros insumos.

En el libro "Administración de compras y abastecimiento" se mencionan los pasos del proceso de suministro:

- Reconocimiento de la necesidad
- Descripción de la necesidad
- Identificación y análisis de las posibles fuentes de suministro
- Selección del proveedor y determinación de los términos
- Preparación y colocación de la Orden de compra
- Seguimiento y/o despacho rápido de la Orden
- Recepción e inspección
- Autorización y pago de la factura
- Mantenimiento de registros y relaciones (Flynn, 2014)

El Banco del Pacífico a través de su proceso de Adquisiciones cumple con todas las fases descritas en la publicación, interactuando con otras áreas como el área Financiera para gestionar pago de facturas, con Dpto. de Activos Fijos para el registro interno de los bienes adquiridos.

1.2 Teorías Sustantivas

El método “LEAN” establece el mejoramiento de procesos, presentando como objetivo mejorar la productividad, disminuir tiempos, y busca la optimización. Las mejoras apuntan a la anulación de cuellos de botella, reprocesos y actividades que no agregan valor, La forma de lograr un proceso con valor agregado es eliminando sus desperdicios, estos son transporte, movimiento, inventario innecesario, espera, sobre procesamiento, sobreproducción, defectos y habilidades no aprovechadas. (Cuatrecasas, 2010).

En el Banco del Pacífico se presentan diversas formas de desperdicio como reprocesos en las aprobaciones de las solicitudes, ejecución de actividades manuales que generan demoras en el proceso, sobre procesamiento de actividades operativas al momento de validar una cotización por parte de las áreas solicitantes.

Aplicando el método “LEAN” se logrará identificar las demoras en el proceso de adquisiciones con un análisis de valor agregado y revisión integra de los tiempos de gestión en el proceso, para esto se establecerá una línea base de tiempo por tipo de adquisición.

El modelo de juicio de experto expresa que es el conjunto de opiniones, valoraciones y recomendaciones basados sobre la experiencia y conocimiento de una elite experta para desarrollar visiones a largo plazo. (Lara, 2014).

En el Banco del Pacífico se ha identificado a un grupo de colaboradores con una amplia trayectoria y experiencia en el proceso de compras. Analizarán la perspectiva legal, administrativa, financiera e impacto en los procesos de la institución utilizando su juicio de experto en los talleres de trabajo de revisión de la documentación de políticas y procedimiento.

Con esto se pretende asegurar que la revisión de la documentación sea integra y cubra todas las aristas desde el punto de vista administrativo, legal, financiero, metodológico y de procesos.

El plan de capacitación constituye en sí el conjunto de acciones sistematizadas para orientar el proceso en un centro laboral. El plan permite tener una visión general acerca de lo que se desea realizar, por lo que considera:

- Puestos de trabajo que involucra.
- Número de trabajadores que serán capacitados.
- Tiempo en que será desarrollado.
- Prioridades de atención.
- Eventos a realizar. (Recursos Humanos Internacional, 2012).

El Banco es una entidad que promueve las capacitaciones utilizando como instructores a los colaboradores que tienen conocimiento en un tema específico, para esto los facilitadores serán aquellas personas que participaron en los talleres de revisión de la documentación y emitieron su juicio de experto.

1.3 Referentes empíricos

En una publicación del Banco Central de Chile se detalla un desglose de los Acuerdos de Nivel de Servicios del proceso de Compras, el cual está basado en parámetros claros tales como:

- Tiempo de respuesta
- Disponibilidad horaria
- Calidad e integridad de la especificación técnica proporcionada
- Políticas y normativas institucionales
- Bases administrativas y contratos consistentes

- Personal asignado al servicio

A continuación se muestra un desglose de los Acuerdos de Nivel de Servicios en días hábiles por cada participante en el proceso de Compras. (Banco Central de Chile, 2014)

Tabla 1

1. Desglose de los SLA (días hábiles) por unidades participantes en el proceso de compra

TIPO DE PROCESO	SLA ADQUISICIONES	SLA UNIDAD USUARIA	SLA FISCALIA	SLA PROVEEDOR	SLA APROBADOR	SLA TOTAL
Licitaciones sin contrato	17	18	3	10	2	50
Licitaciones con contrato	22	23	3	10	2	60
Cotizaciones privadas sin contrato	10	10	0	3	2	25
Cotizaciones públicas sin contrato	9	9	0	10	2	30
Cotizaciones privadas con contrato	15	15	3	5	2	40
Cotizaciones públicas con contrato	20	10	3	10	2	45
Cotizaciones complejas	26	26	3	20	15	90
Compras Menores	2	1	0	2	1	6
Contratos firmados	5	2	3	5	0	15

Fuente: Banco Central de Chile

El presente trabajo contiene dentro de las propuestas de mejoras, la implementación de los Acuerdos de Nivel de Servicio de todos los intervinientes en el proceso de Adquisiciones, con la finalidad de mejorar los tiempos de gestión, basados en la experiencia de requerimientos atendidos en el 2015 y el ejemplo de la presente publicación.

Adicionalmente se menciona como un punto de vista general de los usuarios de procesos de Compras, que se tiene la percepción de que este proceso es muy demorado y hasta cierto punto burocrático. Esto se da en parte por falta de conocimiento, ya que en el mismo intervienen participantes internos y externos, motivo por el cual se deben aplicar mejoras y controles para que la percepción del usuario sea diferente.

2. Capítulo II – Marco Metodológico.

2.1 Metodología.

Los pasos a seguir en la metodología del presente análisis y presentación de propuestas de mejoras en el proceso de adquisiciones del Banco son los siguientes:

Etapa de Análisis.

1. Análisis de Valor agregado donde se identifica las fuentes de desperdicios.
2. Medición de tiempos del proceso donde se muestran los cuellos de botella.
3. Revisión de los manuales de políticas y procedimientos de adquisiciones.

Etapa de Mejoras.

1. Corrección y eliminación de las fuentes de desperdicio.
2. Establecer acuerdos de nivel de servicio en cada etapa del proceso.
3. Elaboración de Flujo de Proceso.
4. Elaboración de Requerimiento al área de Tecnología para automatizar alertas de tiempos de gestión en cada fase del proceso, en el Sistema de control ya implementado.
5. Negociación con la Alta Gerencia del Banco para aprobación de nuevo flujo de proceso.
6. Actualización de documentación.
7. Elaboración y ejecución de Plan de Capacitación.

2.2 Métodos: teóricos y empíricos.

El nivel de investigación del presente trabajo tiene como referente la investigación explicativa debido a que se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas de las demoras en el proceso de

compras (investigación post facto), como de sus efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. (Arias, 2012)

Aplicando este concepto al presente trabajo, a través de la investigación explicativa se determinarán las causas que ocasionan demoras en el proceso de Adquisiciones, y sus posibles efectos en la operatividad de la institución.

También se aplicará el método inductivo-deductivo, el cual se basa en la lógica y estudia hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general). (Bernal, 2010)

Aplicando este concepto al presente trabajo, se analizarán los diversos eventos particulares dentro del proceso de compras que ocasionen cuellos de botella, y que formen parte de principal problema sujeto de estudio.

El diseño de la investigación está dado por la investigación de campo que consiste en la recolección de datos estadísticos de una muestra de los tiempos de gestión de adquisiciones efectuadas en el 2015, directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, los datos no son alterados y se conserva las condiciones existentes. Se analiza la problemática de las demoras en el proceso de adquisiciones a través de un enfoque de observación, en base al sistema de control ya implementado y la experiencia de los usuarios.

Se utiliza información cuantitativa en base al estudio estadístico de los tiempos de los subprocesos de gestión de calificación de proveedores, de gestión de compras y elaboración de contratos. Se aplicará simultáneamente un análisis cualitativo de la data obtenida.

2.3 Premisas o Hipótesis, de acuerdo al enfoque de la investigación.

La hipótesis es una suposición que expresa la posible relación entre dos o más variables, la cual se formula para responder tentativamente a un problema o pregunta de investigación.

Dicha relación puede manifestarse de las siguientes formas:

- Cuando se trata de establecer la posible causa o el porqué de un hecho, suceso o fenómeno.
- Si se pretende determinar los posibles efectos o consecuencias.
- Cuando se aspira establecer la probable asociación entre dos variables. (Arias, 2012)

El presente trabajo de titulación tiene como principal hipótesis:

"Si se analiza los factores que inciden en las demoras en el proceso de compras de la institución, se obtendrán estrategias para disminuir los tiempos de gestión de las compras locales y del exterior".

