

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

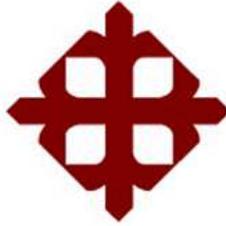
**TÍTULO:
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**AUTORA:
EVELYN TOSCANO CASTAÑEDA**

**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
PARA LA SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y PRUEBAS DE CONTROL EN
PROVEEDORES DE BIENES Y SERVICIOS EN UNA COMPAÑÍA
EDITORA DE REVISTAS.**

**TUTOR:
ING. COM. DIÓGENES DÍAZ SEGARRA, Ph. D.**

**Guayaquil, Ecuador
2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Evelyn Toscano Castañeda, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

TUTOR

Ing. Com. Diógenes Díaz Segarra, Ph. D.

REVISORES

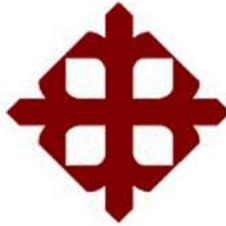
Lcda. Janeth Holguín, Mgs.

Ing. Com. Paola Traverso de Carrión, MBA.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing.Com. Arturo Ávila Toledo, Mgs.

Guayaquil, a los 22 días del mes de abril del año 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Evelyn Toscano Castañeda**

DECLARO QUE:

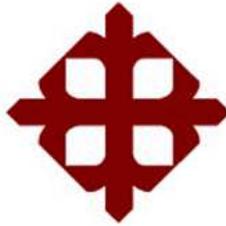
El Trabajo de Titulación **ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y PRUEBAS DE CONTROL EN PROVEEDORES DE BIENES Y SERVICIOS EN UNA COMPAÑÍA EDITORA DE REVISTAS** previa a la obtención del Título **de INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 22 días del mes de abril del año 2014

EL AUTOR

Evelyn Cecilia Toscano Castañeda



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

AUTORIZACIÓN

Yo, Evelyn Cecilia Toscano Castañeda

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y PRUEBAS DE CONTROL EN PROVEEDORES DE BIENES Y SERVICIOS EN UNA COMPAÑÍA EDITORA DE REVISTAS**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 22 días del mes de abril del año 2014

LA AUTORA:

Evelyn Cecilia Toscano Castañeda

AGRADECIMIENTO

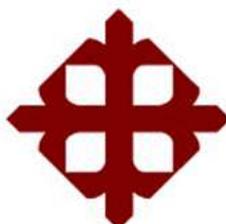
Agradezco principalmente a Dios, por ser quien me brindó la sabiduría y la salud necesaria para cada paso de este proceso, también agradezco el apoyo incondicional de mis padres Victor Toscano y Patricia Castañeda, ya que sin ellos no hubiera sido posible cumplir uno más de mis objetivos.

Evelyn Toscano Castañeda

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a mi hijo, a quien he tenido que sacrificar en tiempo y espacio para alcanzar esta meta profesional.
Para él, Víctor Segovia Toscano y por su amor incondicional.

Evelyn Toscano Castañeda



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

DIRECTOR DE LA CARRERA

Mgs. Arturo Ávila Toledo

REVISORES

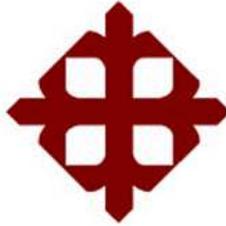
Lcda. Janeth Holguín Noriega.

Ing. Com. Paola Traverso de Carrión, MBA.

TUTOR

Ing. Com. Diógenes Díaz Segarra, Ph. D.

Guayaquil, a los 22 días del mes de abril del año 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
INGENIERIA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

CALIFICACIÓN

Ing.Com. Arturo Ávila Toledo, Mgs.
DIRECTOR DE CARRERA

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
RESUMEN	xv
ABSTRACT	xvii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	5
IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.1. TÍTULO	5
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.2.1. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.2.2. JUSTIFICACIÓN	8
1.3. MARCO REFERENCIAL.....	10
1.3.1. INFORMACIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	10
1.4. HIPÓTESIS GENERAL	12
1.5. OBJETIVOS	12
1.5.1. OBJETIVO GENERAL	12
1.5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	12
1.5.3. ALCANCE	13
1.5.4. CONTEXTUALIZACIÓN.....	13
CAPITULO II.....	14
GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	14
2.1.1 ANTECEDENTE DE LA EMPRESA.....	14
2.2 MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA.....	14

2.3	VALORES Y CULTURA EMPRESARIAL DE LA EMPRESA.....	15
2.4	UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	15
2.5	PRODUCTOS QUE OFRECE UMINASA.....	16
2.6	INVERSIÓN DE PUBLICIDAD DE LA EMPRESA.....	17
2.7	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	18
2.7.1	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ADMINISTRATIVA.....	18
2.7.2	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA COMERCIAL.....	19
2.7.3	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EDITORIAL.....	20
2.8	DESCRIPCIÓN GENERAL OPERATIVA DE LA EMPRESA.....	21
CAPITULO III.....		24
MANUALES Y PROCEDIMIENTOS.....		24
3.1	DEFINICIONES E IMPORTANCIA DE LOS MANUALES, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.....	24
3.1.1	¿QUÉ ES UN MANUAL?.....	24
3.1.2	¿POR QUÉ ES IMPORTANTE ELABORAR UN MANUAL?.....	24
3.1.3	¿POR QUÉ DOCUMENTAR LOS PROCESOS EN LA EMPRESA?.....	24
3.1.4	¿OBJETIVOS DE LOS MANUALES?.....	25
3.1.5	DEFINICIÓN DE POLÍTICA.....	25
3.1.6	DEFINICIÓN DE MANUAL DE POLÍTICAS.....	25
3.1.7	OBJETIVO DEL MANUAL DE POLÍTICAS.....	26
3.1.8	LOS PROCEDIMIENTOS.....	26
3.1.9	OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS.....	26
3.1.10	IMPORTANCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS.....	26
3.2	EL COSO.....	27
3.2.1	¿QUÉ SIGNIFICA COSO?.....	27
3.2.2	¿QUÉ ES COSO ERM?.....	27

3.2.3	MODELO COSO ERM Y SUS COMPONENTES	28
	El modelo COSO ERM tiene 3 marcos: Componentes, Objetivos y Niveles de la Institución.....	28
3.2.3.1	COMPONENTES	28
3.2.3.2	OBJETIVOS.....	30
3.2.3.3	RELACIÓN ENTRE LOS COMPONENTES, LOS OBJETIVOS Y NIVELES DE INSTITUCIÓN.	30
3.2.3.4	CONEXIÓN ENTRE EL COSO Y EL OBJETIVO DEL PRESENTE TRABAJO DE TITULACIÓN.....	31
3.3	ESTRUCTURA GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DE CUALQUIER MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTO EN EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A.....	32
3.3.1	ESTRUCTURA DE LOS DOCUMENTOS	32
3.3.2	ENCABEZADO DE PÁGINA.....	33
3.3.3	PIE DE PÁGINA	36
3.3.4	ESTRUCTURA DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO	37
CAPITULO IV	38
	MARCO METODOLÓGICO	38
4.1	METODOLOGÍA	38
4.1.1	JUSTIFICACIÓN DE ELECCIÓN DE LOS MÉTODOS ELEGIDOS	38
4.1.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	38
4.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
4.2.1	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	39
4.3	RECURSOS	40
4.3.1	MATERIALES O INFORMACIÓN.....	40
4.3.2	TALENTO HUMANO.....	41
4.4	ACTIVIDADES A REALIZARSE	41
4.4.1	CONOCIMIENTO DE LAS ÁREAS RELACIONADAS	41