La presente hipótesis se formula en base al criterio de Hernández Sampieri que indica que deben de considerarse variables cualitativas y cuantitativas, por lo cual para efectos del presente caso, la cuantitativa se basa en los tiempos de gestión actual tomando una muestra de procesos de compras gestionados considerando las fases que se mencionan a continuación, y la para la cualitativa se efectuará el análisis de dicha data:

- Calificación de Proveedores
- Ingreso de solicitud de compras
- Registro de características funcionales y técnicas.
- Cotización con proveedores
- Elaboración de propuesta económica

- Negociación y aprobación de Orden de Compra
- Elaboración de contratos

2.4 Universo y muestra.

Se ha tomado de referencia los datos de adquisiciones del año 2015 y una muestra de 5 adquisiciones nacionales e internacionales de las áreas que generan el 80% del volumen de adquisiciones a nivel nacional, estas áreas son Tecnología, Administración, Mercadeo, Seguridad, Planificación Estratégica y Recursos Humanos. En el Banco del Pacífico existen alrededor de 1000 proveedores registrados en la base interna, los cuales previo a mantener relaciones comerciales los proveedores deben calificarse, este proceso es gestionado por una empresa externa y se pudo obtener data de 174 proveedores que culminaron el proceso de calificación.

2.5 Cuadro de Categorías, dimensiones, instrumentos y unidades de análisis.

Tabla 2

2. CDIU

CATEGORIAS	DIMENSIONES	INSTRUMENTOS	UNIDAD DE ANALISIS
POLITICAS	Cualitativa: Tiempo de Calificación de Proveedores	Base de datos empresa calificadora Analisis de Tiempos	Personal Administrativo / Proveedores
	Cualitativa: Tiempo de Adquisición de Bienes y Servicios	Base de datos interna Analisis de Tiempos	Personal Administrativo / Personal de Mercadeo / Personal de Seguridad / Personal de Tecnología / Personal de Planificación
	Cualitativa: Tiempo de Elaboración de Contratos	Base de datos interna Analisis de Tiempos	Personal Administrativo / Personal de Mercadeo / Personal de Seguridad / Personal de Tecnología / Personal de Planificación
	Cualitativa: Actualización de Documentación	Manuales de Políticas y Procedimientos Revisión y actualización	Personal Administrativo / Personal de Legal / Personal de Procesos
CULTURALES	Cualitativa: Atención de requerimientos del personal de Adquisiciones	Base de datos interna Analisis de Productividad	Personal Administrativo
SOCIALES	Cualitativa: Capacitación a Personal	Cronograma de Capacitaciones	Personal Administrativo / Personal de Mercadeo / Personal de Seguridad / Personal de Tecnología / Personal de Planificación

Elaborado por: Ing. Jorge Medina C.

El análisis del tiempo de Calificación de Proveedores Nacionales y Extranjeros se ejecuta en procesos similares, la diferencia radica que si un proveedor es del extranjero los

requisitos son cargados de forma digital y dentro de la negociación se acuerda la asistencia local o nacional, niveles de servicio, niveles de escalamiento, y de requerirse se planifican pruebas de concepto para la evaluación de sus productos o servicios. En estos casos la evaluación es netamente documental. En los casos de la calificación de Proveedores Nacionales, se efectúa evaluación documental y con visita en sitio para corroborar las instalaciones. La data obtenida de la empresa calificadora muestra los tiempos de gestión en días calendario desde que una empresa solicita calificarse como proveedora del Banco hasta la emisión del informe de calificación, como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 3

3. Tiempo de Gestión actual para la calificación de Proveedores Nacionales y del Exterior

	ACTUAL		
TAMAÑO DE MUESTRA	**MIN**	**MAX**	**PROMEDIO**
174 PROVEEDORES	9	182	65

Elaborado por: Ing. Jorge Medina C.

Para la identificación de actividades que no agregan valor en el proceso de adquisiciones se considera la premisa dada por la eliminación de desperdicio y automatización de actividades manuales que son detalladas a continuación:

- Proceso de Creación de ítems gestionado de forma manual.
- Desconocimiento del Presupuesto anual por las áreas solicitantes.
- Cotización de Proveedores utilizando la herramienta de correo electrónico por fuera del sistema de adquisiciones.
- Reporte de seguimiento para adquisiciones de forma independiente y no integral
- Sistema no genera alertas del tiempo de gestión en cada fase del proceso.

Los datos obtenidos de la herramienta utilizada para gestionar las adquisiciones muestran tiempos con una unidad de tiempo en días calendario, esto es desde el

ingreso de la solicitud hasta la generación de la orden de compra de forma continua como se muestra a continuación.

Tabla 4

4. Tiempo Actual de Gestión en días para el Proceso de Adquisiciones

		ACTUAL		
	TIEMPOS DE GESTIÓN POR CADA ÁREA	**MIN**	**MAX**	**PROMEDIO**
ÁREA SOLICITANTE	TIEMPO APROBACIÓN ÁREA SOLICITANTE	0,0015	8,02	0,86
ÁREA DUEÑA DE ÍTEM	TIEMPO ASIGNACIÓN ESPECIALISTA ÁREA DUEÑA DE ÍTEM	0,0006	3,83	0,48
	TIEMPO DE INGRESO DE CARACTERISTICAS ÁREA DUEÑA DE ÍTEM	0,0016	7,94	1,65
	TIEMPO APROBACIÓN ÁREA DUEÑA DE ÍTEM	0,0087	6,07	1,04
ADQUISICIONES	TIEMPO DE ASIGNACIÓN DE COMPRADOR DE ADQUISICIONES	0,0111	3,91	1,05
ÁREA DUEÑA DE ÍTEM	TIEMPO DE ACLARACIONES Y VALIDACIÓN DE OFERTA DE ÁREA DUEÑA DE ÍTEM	1,1590	42,00	16,47
ADQUISICIONES / NIVEL DE APROBACIÓN	TIEMPO DE REVISIÓN DE OFERTAS DE ADQUISICIONES	0,0010	4,05	0,30
	TIEMPO DE GENERACIÓN DE ORDEN DE COMPRA	0,0041	5,18	1,46
			81	

Elaborado por: Ing. Jorge Medina C.

Existen adquisiciones que debido a su complejidad y normativa interna del Banco requieren la elaboración de contratos, este proceso es ejecutado de forma paralela entre las áreas participantes, la unidad de medida está dada en días calendario conforme lo detallado en la siguiente tabla:

Tabla 5

5. Tiempo Actual de Gestión en días para el Proceso de Elaboración de Contratos

SITUACIÓN ACTUAL			
ÁREA INTERVINIENTE	**MIN**	**MAX**	**PROMEDIO**
LEGAL	13	88	51
ÁREA FINANCIERA	1	84	43
ÁREA DUEÑA DE ÍTEM	1	21	11
REVISIONES DE ÁREAS EN PARALELO (MÁXIMO VALOR):		88	

Elaborado por: Ing. Jorge Medina C.

La documentación del proceso de adquisiciones (Manuales de Políticas y Procedimientos) tiene como referencia una actualización correspondiente al año 2014. En octubre del año 2015 el Banco del Pacífico y la compañía emisora de tarjetas de crédito del Grupo Financiero se fusionaron, por tal motivo las políticas y procedimientos se encuentran desactualizadas y se estima que se requieren 40 horas de trabajo para actualizar la documentación conforme estimación del departamento de procesos.

Para elaborar el cronograma de capacitaciones se considera como base el número de usuarios que participan o han participado en algún momento en el proceso de adquisiciones a nivel nacional es de 400, sin embargo, el número de colaboradores que frecuentemente solicitan, proporcionan definiciones y aprueban los requerimientos es de 200, por lo tanto sobre este último grupo de usuarios se elaborará el plan de capacitación.

2.6 Gestión de Datos.

En la revisión de tiempos de calificación de proveedores se consideró los lineamientos internos que tiene el Banco para aquellos proveedores que soliciten proporcionar sus productos o servicios, esto está asociado a diferentes tipos de calificación que gestiona la empresa calificadora externa para la evaluación de idoneidad de un proveedor. La evaluación consiste en revisión de documentación legal de las Personas Naturales o Personas Jurídicas que requieran calificarse, así como la visita en sitio para la verificación de las instalaciones.

El reporte obtenido contiene el detalle de fechas del ingreso de la solicitud, fechas de contactos con los proveedores para que completen la documentación, fecha de emisión de la calificación y fecha de vigencia del certificado emitido. Este reporte contiene la información de calificación de 174 proveedores entre nacionales y del exterior, se consideró el 100 % de esta data para el análisis de tiempos de gestión.

Los datos recolectados de los tiempos de gestión corresponden a un reporte individual por adquisición de las áreas de Seguridad, Administración, Tecnología, Planificación y Mercadeo, la data de cada reporte es consolidado en una base debido a que no se contaba con un reporte de trazabilidad integral.

Dentro de la data existen adquisiciones que fueron negociadas con proveedores nacionales y del exterior y que dependiendo de su monto fueron aprobados por los distintos niveles de aprobación autorizados por la institución.

Una vez obtenida consolidada la data se excluyó el 5% de datos que corresponde a valores atípicos y se identificó el tiempo mínimo y máximo en días, presentando el valor promedio como el valor a ser sujeto de análisis.

2.7 Criterios éticos de la investigación.

La información obtenida para efectuar el presente análisis ha sido recabada con la debida autorización de la institución, y la misma comprende una muestra de los tiempos de gestión de los distintos subprocesos del macro proceso de Adquisiciones. Los resultados obtenidos servirán para aplicar las mejoras propuestas en la institución, con la finalidad de lograr la eficacia de los procesos internos.

3. Capítulo III – Resultados.

3.1 Antecedentes de la unidad de análisis o población.

La calificación de proveedores corresponde a empresas nacionales y del extranjero, existen proveedores que son del exterior pero gestionan su actividad comercial con oficinas de representación en nuestro país, el reporte obtenido en días de gestión se muestra a continuación:

Tabla 6

6. Unidad de Análisis en días de Calificación de Proveedores

RAZON SOCIAL	CIUDAD	CATEGORIA	FECHA SOLICITUD CLIENTE	FECHA INFORME	TIEMPO CALIFICACIÓN
ACUÑA ACUÑA WELLINGTON OSWALDO	GUAYAQUIL	CONSULTORÍA LEGAL	06-04-2016	21-06-2016	76
ADEXUS S.A.	QUITO	SISTEMAS, TECNOLOGIA Y TELECOMUNICACIONES	25-02-2016	30-05-2016	95
ADMINISTRADORA DEL PACIFICO S.A. ADEPASA	GUAYAQUIL	CONSULTORÍA EMPRESARIAL	25-02-2016	10-05-2016	75
AGLAR S.A.	GUAYAQUIL	SUMINISTROS DE COMPUTACION	25-02-2016	03-05-2016	68
AKROS CIA. LTDA.	GUAYAQUIL	SOLUCIONES TECNOLOGICAS	02-02-2016	22-03-2016	49
ALDEBERAN CIA. LTDA.	GUAYAQUIL	TELECOMUNICACIONES	02-05-2016	02-08-2016	92
ALLEN INTERNATIONAL LATIN AMERICA S.A.S.	BOGOTA	CONSULTORIA, ASESORIA Y CAPACITACION	22-01-2016	15-02-2016	24
ANDEANTRADE S.A.	QUITO	TELECOMUNICACIONES	15-02-2016	29-02-2016	14
ANYWAYBAC CIA. LTDA.	QUITO	TRANSMISIÓN DE DATOS Y TELEFONÍA	28-06-2016	22-07-2016	24
ARGUDO & ASOCIADOS S.A. AROGOCONSA	GUAYAQUIL	CONSULTORÍA EMPRESARIAL	25-05-2016	27-06-2016	33
ARIADNAECU CIA. LTDA.	QUITO	INGENIERIA EN SISTEMAS	29-03-2016	13-05-2016	45
ARIAS HERRERA GALO CARLOS	GUAYAQUIL	CONSULTORÍA LEGAL	06-04-2016	02-06-2016	57
ASESORÍAS Y SERVICIOS AIS CHILE LIMITADA	SANTIAGO DE CHILE	CONSULTORÍA EMPRESARIAL	03-02-2016	27-04-2016	84
REYES MUILEMA CARLOS ARTURO	QUITO	EQUIPOS ELECTRONICOS	24-02-2016	04-03-2016	9
AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	QUITO	AUTOMOTRIZ	02-02-2016	22-03-2016	49
AVP. SISTEMAS S.A.	GUAYAQUIL	SOFTWARE	01-02-2016	04-03-2016	32
MEJIA ORDONO GONZALO ENRIQUE	GUAYAQUIL	OTROS SERVICIOS	03-02-2016	22-03-2016	48
BAQUERIZO VILLEGAS JACQUELINE RINA	GUAYAQUIL	IMPRENTA	03-02-2016	22-03-2016	48
BINARIA SISTEMAS S.A.	QUITO	EQUIPOS DE OFICINA	02-02-2016	22-03-2016	49
BRAVO SANCHEZ MARCIA KARINA	QUITO	OBRA CIVIL	03-02-2016	22-04-2016	79
BROGROUP S.A.	GUAYAQUIL	AGENCIA DE PUBLICIDAD, PROMOCIÓN Y MERCADEO	19-04-2016	19-05-2016	30
BURGOS MOREIRA FELIPE ALCIDES	GUAYAQUIL	EQUIPOS ELECTRICOS	25-02-2016	02-05-2016	67
GESTION EN INFORMACION Y TECNOLOGIA GESTIONTEC CIA.LTDA.	QUITO	SOFTWARE	06-04-2016	08-06-2016	63
BUSINESSMIND S.A.	QUITO	INGENIERIA EN SISTEMAS	02-05-2016	10-06-2016	39
CAROSEM S.A.	GUAYAQUIL	PRODUCTOS DE LIMPIEZA	01-02-2016	04-03-2016	32
CARRERA PEREZ LIZ VIRGINIA	QUITO	OBRA CIVIL	06-04-2016	30-05-2016	54
CARRILLO GALARZA PABLO MAURICIO	QUITO	CONSULTORÍA LEGAL	25-02-2016	13-05-2016	78
CASH MACHINES SERVICE CIA. LTDA. CASHMACHSERV	GUAYAQUIL	OTRA MAQUINARIA	25-02-2016	01-07-2016	127
CASTRO LOPEZ VICTOR ALVARO	QUITO	AGENCIA DE PUBLICIDAD, PROMOCIÓN Y MERCADEO	03-02-2016	05-04-2016	62
CDM CONTROL-DEPOSITOS-MASIVOS S.A.	QUITO	EQUIPOS BANCARIOS	22-03-2016	27-04-2016	36
CEDEÑO AVILA JORGE FERNANDO	GUAYAQUIL	OBRA CIVIL	25-01-2016	13-04-2016	79
CELCO CIA. LTDA.	GUAYAQUIL	EQUIPOS ELECTRICOS	02-02-2016	20-04-2016	78
CAPELLALAT S. A.	QUITO	SOFTWARE	03-02-2016	31-05-2016	118
AUTOMATED CASH MANAGEMENT SOLUTIONS S.A	QUITO	SUMINISTROS DE COMPUTACION	06-04-2016	09-06-2016	64
COMATECNICA CIA. LTDA.	QUITO	EQUIPOS ELECTRICOS	06-04-2016	10-06-2016	65
COMITE OLIMPICO ECUATORIANO COE	GUAYAQUIL	OTROS	08-06-2016	01-08-2016	54

Elaborado por: Ing. Jorge Medina C.

Los datos escogidos para el análisis de tiempos del Proceso de Compras corresponden a adquisiciones nacionales e internacionales efectuadas por la institución en el año 2015. Para esto se considera compras de bienes y contratación de servicios como se detalla a continuación:

Tabla 7

7. Ítems de Unidad de Análisis en Rango de Monto de Aprobación

ÁREA SOLICITANTE	ÍTEM	RANGO DE APROBACIÓN
SEGURIDAD	PREALISTAMIENTO DE DISPOSITIVOS DE SEGURIDAD EN ATMS	[0 - 5.000)
SEGURIDAD	DETECTOR ELECTRONICO	[5.000 - 10.000)
SEGURIDAD	RENOVACION SOPORTE HP FORTIFY	[10.000 - 15.000)
SEGURIDAD	SERVICIO ADICION ELIMINACION USUARIOS SISTEMA ESCLUSAS	[15.000 - 40.000)
SEGURIDAD	ASESORIA MANEJO DE INCIDENTES	[0 - 100.000]
ADMINISTRACIÓN	LEVANTAMIENTO PLANIMETRICO	[0 - 5.000)
ADMINISTRACIÓN	CONSTRUCCIÓN DE CUARTO DE CAJERO	[5.000 - 10.000)
ADMINISTRACIÓN	COMPRA DE SARTENES	[10.000 - 15.000)
ADMINISTRACIÓN	REMODELACIÓN PISO 7 ANEXO I	[15.000 - 40.000)
ADMINISTRACIÓN	ADECUACION DE CUARTO DE CAJERO - GASOLINERA JUJAN	[0 - 100.000]
TECNOLOGÍA	IMPLEMENTACION DE ENLACE ATM YACHAY	[0 - 5.000)
TECNOLOGÍA	IMPLEMENTACION DE SOLUCION DE COMUNICACIONES UNIFICADAS	[5.000 - 10.000)
TECNOLOGÍA	COMPRA DE TELEFONOS, DIADEMA POR NUEVOS RECURSO Y CUMPLIMIENTO DE VIDA UTIL DE LOS EQUIPOS	[10.000 - 15.000)
TECNOLOGÍA	RUTEADOR	[15.000 - 40.000)
TECNOLOGÍA	SERVICIO SOPORTE PSA	[0 - 100.000]
PLANIFICACIÓN	LOCUCIÓN PARA LOS PROGRAMAS RADIALES	[0 - 5.000)
PLANIFICACIÓN	ELABORACIÓN DE LA MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD	[10.000 - 15.000)
PLANIFICACIÓN	DESARROLLO DE TALLERES RADIALES (PEF)	[15.000 - 40.000)
PLANIFICACIÓN	COMPRA DE OBSEQUIOS PARA LA ENTREGA EN EL DESARROLLO DEL PFF "APRENDO CON MI BANCO BANCO"	[0 - 100.000]
MERCADEO	TARJETA FRANQUICIADOS	[0 - 5.000)
MERCADEO	SOLIITAR PRESENCIA DE MARCA EN CENTROS COMERCIALES	[5.000 - 10.000)
MERCADEO	AUSPICIO PUBLICITARIO CONCIERTO LOS PANCHOS Y MARIACHIS	[10.000 - 15.000)
MERCADEO	FABRICACION DE CAJAS METALICAS PARA CAJEROS AUTOMATICOS TIPO LOBBY	[15.000 - 40.000)
MERCADEO	REVESTIMIENTO CENTROS VIRTUALES	[0 - 100.000]

Elaborado por: Ing. Jorge Medina C.

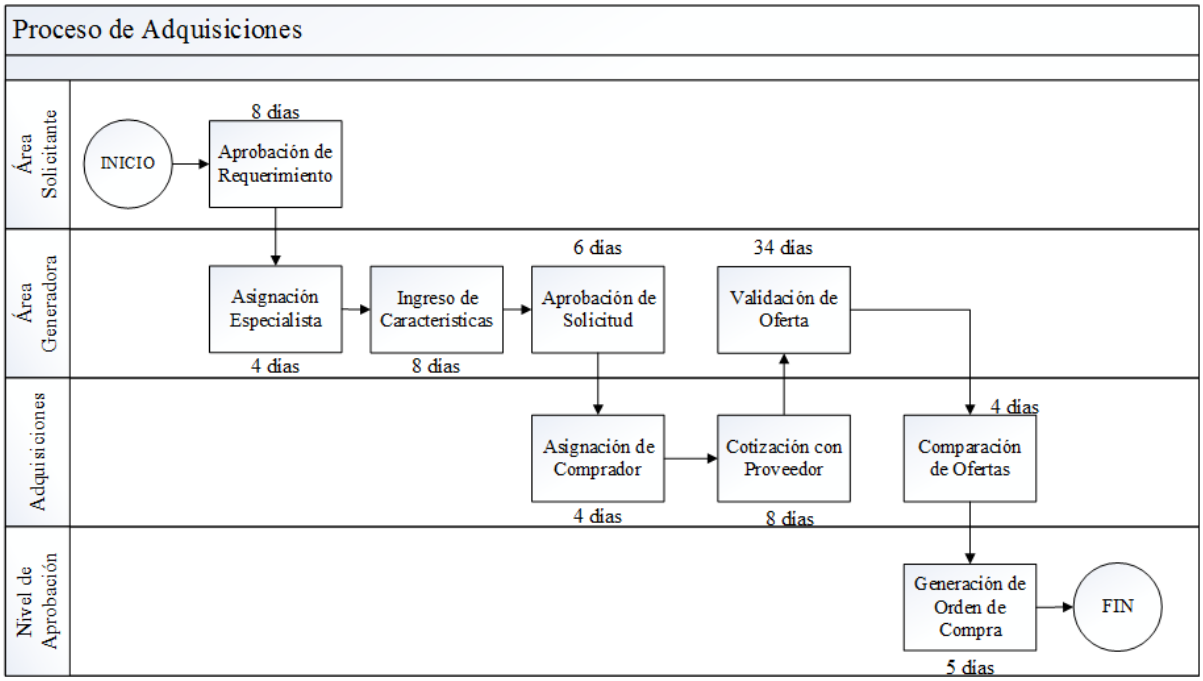
El nombre del área solicitante corresponde al área que administra el presupuesto del ítem que se requiere comprar, y el rango de aprobación corresponde al costo del Bien o Servicio que se está adquiriendo.

3.2 Diagnostico o estudio de campo.

En el año 2016 el Banco del Pacífico debido a la coyuntura financiera que atraviesa el país tiene como prioridad enfocar su presupuesto en la captación de recursos económicos y por este motivo la ejecución de mejoras en los procesos administrativos requerirá de capacitaciones internas del proceso de Adquisiciones que serán lideradas por la Jefatura de Adquisiciones. A continuación se presenta el flujo del proceso:

Gráfico 1

1. Diagrama de Flujo del Proceso de Adquisiciones



Elaborado por: Ing. Jorge Medina C.

- El proceso inicia con el ingreso y aprobación del área que solicita el bien o servicio, posterior a esto el requerimiento es derivado al área que es dueña del ítem respecto a la administración del presupuesto y es denominada como Área Solicitante.
- Dentro del área generadora el requerimiento es revisado y se ingresan las características técnicas y funcionales para su posterior aprobación.

- El requerimiento se convierte en una solicitud de adquisición y esta solicitud es recibida por el departamento de compras donde se contacta a los proveedores con el propósito de cotizar, el proveedor emite la propuesta y esta es revisada por el área solicitante.
- Las propuestas revisadas por las áreas son recibidas por el departamento de compras para generar un cuadro comparativo donde se consideran aspectos funcionales, económicos y valor agregado que oferta el proveedor. En los casos de contrataciones con proveedores del exterior, se solicita internamente con el área Tributaria, para determinar el valor de impuestos y retenciones que la institución deberá asumir, o en los casos que apliquen revisar factibilidad de aplicar convenios de doble tributación. También se analiza la opción de que los proveedores del exterior dispongan de oficinas de representación localmente, con la finalidad de mejorar los costos y efectuar un mayor seguimiento de las implementaciones a efectuar, una vez sean contratados.
- Dependiendo del monto de la solicitud se canaliza al rol correspondiente de aprobación y se genera una Orden de Compra. En caso de requerirse se elaboran contratos por el área legal.

La revisión de tiempos del proceso de adquisiciones desde el ingreso de la solicitud hasta la generación de la orden de compra nos presenta como resultado un mínimo de 8 días y un máximo de 81 días calendario, de los cuales 42 días se asocian a la Validación de Ofertas por parte de los colaboradores que solicitaron el ítem. Esto representa el 50% del tiempo total de gestión y es un valor que se identifica de forma general en los procesos de adquisiciones independiente del área, monto y nivel de aprobación.

Respecto a la elaboración de contratos se identificó un tiempo mínimo de 13 días y un tiempo máximo de 88 días calendario para la gestión de las áreas de Finanzas, Solicitante y Legal.

Integrando los dos procesos (Adquisiciones y Elaboración de contratos) se obtiene en los tiempos de gestión un mínimo de 21 días y un máximo de 169 días calendario.

Estos resultados demuestran la percepción que tienen los usuarios respecto al tiempo prolongado de gestión del proceso de compras, sin embargo el principal cuello de botella del proceso está dado por las actividades de la validación de oferta y revisión de los ejemplares de contratos, ambas actividades son responsabilidad de los usuarios que solicitan el bien o servicio.

4. Capítulo IV – Discusión.

4.1 Contrastación empírica.

Los principales resultados del análisis muestran que el proceso de calificación de proveedores es gestionado en 65 días calendario en promedio, esto indica que los proveedores entregan de forma parcial la documentación requerida para su calificación, adicionalmente se presenta un cuello de botella en la actividad de validación de oferta por parte del área solicitante debido a que el 50% del tiempo del proceso es producto de la revisión de las propuestas y gestión de aclaraciones, esto se debe a que las especificaciones técnicas y funcionales de los bienes o servicios a adquirir no son detallados desde el inicio del proceso y existe desconocimiento por parte de los usuarios de los lineamientos mínimos que debe incluir un requerimiento de adquisiciones, estos parámetros son:

- Localidad de Solicitud
- Nombre de Usuario Solicitante
- Información de Servicio Vigente (En caso de aplicar)
- Presupuesto Referencial
- Plazo de Entrega
- Antecedentes
- Objetivo de la Adquisición
- Alcance y ámbito de aplicación
- Necesidades Actuales
- Cobertura
- Sugerencias y Recomendaciones
- Conclusiones y Beneficios

Si los usuarios del proceso detallaran los parámetros indicados anteriormente, el tiempo de validación de oferta se reduciría debido a que los proveedores cotizarían los requerimientos de manera integral, y con esto el proceso sería ágil y la percepción de los usuarios mejoraría considerablemente.