4.4.1.1	MAPEO DEL PROCESO.....	42
4.4.2	DIAGNÓSTICO	43
4.4.2.1	ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA CON EL PERSONAL INVOLUCRADO.....	43
4.4.2.2	OBSERVACIÓN DIRECTA.....	46
4.4.3	ELABORACIÓN DEL MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y PRUEBA DE CONTROL DE PROVEEDORES	47
4.4.3.1	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	47
4.4.3.2	IDENTIFICACIÓN DE CRITERIOS DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN.....	48
4.4.3.3	SELECCIÓN DE PROVEEDORES	58
4.4.3.4	RE-EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	59
4.4.3.5	COTIZACIONES.....	59
4.4.3.6	EXCEPCIONES.....	59
4.4.3.7	ELABORACIÓN DEL REGISTRO DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES DE COMPRAS NACIONALES.....	60
4.4.3.8	ELABORACIÓN DE REGISTRO DE LISTA DE PROVEEDORES CALIFICADOS.....	64
4.4.3.9	PRUEBAS DE CONTROL.....	65
4.4.3.10	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	67
4.5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68
4.5.1	CONCLUSIONES.....	68
4.5.2	RECOMENDACIONES.....	69
CAPITULO V		70
5.1	PROPUESTA DEL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES EN BIENES Y SERVICIOS DE UNA COMPAÑÍA EDITORA DE REVISTAS.	70

ÍNDICE DE TABLAS

CAPÍTULO I IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Tabla #1: Tiraje de las Revistas.....	15
Tabla #2: Inversión de Publicidad.....	16

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura #1: Ubicación Geo-localizado de UMINASA.....	15
Figura #2: Organigrama Administrativo de UMINASA.....	18
Figura #3: Organigrama Comercial de UMINASA.....	19
Figura #4: Organigrama General de UMINASA.....	20
Figura #5: Mapa de Procesos de UMINASA.....	23
Figura #6: Modelo COSO ERM.....	28
Figura #7: Mapa de Proceso de Selección y Evaluación de Proveedores.....	42
Figura #8: Estructura y Responsabilidades del Proceso.....	48
Figura #9: Cronograma de Implementación.....	67

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es la elaboración de un manual de políticas y procedimientos para la selección, evaluación y pruebas de control de proveedores de bienes y servicios en una compañía editora de revistas, que permitan la identificación de criterios y pruebas de control organizacionales y administrativas conllevando a la optimización del control interno dentro de la cadena de abastecimiento de la empresa para alcanzar los mejores precios, mayor calidad, mejores tiempos de entrega, servicios post-ventas y mejores formas de pago de los insumos, bienes, materiales y/o productos que inciden en las operaciones de la compañía EDITORIAL reduciendo cualquier riesgo por conflicto de intereses.

El primer capítulo define, identifica y establece la problemática de la investigación realizada; establece los objetivos a ser alcanzado con el proyecto; y finalmente, realiza una breve generalización de la empresa objeto de este estudio.

El segundo capítulo se realiza una presentación de la empresa describiendo su estructura organizacional, mapeo de procesos, y una revisión del marco conceptual, referencial y normativo ecuatoriano o internacional donde se detallan conceptos generales, identifica y estudia documentación relacionada con la selección y evaluación de proveedores.

El tercer capítulo se realiza una descripción sobre las definiciones e importancias de los procedimientos y políticas dentro de una organización, el COSO y la relación que tiene con el proyecto de titulación.

El cuarto capítulo describe la metodología y herramientas empleadas para la elaboración del manual propuesto, las conclusiones y las recomendaciones del trabajo de titulación.

El quinto capítulo se realiza la presentación de la propuesta del Manual de Políticas y Procedimientos de Selección y Evaluación de Proveedores de Bienes y Servicios

Palabras Claves: Selección, Evaluación, Prueba, Control, Proveedores, Editora

ABSTRACT

The objective of this work is the development of a manual of policies and procedures for the selection, evaluation and control of suppliers of goods and services of a publishing company that allow the identification of criteria and test of control organizational and administrative leads to the optimization of internal control within the supply chain of the company to achieve the best prices, highest quality, best delivery times, services sales and best forms of payment of inputs, equipment, materials and/or products that have an impact on the operations of the publishing company reducing any risk for conflict of interest.

The first chapter defines, identifies and establishes the research problem; performs a brief generalization of the company subject to this study; and, finally, set the objectives to be achieved with the project.

The second chapter is a presentation of the company describing their organizational structure, process mapping, SWOT analysis of the Organization and a review of the conceptual reference framework and normative Ecuadorian or international.

The third chapter is a description of the definitions and importances of policies and procedures within an organization, the COSO and the relationship with the titling project is done.

The fourth chapter describes the methodology and tools used for developing the proposed manual, conclusions and recommendations of the graduation work.

The fifth chapter presenting the proposed Policy and Procedures Manual Selection and Evaluation of Suppliers of Goods and Services is done

Keywords: selection, evaluation, testing, control, Editora, Suppliers.

INTRODUCCIÓN

Ecuador aprobó el 27 de febrero del 2009 a través del Instituto Nacional de Estandarización y Normalización¹, La Norma Técnica Ecuatoriana NTE ISO 9001:2008 para la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad. Tras la aprobación de la norma citada, se han detectado cambios importantes en la evolución de controles internos y estandarización de operaciones permitiendo alcanzar mejores precios, mejores formas de pago, mejor tiempo de entrega, mejor calidad y servicios post-ventas; pero es necesario, un cambio cultural-empresarial que conceda más importancia a la necesidad de prevenir las situaciones de riesgo sobre conflicto de intereses. En nuestro país se da la paradoja de que Ecuador ha certificado cerca de 4 empresas bajo la norma NTE ISO 9001:2009 y alrededor de aproximadamente 600 empresas bajo la norma ISO 9001:2008, de acuerdo a las estadísticas del INEN pero los niveles de competitividad de las empresas y los riesgos expuestos de las empresas en nuestro país estimadas en cerca de 40.000 organizaciones siguen latentes por la poca aplicación y nula determinación de controles internos, su manejo familiar y casi artesanal de los negocios. Incluso mucho de la falta de control interno para la selección, evaluación y prueba de control a proveedores no son llevadas a cabo porque la cultura empresarial considera que eso no es aplicable en sus organizaciones, salvo verdaderas excepciones.

Comprar según el Diccionario de la Real Academia Española se deriva del latín comparāre que significa adquirir, adquirir se deriva a su vez al verbo modo de adquirir que significa, en derecho, “Hecho jurídico por cuya virtud una persona adquiere el dominio u otro derecho real sobre una cosa.”². Según la norma ISO 9001:2008 establece en su cláusula 7.4 que: “(...) La organización debe evaluar

¹ INEN

y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas”3.

De acuerdo a Michael Porter, se define a la Compra, también conocida como Abastecimiento, en “una actividad de apoyo o secundaria”4.

Es imperiosa la determinación de criterios de selección, evaluación y prueba de control como soporte para enfocar puntos de vistas convergentes sobre controles internos en los procesos de compras para reducir, o eliminar en los mejores casos, cualquier conflicto de intereses e inconformidades de las adquisiciones realizadas o servicios prestados.

La elaboración de un manual de políticas y procedimientos para la selección, evaluación y pruebas de control en proveedores de bienes y servicios en una compañía EDITORIAL de revistas, permitirán la identificación de criterios y pruebas de control organizacionales y administrativas conllevando a la optimización del control interno dentro de la cadena de abastecimiento de la empresa para alcanzar los mejores precios, mayor calidad, mejores tiempos de entrega, servicios post-ventas y mejores formas de pago de los insumos, bienes, materiales y/o productos que inciden en las operaciones de la compañía EDITORIAL de revistas reduciendo cualquier riesgo por conflicto de intereses pero que requiere un compromiso real de mejora interna de la empresa a partir de iniciativas y evaluaciones realizadas por la Gerencia.