4.2 Limitaciones.

El presente estudio tiene limitantes de acceso a información confidencial como son los nombres de los proveedores y el monto exacto de la adquisición, esto se debe a políticas internas de la institución y sigilo Bancario. Adicionalmente la herramienta que se utiliza para la gestión de las solicitudes de adquisiciones genera reportes individuales y no de forma integral, esto implica que se consolido manualmente la data de las compras.

Existe información que es administrada por la empresa que califica a los proveedores y es de acceso restringido, debido a esto el análisis del presente trabajo de titulación toma una muestra de 174 proveedores calificados que representa alrededor del 10% del total de proveedores de la institución.

4.3 Líneas de Investigación.

La línea de investigación a la cual va enfocado el presente trabajo de titulación es “Gestión de conocimientos, modelos organizacionales en contextos inclusivos y globales”. Los resultados obtenidos en el presente estudio servirán de referencia para los procesos de gestión de operaciones de compras locales y del exterior en el sector Bancario respecto a los tiempos de gestión en su cadena de distribución, los Bancos nacionales gestionan el proceso de forma manual y el Banco del Pacífico fue la primera institución en diseñar una herramienta para atender solicitudes de compra. La investigación sustenta la premisa de negociación con proveedores y la importancia que debe tener la correcta estructuración de un pedido, esto aplica para todas los sectores empresariales en su administración logística.

4.4 Aspectos Novedosos.

Los aspectos novedosos a destacar en el presente trabajo corresponden a la utilización de herramientas de análisis y mejora de procesos asociadas con herramientas relativas al recurso humano como el juicio de experto, plan de capacitaciones y habilidades de negociación administrativa. La integración de estas técnicas y herramientas permiten diseñar una estructura de gestión que puede aplicarse a cualquier empresa del medio y con esto obtener una mejora en los tiempos de gestión de su cadena de aprovisionamiento de recursos.

5. Capítulo V - Propuesta

El análisis integral del proceso de adquisiciones desde la calificación de proveedores hasta la elaboración de contratos permitió identificar oportunidades de mejora que pueden aplicarse al proceso y con esto disminuir los tiempos de atención. Con los tiempos de gestión del proceso disminuido se proyecta aumentar la productividad de los compradores del departamento de adquisiciones. Actualmente la atención mensual de requerimientos es la siguiente:

Tabla 8

8. Número de Requerimientos Atendidos por Compradores del Departamento de Adquisiciones

NÚMERO DE REQUERIMIENTOS ATENDIDOS POR COMPRADOR - AÑO 2015								
COMPRADOR	**MAYO**	**JUNIO**	**JULIO**	**AGOSTO**	**SEPTIEMBRE**	**OCTUBRE**	**TOTAL**	**PROMEDIO REQUERIMIENTOS ATENDIDOS POR MES**
A	22	22	21	22	29	27	143	24
B	20	25	52	21	14	7	139	23
C	18	24	23	22	19	14	120	20
D	17	31	4	15	17	16	100	17
E	16	7	15	8	17	22	85	14
F	0	0	15	19	15	26	75	13
G	15	19	25	2	0	0	61	10
	108	128	155	109	111	112	723	

Elaborado por: Ing. Jorge Medina C.

Con el aumento de la productividad se pretende que los compradores enfoquen sus esfuerzos en la atención de temas críticos para la institución y puedan atender un mayor número de requerimientos de forma mensual. Para alcanzar el aumento de la productividad se consideran las siguientes propuestas:

- Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA) en el Proceso de Calificación de Proveedores.

La causa que genera que los proveedores no entreguen a tiempo la documentación requerida es el desconocimiento de los requisitos que deben presentarse y la inexistencia de una limitante de tiempo para la presentación de la documentación por parte de los proveedores nacionales y del exterior, para esto se propone actualizar el contrato con la

empresa calificadora externa estableciendo un máximo de 30 días para la ejecución de dicha gestión. El número de días es tomado de referencia de aquellos proveedores que se calificaron sin novedades, cumpliendo este acuerdo de nivel de servicios el proceso presentará un porcentaje de reducción del 54% como se muestra a continuación:

Tabla 9

9. Propuesta de Reducción de Tiempos en el Proceso de Calificación de Proveedores Nacionales y del Exterior

PROPUESTA		
PROMEDIO ACTUAL	**PROMEDIO PROPUESTO**	**PORCENTAJE REDUCCIÓN**
65	30	54%

Elaborado por: Ing. Jorge Medina C.

- Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA) en el Proceso de Adquisiciones y Contratos.

El Banco tiene como propósito mejorar los niveles de atención internos y externos, para esto el área de Planificación gestiona el Proyecto de Calidad del servicio que consiste en talleres de trabajo donde se revisan los tiempos de gestión de cada proceso interno de la institución. Revisando las adquisiciones que fueron gestionadas de forma correcta, esto es con la información completa para que los proveedores coticen y con los lineamientos definidos para la elaboración de contratos, se propone los siguientes acuerdos de nivel de servicio para ser presentados en los talleres de calidad, los cuales han sido elaborados en base a tiempos estimados en procesos de compras anteriores que ha manejado la institución, y tomando en consideración los acuerdos de niveles de servicios de otra institución detallados en los referentes empíricos del marco teórico:

Tabla 10

10. Acuerdos de Nivel de Servicio Propuestos para el Proceso de Adquisiciones

	TIEMPOS DE GESTIÓN POR CADA ÁREA	MAX ACTUAL	MAX PROPUESTO
ÁREA SOLICITANTE	TIEMPO APROBACIÓN ÁREA SOLICITANTE	8	3
ÁREA DUEÑA DE ÍTEM	TIEMPO ASIGNACIÓN ESPECIALISTA ÁREA DUEÑA DE ÍTEM	4	2
	TIEMPO DE INGRESO DE CARACTERISTICAS ÁREA DUEÑA DE ÍTEM	8	4
	TIEMPO APROBACIÓN ÁREA DUEÑA DE ÍTEM	6	3
ADQUISICIONES	TIEMPO DE ASIGNACIÓN DE COMPRADOR DE ADQUISICIONES	4	2
ÁREA DUEÑA DE ÍTEM	TIEMPO DE ACLARACIONES Y VALIDACIÓN DE OFERTA DE ÁREA DUEÑA DE ÍTEM	42	11
ADQUISICIONES / NIVEL DE APROBACIÓN	TIEMPO DE REVISIÓN DE OFERTAS DE ADQUISICIONES	4	3
	TIEMPO DE GENERACIÓN DE ORDEN DE COMPRA	5	2
		81	30
	PORCENTAJE DE REDUCCIÓN:	63%	

Elaborado por: Ing. Jorge Medina C.

Tabla 11

11. Acuerdos de Nivel de Servicio Propuestos para la Elaboración de Contratos

SITUACIÓN PROPUESTA			
ÁREA INTERVINIENTE	MAX ACTUAL	MAX PROPUESTO	PORCENTAJE REDUCCIÓN
LEGAL	88	15	83%
ÁREA FINANCIERA	88	15	
ÁREA DUEÑA DE ÍTEM	88	15	
REVISIONES DE ÁREAS EN PARALELO (MÁXIMO VALOR):		15	

Elaborado por: Ing. Jorge Medina C.

Actualmente el tiempo máximo para gestionar una adquisición es de 81 días y el tiempo máximo para la elaboración de contratos es de 88 días, dando un total de 169 días calendario. Con la propuesta se busca que el tiempo máximo para la compra de un bien o servicio sea de 30 días y el tiempo máximo de elaboración de un contrato sea de 15 días, sumando los días de gestión de ambos procesos tendríamos un total de 45 días. Con esta propuesta se reduciría en un 73% el tiempo de gestión de los procesos de adquisiciones.

Una vez obtenido este resultado, siendo conservadores y considerando días laborables, la productividad del departamento de adquisiciones se mejoraría en un 33%, esto puede verse detallado en la siguiente tabla:

Tabla 12

12. Productividad Esperada del Departamento de Adquisiciones

COMPRADOR	PRODUCTIVIDAD MENSUAL ACTUAL	PRODUCTIVIDAD MENSUAL ESPERADA
A	24	32
B	23	31
C	20	27
D	17	22
E	14	19
F	13	17
G	10	14
	121	161

Elaborado por: Ing. Jorge Medina C.