El primer capítulo define, identifica y establece la problemática de la investigación realizada; establece los objetivos a ser alcanzado con el proyecto;

y finalmente, realiza una breve generalización de la empresa objeto de este estudio.

El segundo capítulo se realiza una presentación de la empresa describiendo su estructura organizacional, mapeo de procesos, análisis FODA de la organización y una revisión del marco conceptual, referencial y normativo ecuatoriano o internacional donde se detallan conceptos generales, identifica y estudia documentación relacionada con la selección y evaluación de proveedores.

El tercer capítulo se realiza una descripción sobre las definiciones e importancias de los procedimientos y políticas dentro de una organización.

El cuarto capítulo describe la metodología y herramientas empleadas para la elaboración del manual propuesto.

El quinto capítulo se presenta la documentación que contiene la Política y Procedimiento de Selección y Evaluación de Proveedores de Bienes y Servicios de EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A.

El sexto capítulo se detalla las conclusiones obtenidas de la interpretación y recomendaciones finales para las extensiones de trabajo de investigación posteriores.

El séptimo capítulo se realiza la presenta de la propuesta del Manual de Políticas y Procedimientos de Selección y Evaluación de Proveedores de Bienes y Servicios.

CAPITULO I

IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1. TÍTULO

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y PRUEBAS DE CONTROL EN PROVEEDORES DE BIENES Y SERVICIOS EN UNA COMPAÑÍA EDITORIAL DE REVISTAS”

La elaboración de un manual de políticas y procedimientos para la selección, evaluación y pruebas de control de proveedores de bienes y servicios de una compañía EDITORA permitirán la identificación de criterios y pruebas de control organizacionales y administrativas conllevando a la optimización del control interno dentro de la cadena de abastecimiento de la empresa para alcanzar los mejores precios, mayor calidad, mejores tiempos de entrega, servicios post-ventas y mejores formas de pago de los insumos, bienes, materiales y/o productos que inciden en las operaciones de la compañía EDITORIAL reduciendo cualquier riesgo por conflicto de intereses pero que requiere un compromiso real de mejora interna de la empresa a partir de iniciativas y evaluaciones realizadas por la Gerencia.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A. nace en el año 1987 como Editorial Umiña, pero mediante escritura suscrita el 14 de marzo de 1988 se realiza el cambio de razón social a EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR, donde inicia sus operaciones.

Desde el año 2008 EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A. fue incautado por el Gobierno y pasó a ser parte de un ente regulador denominado FIDEICOMISO AGD-CFN NO MÁS IMPUNIDAD CFN – MEDIOS, quienes mediante un ente privado denominado SECRETARÍA TÉCNICA FIDEICOMISO MEDIOS, se encargan de supervisar y controlar las actividades operativas, financieras y crediticias de UMINASA.

La falta de un manual de políticas y procedimientos para la selección, evaluación y pruebas de control en proveedores de bienes y servicios, hace que exista un riesgo por conflictos de intereses y el incumplimiento de requerimientos solicitados por su ente regulador en la contratación de principales proveedores, lo que conlleva a que no existan proveedores calificados para cumplir con los requerimientos de sus clientes.

El establecimiento de políticas y procedimientos definen reglas en cuanto a la forma de actuar de la empresa y las actividades que se deben de realizar permitiendo mejorar las condiciones para operar con mayor coherencia, tanto en su funcionamiento interno como externo. Al establecer políticas y procedimientos también se cumple con requisitos legales y éticas empresariales.

EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A. carece de directrices e instrucciones que permitan de manera objetiva, medible y aplicable la selección y evaluación de proveedores de bienes y servicios.

Para nuestro estudio se ha considerado la problemática identificada en EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A como prioridad para alcanzar la sustentabilidad y rentabilidad operacional y financiera de su actividad, la optimización y control interno de su proceso de compras, observaciones de auditorías externas realizadas por su ente regulador y la búsqueda constante de la mejora continua a través del cumplimiento de los requisitos de sus clientes.

Dada dichas necesidades, los procesos de selección y evaluación de proveedores deberán contar con criterios técnicos definidos, objetivos, medibles y aplicables para todos los casos en que los bienes y servicios incidan en la calidad de los productos de la organización.

EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A. con la finalidad de cumplir con su ente regulador, sus clientes y sus lectores, ha identificado la oportunidad de optimizar y mejora el proceso de Selección, Evaluación y Prueba de Control de sus Proveedores mediante la elaboración de un Manual de Políticas y Procedimientos donde se definan los criterios técnicos y lineamientos que regirán dicho subproceso del proceso de Compras.

1.2.1. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué aporte existirá con la elaboración de un manual de políticas y procedimientos para la selección, evaluación y pruebas de control en proveedores y servicios en la compañía objeto de estudio?

Para comprender la sistematización del problema se ha diseñado algunas interrogantes o preguntas directrices.

1.- ¿Se ha identificado las entradas y salidas del proceso de Selección y Evaluación de Proveedores?

2.- ¿Se ha identificado a los responsables y controles requeridos para el proceso de Selección y Evaluación de Proveedores?

3.- ¿Existen mecanismos y metodologías objetivas y medibles para la selección y evaluación de proveedores?

4.- ¿Existen los datos requeridos para el levantamiento de información?

5.- ¿Existe interrelación entre los diversos procesos operativos, administrativos y estratégicos de la empresa con el proceso de Selección y Evaluación de Proveedores?

6.- ¿Se minimizarán o eliminarán los riesgos ante la elaboración de un manual de políticas y procedimiento para la Selección y Evaluación de Proveedores?

7.- ¿La implementación y aplicación del manual de políticas y procedimientos para la Selección y Evaluación de Proveedores será eficiente?

1.2.2. JUSTIFICACIÓN

Luego de haber identificado el problema en EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A. existe la necesidad de aportar con un manual de políticas y procedimientos para seleccionar y evaluar a sus proveedores.

Con este Manual, se pretende alcanzar los mejores precios, mayor calidad, mejores tiempos de entrega, servicios post-ventas y mejores

formas de pago de los insumos, bienes, materiales y/o productos que inciden en las operaciones de la compañía EDITORIAL reduciendo los riesgos por conflictos de intereses que puedan acarrear sanciones por parte de entes reguladores; por tanto, se requiere y es necesario aportar para conseguir lo antes mencionado.

Por esta razón, se torna de gran importancia la elaboración de un manual de políticas y procedimientos para la selección, evaluación y prueba control de proveedores que permitan la obtención de los mejores criterios técnicos de evaluación para proveedores de acuerdo a los intereses comerciales y requerimientos de la organización; de fácil aplicación; eficiente y eficaz; amigable para el proveedor; y, de fácil entendimiento para el responsable de dicho subproceso y el personal general de la empresa.

La elaboración del manual de políticas y procedimientos permitirá unificar criterios y metodología de trabajo en los colaboradores de la organización para que puedan lograrse las metas y objetivos empresariales. Fomentando la búsqueda constante de mejora continua de productos y servicios a partir del Manual de Políticas y Procedimientos de la Selección y Evaluación de Proveedores de Bienes y Servicios, documentación motivo de este estudio y que es lo que se pretende entregar con la propuesta del trabajo de Tesis.

1.3. MARCO REFERENCIAL

1.3.1. INFORMACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Existe un sinnúmero de documentos y bibliografía referente a la Selección y Evaluación de Proveedores. Así tenemos que mucha de los estudios, proyectos y tesis elaborados en su mayoría provienen de las carreras de Ingeniería Industrial con un enfoque a la utilidad de técnicas y herramientas de esa rama. En otras literaturas se enfoca a la prueba de modelos matemáticos para la evaluación por multi-criterio de los proveedores mediante la generación de algoritmos funcionales para tales efectos.

Existe en otro tipo de publicaciones cuyo objetivo establecen descripciones de la selección y evaluación de proveedores como requerimientos a cumplir para la implementación de normas internacionales y de sistemas de gestión.