- Actualización de Documentación

Los acuerdos de nivel de servicio deben incorporarse en los manuales de políticas y procedimientos, con esto se formaliza y establece una regla de cumplimiento para todos los colaboradores que participan del proceso de adquisiciones. Adicionalmente se propone que los manuales sean revisados y actualizados por los siguientes colaboradores:

- Jefe de Adquisiciones
- Jefe de Control de Gastos
- Jefe de Legal
- Ejecutivo de Procesos
- Ejecutivo de Proyectos
- Ejecutivo de Compras
- Ejecutivo de Control de Pagos

Con el establecimiento de los acuerdos de nivel de servicio y la revisión de los colaboradores antes mencionados se asegura que la documentación del proceso de adquisiciones se encuentre actualizada y contenga la validación desde el punto de vista administrativo, legal, financiero, de procesos y coordinado como un Proyecto.

- Plan de Capacitación

Existen alrededor de 400 usuarios que han accedido a nivel nacional a la herramienta que es utilizada para gestionar las adquisiciones en el Banco, alrededor del 50% son usuarios que participan activamente del proceso. El plan de capacitación debe enfocarse en los 200 colaboradores recurrentes considerando las siguientes premisas:

- Los instructores que deben participar de la capacitación deben pertenecer a los departamentos de administración, legal, procesos y de finanzas, esto es con el propósito de solventar las inquietudes de los colaboradores dependiendo de su especialidad.
- Revisar en la capacitación el detalle de todas las especificaciones que son requeridas al momento de solicitar una adquisición y elaborar un contrato, para esto es recomendable desarrollar un taller dentro de la capacitación
- Las capacitaciones deben agrupar a las áreas que son afines y complementarias en su gestión, esto es áreas que presenten excepciones en los procesos y áreas que sirven de control al momento de realizar una adquisición como son los departamentos de Tecnología, Seguridad Bancaria y Riesgos.

6. Conclusiones y Recomendaciones

El presente trabajo de titulación se lo elaboró con el objetivo de analizar el proceso identificando las actividades que generaban demoras y generar propuestas de mejora con la finalidad de estimar la disminución del tiempo de gestión de las adquisiciones y de esta manera aumentar la productividad del proceso.

Luego de analizar el proceso y presentar las propuestas de mejora se puede concluir que de implementarlo se podrían obtener los siguientes resultados:

1. Reducción del 46% del tiempo de gestión en el Proceso de Calificación de Proveedores Nacionales y del Exterior desde el ingreso de la solicitud hasta la emisión de la carta de calificación.
2. Reducción del 63% del tiempo de gestión en el Proceso de adquisiciones desde el ingreso del requerimiento hasta la generación de la orden de compra.
3. Reducción del 83% del tiempo de gestión de Elaboración de Contratos.
4. Mejora de un 33% en la productividad del Departamento de Adquisiciones.
5. Documentación de Políticas y Procedimientos actualizada y disponible para los colaboradores que participan del Proceso de Compras.
6. Colaboradores recurrentes del proceso capacitados, logrando con esto el correcto desarrollo de sus actividades.

Las recomendaciones que debe tomar en consideración el Banco del Pacífico para el éxito de implantación del modelo de trabajo y de gestión propuesto son las siguientes:

1. Asignar presupuesto para aplicar mejoras en el actual Sistema de control de Adquisiciones, relativas a la automatización de los recordatorios para el cumplimiento de los acuerdos de niveles de servicio por parte de los usuarios que integran el proceso, para evitar atrasos en el mismo.

2. Diseñar un portal de proveedores donde estos ingresen las cotizaciones y se mantenga una comunicación efectiva con los usuarios que solicitaron el bien o servicio.
3. Revisar el contrato con la empresa calificadora de proveedores con el propósito de obtener mejores condiciones y beneficios para el Banco respecto a los tiempos de gestión de la calificación.
4. Revisar y actualizar la documentación del proceso de adquisiciones al menos 1 vez al año considerando la participación de las áreas administrativas, legal, finanzas y procesos.
5. Monitorear constantemente el ingreso de solicitudes de compra identificando a nuevos usuarios recurrentes del proceso y capacitarlos por lo menos 1 vez al año.

7. Referencias Bibliográficas.

Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de la Investigación.* Caracas: Episteme.

Banco Central de Chile. (Septiembre de 2014). Obtenido de http://www.cemla.org/actividades/2014/2014-09-adquisiciones-contrataciones/2014-09-adquisiciones-contrataciones-00004.pdf

Banco de Galicia. (Abril de 2016). *http://www.buenosnegocios.com/notas/521-5-funciones-clave-compras*. Obtenido de http://www.buenosnegocios.com/notas/521-5-funciones-clave-compras

Bernal, C. A. (2010). Metodología de la Investigación. Tercera edición. En C. A. Bernal. Prentice Hall.

Comisión Federal de Electricidad de Mexico. (26 de Abril de 2013). Obtenido de http://www.cfe.gob.mx/Proveedores/4_Informaciongeneral/Lists/Documentacin%20tcnica%20para%20proveedores/Attachments/21/PE_K3000_0062013103.pdf

Cuatrecasas, L. (2010). *Lean Management.* BRESCA (PROFIT EDITORIAL).

Entrepreneur.com. (2016). Obtenido de https://www.entrepreneur.com/article/264325

Flynn, J. L. (28 de Junio de 2014). Obtenido de http://es.slideshare.net/yovanyfernandezdelgado/administracion-de-compras-y-abastecimientos

Fullstep.com. (2014). Obtenido de http://www.fullstep.com/clientes/casos-exito-compras/banco-sabadell/

ICCuris. (11 de Noviembre de 2014). *Empresaactual.com*. Obtenido de http://www.empresaactual.com/2014-11-11-como-mejorar-proceso-compra/

Instituto Alberto Blest Gana. (2013). *www.institutoblestgana.cl.* Obtenido de http://institutoblestgana.cl/

Lara, L. R. (26 de Mayo de 2014). *Prezi*. Obtenido de https://prezi.com/s0g3cckowuek/modelo-de-juicios-expertos/

Recursos Humanos Internacional. (2012). *http://www.rrhh-web.com/capacitacion2.html*. Obtenido de http://www.rrhh-web.com/capacitacion2.html

Slideshare.com. (1 de Agosto de 2012). Obtenido de http://es.slideshare.net/leonelosva/6-organizacion-dpto-compras

Valdez, M. (2015). Obtenido de http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/34270/D-CD102191.pdf?sequence=-1&isAllowed=y

Vasquez, O. A. (6 de Mayo de 2014). *Monografias.com*. Obtenido de http://www.monografias.com/trabajos100/analisis-y-calculo-proceso-compra/analisis-y-calculo-proceso-compra.shtml#elprocesoa

8. Anexos

Tabla 1. Desglose de los SLA (días hábiles) por unidades participantes en el proceso de compra

TIPO DE PROCESO	SLA ADQUISICIONES	SLA UNIDAD USUARIA	SLA FISCALIA	SLA PROVEEDOR	SLA APROBADOR	SLA TOTAL
Licitaciones sin contrato	17	18	3	10	2	50
Licitaciones con contrato	22	23	3	10	2	60
Cotizaciones privadas sin contrato	10	10	0	3	2	25
Cotizaciones públicas sin contrato	9	9	0	10	2	30
Cotizaciones privadas con contrato	15	15	3	5	2	40
Cotizaciones públicas con contrato	20	10	3	10	2	45
Cotizaciones complejas	26	26	3	20	15	90
Compras Menores	2	1	0	2	1	6
Contratos firmados	5	2	3	5	0	15

Tabla 2. CDIU

CATEGORIAS	DIMENSIONES	INSTRUMENTOS	UNIDAD DE ANALISIS
POLITICAS	Cualitativa: Tiempo de Calificación de Proveedores	Base de datos empresa calificadora Analisis de Tiempos	Personal Administrativo / Proveedores
	Cualitativa: Tiempo de Adquisición de Bienes y Servicios	Base de datos interna Analisis de Tiempos	Personal Administrativo / Personal de Mercadeo / Personal de Seguridad / Personal de Tecnología / Personal de Planificación
	Cualitativa: Tiempo de Elaboración de Contratos	Base de datos interna Analisis de Tiempos	Personal Administrativo / Personal de Mercadeo / Personal de Seguridad / Personal de Tecnología / Personal de Planificación
	Cualitativa: Actualización de Documentación	Manuales de Políticas y Procedimientos Revisión y actualización	Personal Administrativo / Personal de Legal / Personal de Procesos
CULTURALES	Cualitativa: Atención de requerimientos del personal de Adquisiciones	Base de datos interna Analisis de Productividad	Personal Administrativo
SOCIALES	Cualitativa: Capacitación a Personal	Cronograma de Capacitaciones	Personal Administrativo / Personal de Mercadeo / Personal de Seguridad / Personal de Tecnología / Personal de Planificación