Existe bibliografía, más no proyectos o estudios, enfocados a los controles internos e identificando la necesidad de la selección y evaluación de los proveedores; pero no definen soluciones o establecen los lineamientos, criterios, evaluaciones y pruebas de control pertinentes para el proceso en mención.

En el Ecuador existen Normas de Control Interno exclusivamente para entidades del sector público, se constituyen en guías generales, emitidas por la Contraloría General del Estado orientadas a promover una adecuada administración de los recursos públicos y determinar el correcto funcionamiento administrativo de las entidades y organismos del sector público ecuatoriano. Instrumentadas mediante procedimientos encaminados a proporcionar una seguridad razonable, para que las entidades puedan lograr los objetivos específicos que se trazaron; tienen

soporte técnico en principios administrativos, disposiciones legales y normativa técnica pertinente.

Estas normas fueron expedidas el 5 de septiembre del 2002, y se acordó encargar a la Asesoría General de la Contraloría General del Estado, a través del Departamento de Gestión, la actualización permanente de la normativa de control interno, tomando en consideración las sugerencias de cambios que se reciba por parte de las entidades del sector público o mediante consultas que se realicen en forma directa a los usuarios de las mismas.

De igual manera desde noviembre del 2001 se estableció que el Decreto Ejecutivo No. 555, publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 331 de 30 de noviembre de 2010, dispone: “la implementación del Proyecto Gobierno Por Resultados-GPR en todas las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva, a cargo de la Secretaría Nacional de la Administración Pública, y en la Disposición General Segunda se dispone que la Secretaría Nacional de la Administración Pública determinará los lineamientos generales mediante los cuales se implementará el Proyecto Gobierno Por Resultados-GPR, los cuales serán de obligatorio cumplimiento”. En el artículo 29 establece y define el mismo decreto que: “(...) Responsable del proceso.- Todo proceso registrado en el catálogo de procesos de la unidad tendrá asignado un responsable para la evaluación, monitoreo y mejora del proceso. Los principales compromisos del responsable de un proceso incluyen:

- Establecer sus controles, lineamientos, políticas y procedimientos.
- Supervisar el desempeño del proceso e implementar proyectos de mejora.

- Rendir cuentas acerca de la efectividad y eficiencia del proceso.
- Mantener actualizados todos los datos del proceso en el Portal GPR, incluyendo información básica de la ficha de proceso, resultados de evaluación de proceso, análisis de las características del proceso y vinculación de proyectos de mejora al proceso cuando sea impactado (...)”⁵.

1.4. HIPÓTESIS GENERAL

El Manual de Políticas y Procedimientos para la Selección, Evaluación y Pruebas de Control de Proveedores de Bienes y Servicios minimizará, reducirá y/o eliminará significativamente los riesgos de conflictos de intereses en las adquisiciones y compras realizadas por EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un manual de Políticas y Procedimientos para la Selección, Evaluación y Pruebas de Control de Proveedores de bienes y servicios para una empresa EDITORA de revistas en la ciudad de Guayaquil.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- I. Minimizar, reducir o eliminar todo riesgo de conflicto de interés que pudiera generarse por los administradores de la empresa a través de la elaboración de un manual de Políticas y Procedimientos de Selección, Evaluación y Prueba de Control de Proveedores.

- II. Establecer criterios técnicos para la Selección, Evaluación y Prueba de Control de Proveedores.
- III. Cumplir con las observaciones realizadas por el ente regulador STFM.

1.5.3. ALCANCE

- i. El estudio tiene como alcance la evaluación, selección y prueba de control a proveedores de bienes y servicios que inciden directamente en la calidad de la prestación del servicio o de los productos Editoriales de EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A.
- ii. El presente estudio sólo se enfocará a la elaboración del manual de políticas y procedimientos para el subproceso de Selección, Evaluación y Prueba de Control de Proveedores de bienes y servicios; no incluye la implementación y vigencia de dicha documentación.

1.5.4. CONTEXTUALIZACIÓN

La falta de un manual de políticas y procedimientos para la selección y evaluación de proveedores de bienes y servicios en EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A., tiene una incidencia directa con respecto al tipo de impacto que tendrán los productos que ofrece la empresa y si éste será un impacto positivo en la productividad, calidad, competitividad y el cumplimiento al ente regulador de la organización.

La selección y evaluación de proveedores tiene como finalidad que proveedores satisfagan las necesidades y requerimientos de mejor calidad de la organización, permitiéndole establecer parámetros de comparación y observar si se desea cambiar o no de proveedor.

CAPITULO II

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

2.1.1 ANTECEDENTE DE LA EMPRESA

EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR es una empresa cuya residencia se encuentra en el cantón de Guayaquil de la provincia del Guayas, cuya actividad económica definida por el Servicio de Rentas Internas (SRI) se encuentra clasificada según el CIUU D221 como Actividades de Edición, pero tiene como objeto social la “Promoción y ejecución de encuestas y entrevistas publicitarias, la elaboración, promoción y edición de artículos periodísticos libros ensayos folletos enciclopedias afiches etc.”⁶.

2.2 MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A. ha implementado recientemente una filosofía de gestión, fundamentada en:

MISIÓN: Generar información y entretenimiento para sus lectores en los distintos segmentos de mercado ofreciendo servicios y productos editoriales con la más alta calidad.

VISIÓN: Ser líderes e innovadores en información y entretenimiento con responsabilidad y credibilidad a la sociedad.

2.3 VALORES Y CULTURA EMPRESARIAL DE LA EMPRESA

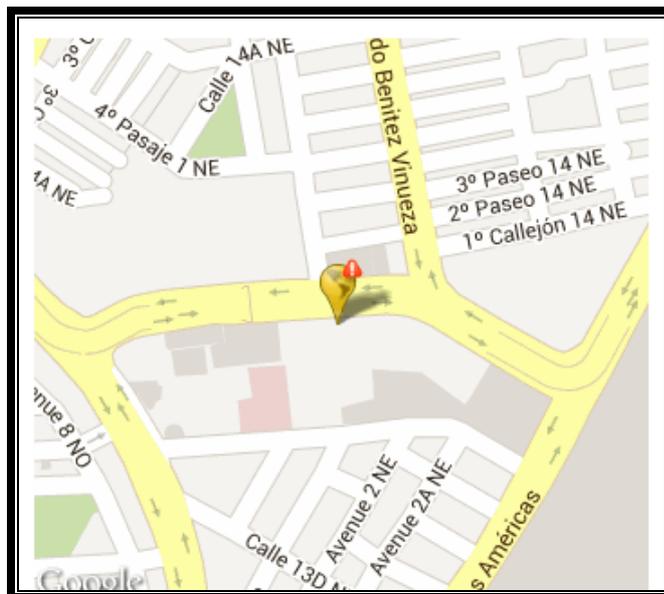
EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A. fundamentada sus creencias en:

- i. Agregar valor a cada uno de sus productos y servicios a través de la ética, responsabilidad y credibilidad de sus colaboradores y procesos.
- ii. Establecer relaciones mutuamente beneficiosas con sus proveedores, clientes y lectores.
- iii. Alcanzar altos estándares de calidad editorial y diseño visual de sus productos.

2.4 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La sede administrativa de la empresa se encuentra en Cdla. Adace calle 114 y calle A, atrás de TC televisión, en la ciudad Guayaquil, Ecuador. (Ver Figura N° 1).

Figura #1: Ubicación Geo-localizado de EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A.



Autor: Evelyn Toscano Castañeda

2.5 PRODUCTOS QUE OFRECE UMINASA

Entre sus productos Editoriales se encuentran:

- a) REVISTA LA ONDA
- b) REVISTA EL AGRO
- c) REVISTA LA OTRA
- d) REVISTA SAMBORONDON
- e) REVISTA COSTA
- f) REVISTA VALLES

Enfocados a diferentes target de lectores, con gran cobertura, años en el medio y de reconocidas marcas. Actualmente los productos de EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A. cuentan con el siguiente tiraje (cantidad impresa de revistas) de acuerdo a sus publicaciones:

Tabla #1: Tiraje de las Revistas año 2013 de EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A.

* REVISTA DE UMINASA	TIRAJE PUBLICADO	NÚMERO DE PÁGINA
SAMBORONDON	10.000	100
VALLE	10.000	84
COSTA	10.000	84
LA ONDA	15.000	60
EL AGRO	10.000	60
LA OTRA	8.000	60

Autor: Evelyn Toscano Castañeda

2.6 INVERSIÓN DE PUBLICIDAD DE LA EMPRESA

La medición de la competencia de acuerdo a empresas especializadas establece que EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A. se encuentra entre las principales Editoriales del país dominada por ENSA, grupo que elabora la revista VISTAZO (44.32%); seguido de TELEVISA, grupo que elabora la revista CARAS Y VANIDADES (18.74%); y EMCOVISA, grupo que elabora la revista COSAS. Así tenemos que:

Tabla #2: Inversión de Publicidad de EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A.

EMPRESA	TOTAL DE INVERSIÓN 2013	PORCENTAJE DE INVERSIÓN
ENSA	\$ 2.507.358,62	44,32%
TELEVISA	\$ 1.060.220,45	18,74%
EMCOVISA	\$ 996.553,03	17,62%
UMINASA	\$ 642.086,40	11,35%
DINEEDICIONES	\$ 458.685,61	8,11%
COMERCIO	\$ 98.181,82	1,74%
Total general	\$ 5.657.103,07	100,00%

***Períodos: Julio-Septiembre 2013; Fuente: Ibope**

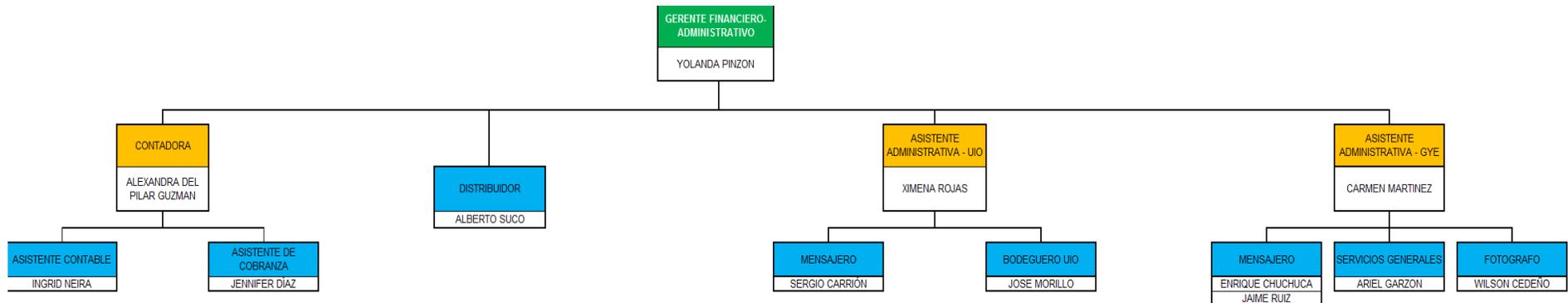
Autor: Evelyn Toscano Castañeda

2.7 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

2.7.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ADMINISTRATIVA

EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A., cuenta con la siguiente Estructura Organizativa Administrativa mostrada a continuación. (Ver Figura N° 2):

Figura #2: Organigrama Administrativo de EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A.

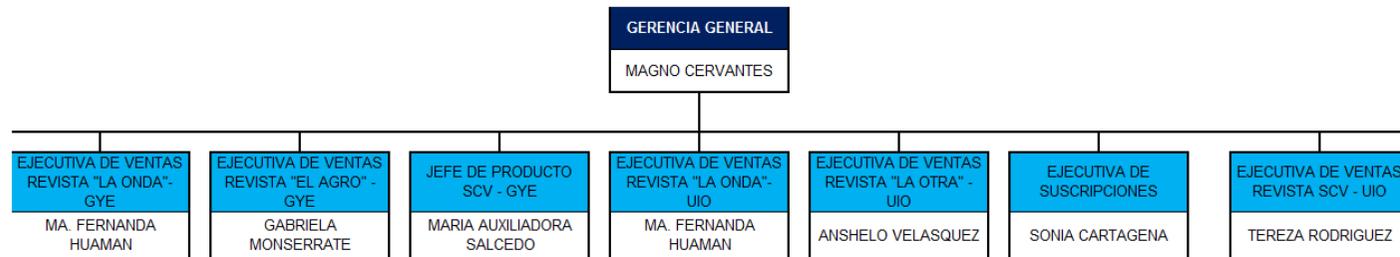


Autor: Evelyn Toscano Castañeda

2.7.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA COMERCIAL

EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A., cuenta con la siguiente Estructura Organizativa Comercial mostrada a continuación. (Ver Figura N° 3):

Figura #3: Organigrama Comercial de EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A.

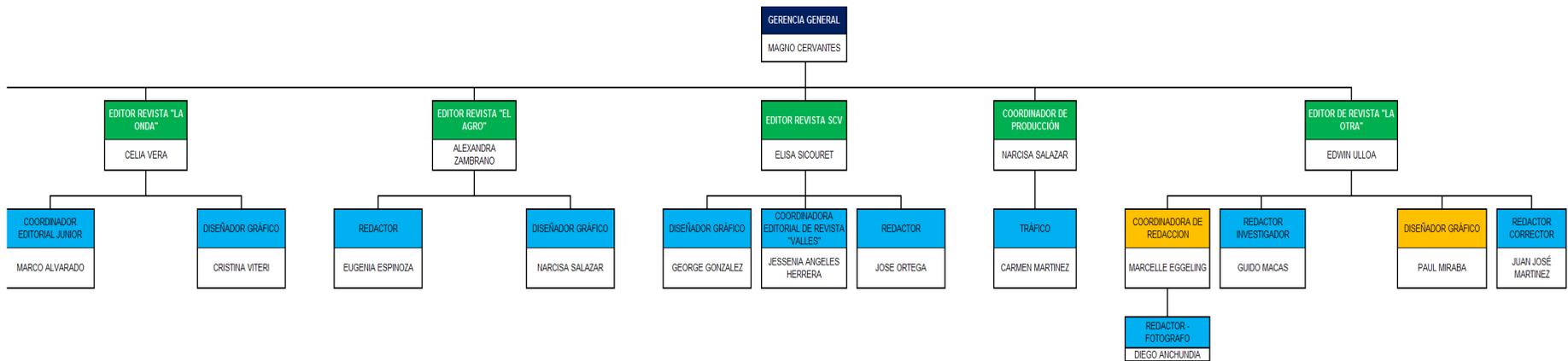


Autor: Evelyn Toscano Castañeda

2.7.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EDITORIAL

EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A., cuenta con la siguiente Estructura Organizativa mostrada a continuación. (Ver Figura N° 4):

Figura #4: Organigrama de EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A.



Autor: Evelyn Toscano Castañeda

2.8 DESCRIPCIÓN GENERAL OPERATIVA DE LA EMPRESA

EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A. ha identificado y mapeado sus procesos. (Ver Figura N° 3). A continuación una breve descripción de los procesos internos de la empresa:

PROCESOS ESTRATEGICOS

- i. ADMINISTRACIÓN: Procesos y actividades enfocados a la definición de políticas internas, administración y control para el mejoramiento de los procesos operativos y control financiero.