Tabla 3. Tiempo de Gestión actual para la calificación de Proveedores Nacionales y del Exterior

	ACTUAL		
TAMAÑO DE MUESTRA	MIN	MAX	PROMEDIO
174 PROVEEDORES	9	182	65

Tabla 4. Tiempo Actual de Gestión en días para el Proceso de Adquisiciones

		ACTUAL		
	TIEMPOS DE GESTIÓN POR CADA ÁREA	**MIN**	**MAX**	**PROMEDIO**
ÁREA SOLICITANTE	TIEMPO APROBACIÓN ÁREA SOLICITANTE	0,0015	8,02	0,86
ÁREA DUEÑA DE ÍTEM	TIEMPO ASIGNACIÓN ESPECIALISTA ÁREA DUEÑA DE ÍTEM	0,0006	3,83	0,48
	TIEMPO DE INGRESO DE CARACTERISTICAS ÁREA DUEÑA DE ÍTEM	0,0016	7,94	1,65
	TIEMPO APROBACIÓN ÁREA DUEÑA DE ÍTEM	0,0087	6,07	1,04
ADQUISICIONES	TIEMPO DE ASIGNACIÓN DE COMPRADOR DE ADQUISICIONES	0,0111	3,91	1,05
ÁREA DUEÑA DE ÍTEM	TIEMPO DE ACLARACIONES Y VALIDACIÓN DE OFERTA DE ÁREA DUEÑA DE ÍTEM	1,1590	42,00	16,47
ADQUISICIONES / NIVEL DE APROBACIÓN	TIEMPO DE REVISIÓN DE OFERTAS DE ADQUISICIONES	0,0010	4,05	0,30
	TIEMPO DE GENERACIÓN DE ORDEN DE COMPRA	0,0041	5,18	1,46
			81	

Tabla 5. Tiempo Actual de Gestión en días para el Proceso de Elaboración de Contratos

SITUACIÓN ACTUAL			
ÁREA INTERVINIENTE	**MIN**	**MAX**	**PROMEDIO**
LEGAL	13	88	51
ÁREA FINANCIERA	1	84	43
ÁREA DUEÑA DE ÍTEM	1	21	11
REVISIONES DE ÁREAS EN PARALELO (MÁXIMO VALOR):		88	

Tabla 6. Unidad de Análisis en días de Calificación de Proveedores

RAZON SOCIAL	CIUDAD	CATEGORIA	FECHA SOLICITUD CLIENTE	FECHA INFORME	TIEMPO CALIFICACIÓN
ACUÑA ACUÑA WELLINGTON OSWALDO	GUAYAQUIL	CONSULTORÍA LEGAL	06-04-2016	21-06-2016	76
ADEXUS S.A.	QUITO	SISTEMAS, TECNOLOGIA Y TELECOMUNICACIONES	25-02-2016	30-05-2016	95
ADMINISTRADORA DEL PACIFICO S.A. ADEPASA	GUAYAQUIL	CONSULTORÍA EMPRESARIAL	25-02-2016	10-05-2016	75
AGLAR S.A.	GUAYAQUIL	SUMINISTROS DE COMPUTACION	25-02-2016	03-05-2016	68
AKROS CIA. LTDA.	GUAYAQUIL	SOLUCIONES TECNOLOGICAS	02-02-2016	22-03-2016	49
ALDEBERAN CIA. LTDA.	GUAYAQUIL	TELECOMUNICACIONES	02-05-2016	02-08-2016	92
ALLEN INTERNATIONAL LATIN AMERICA S.A.S.	BOGOTA	CONSULTORIA, ASESORIA Y CAPACITACION	22-01-2016	15-02-2016	24
ANDEANTRADE S.A.	QUITO	TELECOMUNICACIONES	15-02-2016	29-02-2016	14
ANYWAYBAC CIA. LTDA.	QUITO	TRANSMISIÓN DE DATOS Y TELEFONÍA	28-06-2016	22-07-2016	24
ARGUDO & ASOCIADOS S.A. AROGOCONSA	GUAYAQUIL	CONSULTORÍA EMPRESARIAL	25-05-2016	27-06-2016	33
ARIADNAECU CIA. LTDA.	QUITO	INGENIERIA EN SISTEMAS	29-03-2016	13-05-2016	45
ARIAS HERRERA GALO CARLOS	GUAYAQUIL	CONSULTORÍA LEGAL	06-04-2016	02-06-2016	57
ASESORÍAS Y SERVICIOS AIS CHILE LIMITADA	SANTIAGO DE CHILE	CONSULTORÍA EMPRESARIAL	03-02-2016	27-04-2016	84
REYES MUILEMA CARLOS ARTURO	QUITO	EQUIPOS ELECTRONICOS	24-02-2016	04-03-2016	9
AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	QUITO	AUTOMOTRIZ	02-02-2016	22-03-2016	49
AVP. SISTEMAS S.A.	GUAYAQUIL	SOFTWARE	01-02-2016	04-03-2016	32
MEJIA ORDONO GONZALO ENRIQUE	GUAYAQUIL	OTROS SERVICIOS	03-02-2016	22-03-2016	48
BAQUERIZO VILLEGAS JACQUELINE RINA	GUAYAQUIL	IMPRENTA	03-02-2016	22-03-2016	48
BINARIA SISTEMAS S.A.	QUITO	EQUIPOS DE OFICINA	02-02-2016	22-03-2016	49
BRAVO SANCHEZ MARCIA KARINA	QUITO	OBRA CIVIL	03-02-2016	22-04-2016	79
BROGROUP S.A.	GUAYAQUIL	AGENCIA DE PUBLICIDAD, PROMOCIÓN Y MERCADEO	19-04-2016	19-05-2016	30
BURGOS MOREIRA FELIPE ALCIDES	GUAYAQUIL	EQUIPOS ELECTRICOS	25-02-2016	02-05-2016	67
GESTION EN INFORMACION Y TECNOLOGIA GESTIONTEC CIA.LTDA.	QUITO	SOFTWARE	06-04-2016	08-06-2016	63
BUSINESSMIND S.A.	QUITO	INGENIERIA EN SISTEMAS	02-05-2016	10-06-2016	39
CAROSEM S.A.	GUAYAQUIL	PRODUCTOS DE LIMPIEZA	01-02-2016	04-03-2016	32
CARRERA PEREZ LIZ VIRGINIA	QUITO	OBRA CIVIL	06-04-2016	30-05-2016	54
CARRILLO GALARZA PABLO MAURICIO	QUITO	CONSULTORÍA LEGAL	25-02-2016	13-05-2016	78
CASH MACHINES SERVICE CIA. LTDA. CASHMACHSERV	GUAYAQUIL	OTRA MAQUINARIA	25-02-2016	01-07-2016	127
CASTRO LOPEZ VICTOR ALVARO	QUITO	AGENCIA DE PUBLICIDAD, PROMOCIÓN Y MERCADEO	03-02-2016	05-04-2016	62
CDM CONTROL-DEPOSITOS-MASIVOS S.A.	QUITO	EQUIPOS BANCARIOS	22-03-2016	27-04-2016	36
CEDEÑO AVILA JORGE FERNANDO	GUAYAQUIL	OBRA CIVIL	25-01-2016	13-04-2016	79
CELCO CIA. LTDA.	GUAYAQUIL	EQUIPOS ELECTRICOS	02-02-2016	20-04-2016	78
CAPELLALAT S. A.	QUITO	SOFTWARE	03-02-2016	31-05-2016	118
AUTOMATED CASH MANAGEMENT SOLUTIONS S.A	QUITO	SUMINISTROS DE COMPUTACION	06-04-2016	09-06-2016	64
COMATECNICA CIA. LTDA.	QUITO	EQUIPOS ELECTRICOS	06-04-2016	10-06-2016	65
COMITE OLIMPICO ECUATORIANO COE	GUAYAQUIL	OTROS	08-06-2016	01-08-2016	54