PROCESOS OPERATIVOS

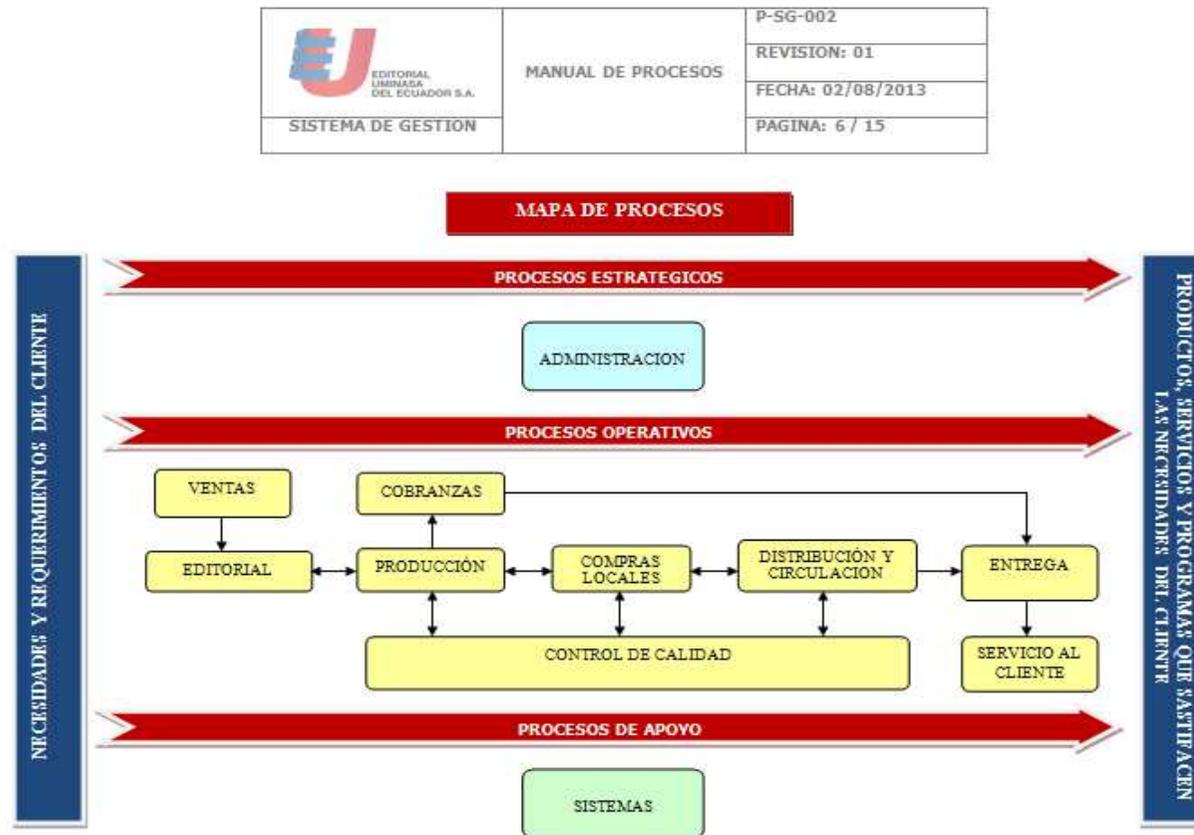
- ii. VENTAS: Procesos y actividades enfocados al cumplimiento de los requisitos, necesidades y expectativas de los clientes.
- iii. EDITORIAL: Procesos y actividades enfocados a la elaboración: editorial de notas y reportajes periodísticos y/o publicitarios de interés de acuerdo a los diversos productos Editoriales y segmentos de mercados enfocados por la organización.
- iv. PRODUCCIÓN: Procesos y actividades que conlleva a la organización sistemática de la producción de los productos Editoriales de la empresa a través de la revisión digital de los artes, revistas, material publicitario, pruebas o test de color y la generación de la orden de producción, donde se detallan los requerimientos técnicos de impresión.
- v. COMPRA: A partir de la generación de la orden de producción, se realizan las actividades de compra a partir de la selección de proveedores.

- vi. COBRANZA: Las actividades de cobranza son generadas cuando los productos Editoriales han sido entregado por parte del proveedor-imprensa y han sido revisado por el responsable de facturación quien ha ingresado las facturas que generan los procesos de cobranzas.
- vii. CIRCULACIÓN&DISTRIBUCIÓN: A partir de la entrega de los productos Editoriales del proveedor-imprensa a la empresa se desarrollan actividades que aseguren la distribución y circulación de acuerdo a los diversos target y segmentos enfocados por la organización.
- viii. ENTREGA: Procesos y actividades que permiten verificar y organizar la entrega de los productos editoriales a los clientes corporativos y lectores.
- ix. SERVICIO AL CLIENTE: Procesos y actividades definidas para la atención de quejas y reclamos para la medición la satisfacción del cliente.
- x. CONTROL DE CALIDAD: Procesos y actividades definidas para la identificación de los incumplimientos de los estándares establecidos para la elaboración de los productos y servicios editoriales de la empresa.

PROCESOS APOYO

- xi. SISTEMAS: Procesos y actividades establecidas para el resguardo y respaldo de la información digital y “know how” de la empresa.

Figura #5: Mapa de Procesos de EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A.



Fuente: EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A.

CAPITULO III

MANUALES Y PROCEDIMIENTOS

3.1 DEFINICIONES E IMPORTANCIA DE LOS MANUALES, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

3.1.1 ¿QUÉ ES UN MANUAL?

A continuación estableceremos algunas definiciones sobre los conceptos de: políticas, manuales, procedimientos, y pruebas de control de diferentes autores.

Duhat Kizatus Miguel A.(1985) define un manual como: “Un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo”.

3.1.2 ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE ELABORAR UN MANUAL?

Permite documentar la experiencia, el conocimiento, las herramientas utilizadas, los equipos requeridos y las técnicas que se generan durante las actividades en una organización.

3.1.3 ¿POR QUÉ DOCUMENTAR LOS PROCESOS EN LA EMPRESA?

Constituye una metodología de trabajo a seguir a partir del establecimiento de funciones y responsabilidades al personal, facilitando el análisis cuantitativo para la adecuada medición del rendimiento de la organización.

3.1.4 ¿OBJETIVOS DE LOS MANUALES?

Uno de los objetivos que presenta González M. a través de páginas de internet. Define los siguientes objetivos:

- Presentar una visión integral de cómo opera la organización
- Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa
- Precisar funciones, actividades y responsabilidades para un área específica
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales

3.1.5 DEFINICIÓN DE POLÍTICA

Según Rodríguez (2007), define como política, lo siguiente: "Es un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas.

3.1.6 DEFINICIÓN DE MANUAL DE POLÍTICAS

Documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias.

Las políticas son la actitud de la administración general en las empresas. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos.

3.1.7 OBJETIVO DEL MANUAL DE POLÍTICAS

- Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- Ser instrumento útil para la orientación e información al personal.
- Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

3.1.8 LOS PROCEDIMIENTOS

Según Melinkoff, R(1990), "Los procedimientos consiste en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores".

3.1.9 OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS

Gómez F. (1993) señala que: " El principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero". (p.61).

3.1.10 IMPORTANCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS

Según Biegler J. (1980) " Los procedimientos representan la empresa de forma ordenada de proceder a realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización".

3.2 EL COSO

3.2.1 ¿QUÉ SIGNIFICA COSO?

COSO significa: “Committee of Sponsoring Organizations”, es una iniciativa conjunta de cinco organizaciones del sector privado: American Accounting Associations, American Institute CPA, Financial Executive International, The Association of Accountants y Financial Professional in Business que se dedican a proporcionar el liderazgo de pensamiento a través de la elaboración de marcos y orientación sobre la gestión de riesgos empresariales, el control interno y la disuasión del fraude.

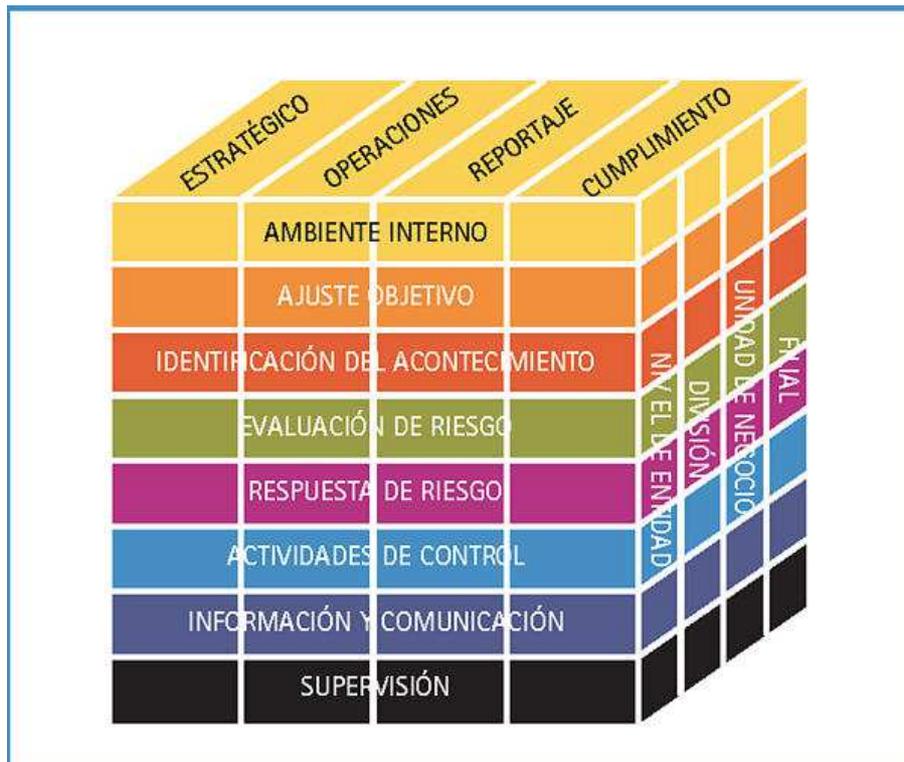
3.2.2 ¿QUÉ ES COSO ERM?

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) ha publicado el Enterprise Risk Management – Integrated, un marco que describe los componentes esenciales, principios y conceptos de riesgo de empresa, independientemente de su tamaño, con mayor preocupación y enfoque en el riesgo de gestión. COSO reconoce que aunque muchas organizaciones pueden involucrarse en algunos aspectos de gestión de riesgo de las empresas, no ha habido ninguna base común de conocimientos y principios para que conjuntamente con la alta dirección evalúen el enfoque de una organización para diseñar programas eficaces para identificar, medir, priorizar y responder a los riesgos.

3.2.3 MODELO COSO ERM Y SUS COMPONENTES

El modelo COSO ERM tiene 3 marcos: Componentes, Objetivos y Niveles de la Institución.

Figura #6: Modelo COSO ERM



3.2.3.1 COMPONENTES

Son 8 los componentes que conforman el modelo COSO ERM, éstos son:

Ambiente interno - El ambiente interno abarca el tono de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía de administración de riesgo y el riesgo aceptado, la integridad, valores éticos y el ambiente en el cual ellos operan.

Establecimiento de objetivos - Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten su consecución. La administración de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

Identificación de eventos - Los eventos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.

Evaluación de riesgo – Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados. Los riesgos son evaluados sobre una base inherente y residual.

Respuesta al riesgo - La dirección selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.

Actividades de control - Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo efectivamente.

Información y Comunicación - La información se identifica, captura y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación efectiva debe producirse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a través, y hacia arriba de la entidad.

Monitoreo – La totalidad de administración de riesgos corporativos es monitoreada y se efectúan las modificaciones necesarias. Este monitoreo se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez

3.2.3.2 *OBJETIVOS*

Dentro del contexto de misión o visión establecida en una entidad, su dirección establece los objetivos estratégicos, selecciona la estrategia y fija objetivos alineados que fluyen en cascada en toda la entidad. El presente Marco de administración de riesgos corporativos está orientado a alcanzar los objetivos de la entidad, que se pueden clasificar en cuatro categorías:

- **Estratégicos:** Objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad y dándole apoyo
- **Operativos:** Objetivos vinculados al uso efectivo y eficiente de recursos.
- **Reporte:** Confiabilidad de los reportes.
- **Cumplimiento:** Objetivos relativos al cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables

3.2.3.3 *RELACIÓN ENTRE LOS COMPONENTES, LOS OBJETIVOS Y NIVELES DE INSTITUCIÓN.*

Existe una relación directa entre los objetivos que la entidad desea lograr y los componentes de la administración de riesgos corporativos, que representan lo que hace falta para lograr aquellos. La relación se representa con una matriz tridimensional, en forma de cubo.

Las cuatro categorías de objetivos: estratégicos, operativos, reportes y cumplimiento, están representados por columnas verticales, los ocho componentes por filas horizontales y las unidades de entidad por la tercera dimensión.

El gráfico del modelo COSO ERM, refleja la capacidad de centrarse sobre la totalidad de la administración de riesgos corporativos de una entidad o bien por categoría de objetivos, componente, unidad o cualquier subconjunto.

3.2.3.4 CONEXIÓN ENTRE EL COSO Y EL OBJETIVO DEL PRESENTE TRABAJO DE TITULACIÓN.

Luego de conocer los conceptos básicos del Modelo COSO ERM, tenemos que la administración por riesgos corporativos ayudan a asegurar una información efectiva y el cumplimiento de leyes, además evitan dañar la reputación de una entidad y sus consecuencias derivadas y así llegar a los objetivos deseados.

El principal objetivo del Modelo COSO ERM está orientado al uso efectivo y eficiente de recursos con la confiabilidad de reportes, mitigando riesgos que se puedan presentar en el transcurso de las operaciones. Considerando que uno de los riesgos identificados en EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S. A. es el conflicto de intereses que se da mediante la contratación empírica de proveedores, se ha decidido elaborar una propuesta de un Manual de política y Procedimientos para los principales proveedores que incidan en la calidad del producto, que refleje criterios técnicos y aplicables.

3.3 ESTRUCTURA GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DE CUALQUIER MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTO EN EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A.

Editorial Uminasa del Ecuador S.A., tiene establecido dentro de sus procedimientos una estructura general de un manual de políticas y procedimientos donde cualquier colaborador que forme parte de UMINASA puede solicitar la creación, eliminación o modificación de la documentación del Sistema de Gestión de acuerdo a lo establecido en el procedimiento para Control de Documentos (P-SG-002) siempre y cuando la solicitud sea sustentable además de ser aprobada por el Gerente General y la STFM.

3.3.1 ESTRUCTURA DE LOS DOCUMENTOS

Según lo mencionado en el procedimiento (P-SG-002) establece que para asegurar la normalización y legibilidad de los documentos, los mismos serán escritos con letra Tahoma Tamaño #10 para títulos, subtítulos y texto, para los encabezados serán elaborados tomando este tipo y tamaño de letra como base aceptándose modificaciones en el tamaño de la letra cuando sea necesario.

3.3.2 ENCABEZADO DE PÁGINA

Todo documento elaborado por UMINASA y que forme parte del Sistema de Gestión debe contener en todas las hojas un encabezado que contenga la siguiente información:

1	3	4	
		5	
6			
7			
2			

1

Logotipo de la Empresa

2

Proceso o subproceso al que pertenece el documento.

3

Nombre Formal del Documento.