Tabla 7. Ítems de Unidad de Análisis en Rango de Monto de Aprobación

ÁREA SOLICITANTE	ÍTEM	RANGO DE APROBACIÓN
SEGURIDAD	PREALISTAMIENTO DE DISPOSITIVOS DE SEGURIDAD EN ATMS	[0 - 5.000)
SEGURIDAD	DETECTOR ELECTRONICO	[5.000 - 10.000)
SEGURIDAD	RENOVACION SOPORTE HP FORTIFY	[10.000 - 15.000)
SEGURIDAD	SERVICIO ADICION ELIMINACION USUARIOS SISTEMA ESCLUSAS	[15.000 - 40.000)
SEGURIDAD	ASESORIA MANEJO DE INCIDENTES	[0 - 100.000]
ADMINISTRACIÓN	LEVANTAMIENTO PLANIMETRICO	[0 - 5.000)
ADMINISTRACIÓN	CONSTRUCCIÓN DE CUARTO DE CAJERO	[5.000 - 10.000)
ADMINISTRACIÓN	COMPRA DE SARTENES	[10.000 - 15.000)
ADMINISTRACIÓN	REMODELACIÓN PISO 7 ANEXO I	[15.000 - 40.000)
ADMINISTRACIÓN	ADECUACION DE CUARTO DE CAJERO - GASOLINERA JUJAN	[0 - 100.000]
TECNOLOGÍA	IMPLEMENTACION DE ENLACE ATM YACHAY	[0 - 5.000)
TECNOLOGÍA	IMPLEMENTACION DE SOLUCION DE COMUNICACIONES UNIFICADAS	[5.000 - 10.000)
TECNOLOGÍA	COMPRA DE TELEFONOS, DIADEMA POR NUEVOS RECURSO Y CUMPLIMIENTO DE VIDA UTIL DE LOS EQUIPOS	[10.000 - 15.000)
TECNOLOGÍA	RUTEADOR	[15.000 - 40.000)
TECNOLOGÍA	SERVICIO SOPORTE PSA	[0 - 100.000]
PLANIFICACIÓN	LOCUCIÓN PARA LOS PROGRAMAS RADIALES	[0 - 5.000)
PLANIFICACIÓN	ELABORACIÓN DE LA MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD	[10.000 - 15.000)
PLANIFICACIÓN	DESARROLLO DE TALLERES RADIALES (PEF)	[15.000 - 40.000)
PLANIFICACIÓN	COMPRA DE OBSEQUIOS PARA LA ENTREGA EN EL DESARROLLO DEL PFF "APRENDO CON MI BANCO BANCO"	[0 - 100.000]
MERCADEO	TARJETA FRANQUICIADOS	[0 - 5.000)
MERCADEO	SOLIITAR PRESENCIA DE MARCA EN CENTROS COMERCIALES	[5.000 - 10.000)
MERCADEO	AUSPICIO PUBLICITARIO CONCIERTO LOS PANCHOS Y MARIACHIS	[10.000 - 15.000)
MERCADEO	FABRICACION DE CAJAS METALICAS PARA CAJEROS AUTOMATICOS TIPO LOBBY	[15.000 - 40.000)
MERCADEO	REVESTIMIENTO CENTROS VIRTUALES	[0 - 100.000]

Grafico 1. Diagrama de Flujo del Proceso de Adquisiciones

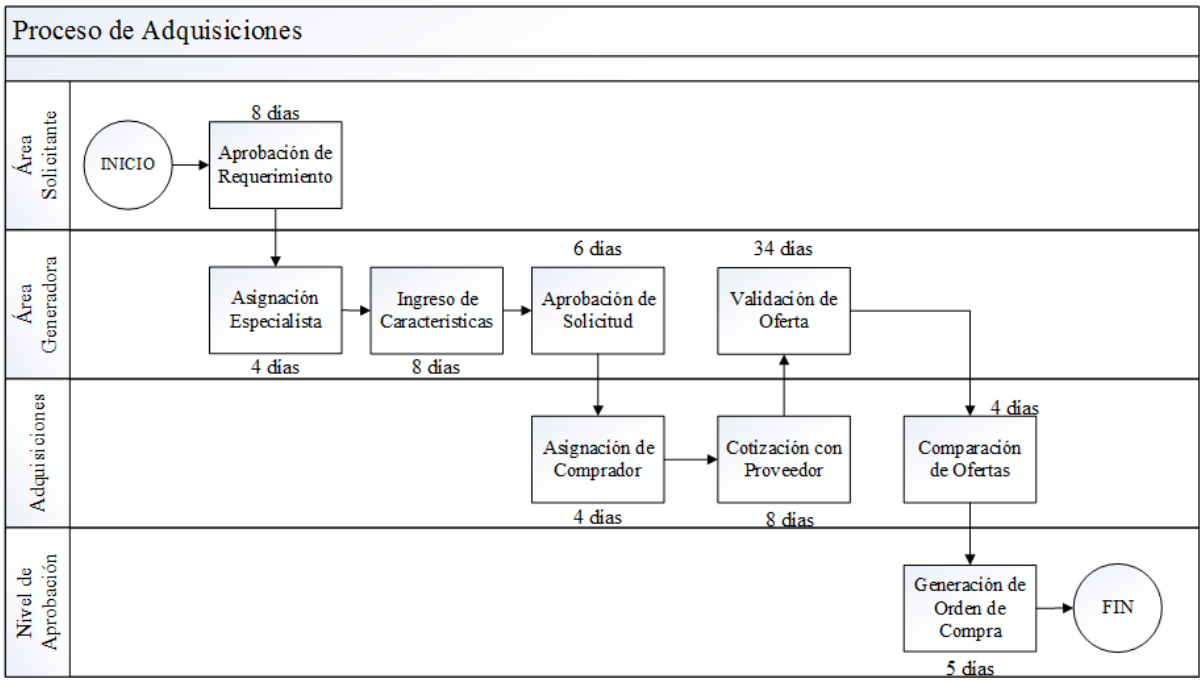


Tabla 8. Número de Requerimientos Atendidos por Compradores del Departamento de Adquisiciones

NÚMERO DE REQUERIMIENTOS ATENDIDOS POR COMPRADOR - AÑO 2015								
COMPRADOR	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	TOTAL	PROMEDIO REQUERIMIENTOS ATENDIDOS POR MES
A	22	22	21	22	29	27	143	24
B	20	25	52	21	14	7	139	23
C	18	24	23	22	19	14	120	20
D	17	31	4	15	17	16	100	17
E	16	7	15	8	17	22	85	14
F	0	0	15	19	15	26	75	13
G	15	19	25	2	0	0	61	10
	108	128	155	109	111	112	723	

Tabla 9. Propuesta de Reducción de Tiempos en el Proceso de Calificación de Proveedores Nacionales y del Exterior

PROPUESTA		
PROMEDIO ACTUAL	PROMEDIO PROPUESTO	PORCENTAJE REDUCCIÓN
65	30	54%

Tabla 10. Acuerdos de Nivel de Servicio Propuestos para el Proceso de Adquisiciones

	TIEMPOS DE GESTIÓN POR CADA ÁREA	MAX ACTUAL	MAX PROPUESTO
ÁREA SOLICITANTE	TIEMPO APROBACIÓN ÁREA SOLICITANTE	8	3
ÁREA DUEÑA DE ÍTEM	TIEMPO ASIGNACIÓN ESPECIALISTA ÁREA DUEÑA DE ÍTEM	4	2
	TIEMPO DE INGRESO DE CARACTERISTICAS ÁREA DUEÑA DE ÍTEM	8	4
	TIEMPO APROBACIÓN ÁREA DUEÑA DE ÍTEM	6	3
ADQUISICIONES	TIEMPO DE ASIGNACIÓN DE COMPRADOR DE ADQUISICIONES	4	2
ÁREA DUEÑA DE ÍTEM	TIEMPO DE ACLARACIONES Y VALIDACIÓN DE OFERTA DE ÁREA DUEÑA DE ÍTEM	42	11
ADQUISICIONES / NIVEL DE APROBACIÓN	TIEMPO DE REVISIÓN DE OFERTAS DE ADQUISICIONES	4	3
	TIEMPO DE GENERACIÓN DE ORDEN DE COMPRA	5	2
		81	30
	PORCENTAJE DE REDUCCIÓN:	63%	

Tabla 11. Acuerdos de Nivel de Servicio Propuestos para la Elaboración de Contratos

SITUACIÓN PROPUESTA			
ÁREA INTERVINIENTE	MAX ACTUAL	MAX PROPUESTO	PORCENTAJE REDUCCIÓN
LEGAL	88	15	83%
ÁREA FINANCIERA	88	15	
ÁREA DUEÑA DE ÍTEM	88	15	
REVISIONES DE ÁREAS EN PARALELO (MÁXIMO VALOR):		15	

Tabla 12. Productividad Esperada del Departamento de Adquisiciones

COMPRADOR	PRODUCTIVIDAD MENSUAL ACTUAL	PRODUCTIVIDAD MENSUAL ESPERADA
A	24	32
B	23	31
C	20	27
D	17	22
E	14	19
F	13	17
G	10	14
	121	161