4

Código: Los documentos se identificarán por medio de un código alfanumérico de tres partes: **P - ABC - XXX**

Donde la primera letra identifica el tipo de documento:

M = Manual

P = Procedimiento

I = Instructivo de trabajo

F = Formato

Las tres siguientes letras **ABC** identifican el proceso o subproceso que genera el Documento:

PROCESO / SUBPROCESO	CODIFICACION
ADMINISTRACION	ADM
SISTEMA DE GESTION	SG
RECURSOS HUMANOS	RRH
COMPRAS LOCALES	CLO
VENTAS	VEN
RECEPCION	REC
ALMACENAMIENTO	ALM

PROCESO / SUBPROCESO	CODIFICACION
DEVOLUCIONES	DEV
ENTREGA DE PRODUCTO	EDP
CONTROL CALIDAD	COC
DISEÑO Y DESARROLLO	DYD
CREDITO Y COBRANZAS	CYC
SERVICIO AL CLIENTE	SAC
SISTEMAS	SIS

Los tres últimos dígitos **XXX** indican el número consecutivo del documento, del 001 en adelante.

5

Revisión: Se identifica con un número arábigo, comenzando por el cero para la primera emisión del documento.

6

Fecha: (día-mes-año: dd-mm-aaaa): Cuando existan modificaciones, se deberá cambiar el número de revisión y la fecha, indicándolo en el encabezado del procedimiento para dejar constancia que se trabaja con la última versión del documento.

7 **Páginas:** Todas las páginas se enumeran automáticamente de acuerdo a la cantidad de hojas que se necesiten para describir el procedimiento, indicando además el total páginas que compone el documento. Ej. # / #.

3.3.3 PIE DE PÁGINA

Se utiliza únicamente en la primera página del documento, para indicar las funciones responsables de la elaboración, revisión y aprobación del documento.

Elaborado por:

8 Se indica el cargo de la persona responsable de elaborar el documento.

Revisado por:

9 Se indica el cargo de la persona responsable de revisar el documento.

Aprobado por:

10 Se indica el cargo de la persona responsable de aprobar el documento.

3.3.4 ESTRUCTURA DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO

Las políticas y procedimientos del Sistema de Gestión de UMINASA, se desarrollan teniendo en consideración la siguiente estructura:

1. OBJETIVO

Explica el propósito o finalidad para el cual ha sido desarrollado el procedimiento

2. CAMPO DE APLICACION

Describirá claramente el alcance y el campo de aplicación del documento.

3. DEFINICIONES

Se indicará el significado de aquellas palabras que pueden llevar a confusión en la redacción del documento.

4. DESARROLLO

Presenta una descripción de las actividades requeridas para desarrollar un proceso.

5. REGISTROS

Indica una lista de la evidencia que genera la aplicación del procedimiento.

Cuando un punto no es considerado dentro de un procedimiento se colocará bajo el mismo las palabras “No Aplica”.

CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 METODOLOGÍA

4.1.1 JUSTIFICACIÓN DE ELECCIÓN DE LOS MÉTODOS ELEGIDOS

Los métodos descritos en capítulos anteriores tienen ventaja de permitir conocer el subproceso objeto de estudio mediante el levantamiento de información tanto objetiva como subjetiva a partir de las entrevistas no estructuradas; de igual manera, son herramientas que han sido proporcionada durante los años de estudio en las diversas materias de la carrera.

4.1.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El desarrollo de esta investigación comprenderá la elaboración teórica de una propuesta, que establecerá los parámetros y criterios técnicos medibles, objetivos y aplicables para una adecuada Selección, Evaluación y Prueba de Control de Proveedores de Bienes y Servicios de EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A.

4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio se sujetará al Método Hipotético-Deductivo porque permite “A través de observaciones realizadas de un caso particular se plantea un problema. Éste lleva a un proceso de inducción que remite el problema a una teoría para formular una hipótesis, que a través de un razonamiento deductivo intenta validar la hipótesis empíricamente”⁷.

Para el presente estudio, de acuerdo a la naturaleza de los datos, se procederá a utilizar los métodos: Cuantitativos y Cualitativos que

permiten que la investigación sea orientada a soluciones, tal como lo plantea el objetivo del presente proyecto.

4.2.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

POBLACIÓN: En su libro Casas Sánchez José Miguel; García Perez Carmelo, Rivera Galicia Luis Felipe (2002) establecen: “Es la totalidad o conjunto formado por todos los valores posibles (persona, objetos o medidas) que puede asumir una variable y tienen una característica en común, que son de interés”. Definimos nuestra población de investigación a todos los proveedores de EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A.

Para realizar el levantamiento de información de los datos generados a partir del subproceso de Selección y Evaluación de Proveedores se tomó como referencia el período 2012 constituida por una población de 3.520 proveedores.

MUESTRA DE POBLACIÓN: En su libro Casas Sánchez José Miguel; García Perez Carmelo, Rivera Galicia Luis Felipe (2002) establecen: “Es un subconjunto de la población, es decir, una muestra se compone de algunos individuos, objetos o medidas de una población”. Definimos población de investigación a todas funciones, tareas o actividades rutinarias o no rutinarias que conforman el subproceso de Selección y Evaluación de Proveedores de EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A., y los registros o documentos generados a partir de dichas acciones o funciones.

Definimos como muestra de investigación a un grupo o subconjunto de la población de investigación. En ese sentido, la muestra estará conformada por proveedores que afectan e inciden directamente en la calidad de la prestación del servicio o de los productos Editoriales de

EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A., luego de haber revisado la base de proveedores proporcionado por la contadora, hemos identificado que solo existen dos proveedores; un proveedor de imprenta (Don Bosco) y un operador logístico (Disandes), por lo que nuestra muestra para el requerimiento de información para la selección de criterios técnicos y medibles serían solo 2 proveedores, sin embargo para tener variedad de características hemos solicitado que la empresa realice el requerimiento de información de 2 proveedores más de imprenta y 2 proveedores más de logística, quedando así un total de 6 proveedores.

Los informes de auditoría del ente regulador Secretaría Técnica Fideicomiso Medios (STFM) establecían la importancia de efectuar la evaluación y selección de proveedores que inciden directamente en la calidad de los servicios y productos editoriales de la empresa y de igual manera al analizar la base de proveedores se identificó que se limita a sólo dos tipos de proveedores: la Imprenta y el Operador Logístico, dado que los demás provisosores venden útiles de oficinas, productos recurrentes como bidones de aguas o servicios generales como reparaciones eléctricas.

4.3 RECURSOS

4.3.1 MATERIALES O INFORMACIÓN

- i. Microsoft Office EXCEL.
- ii. Computadora.
- iii. Información de los Proveedores: referencias, catálogos de productos o portafolios de servicios, etc.
- iv. Revisión de Pro-formas, cotizaciones y comunicaciones con los proveedores seleccionados.
- v. Informes emitidos por la STFM

4.3.2 TALENTO HUMANO

- i. Tutor Académico.
- ii. Personal relacionado con el subproceso de Selección y Evaluación de Proveedores de EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A.
- iii. Gerencia General y Gerencia Financiera-Administrativa de EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A.

4.4 ACTIVIDADES A REALIZARSE

4.4.1 CONOCIMIENTO DE LAS ÁREAS RELACIONADAS

EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A. a través de su Gerencia, nos permitió conocer su Mapa de Procesos y la visita en cada uno de los puestos y áreas de la empresa, el funcionamiento y el flujo de trabajo que realiza dicha organización. En la visita, pudimos constatar la distribución de funciones y actividades a través del dialogo breve con los responsables de los procesos, incluyendo el proceso de Compras donde entendimos que dicho proceso no es una sola actividad sino que está conformado por otros tres subprocesos a su vez: COMPRAS, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES Y VERIFICACIÓN DE LA COMPRA, lo que nos facilitó el entendimiento de manera más detallada, identificando fortalezas y debilidades.

De igual manera, la Gerencia de EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A. nos facilitó información preliminar de auditorías externas realizadas por su ente regulador Secretaría Técnica Fideicomiso Medios (STFM), lo que permitió identificar los riesgos potenciales y, al mismo tiempo, la oportunidad de mejora del subproceso de SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES, motivo de este proyecto.

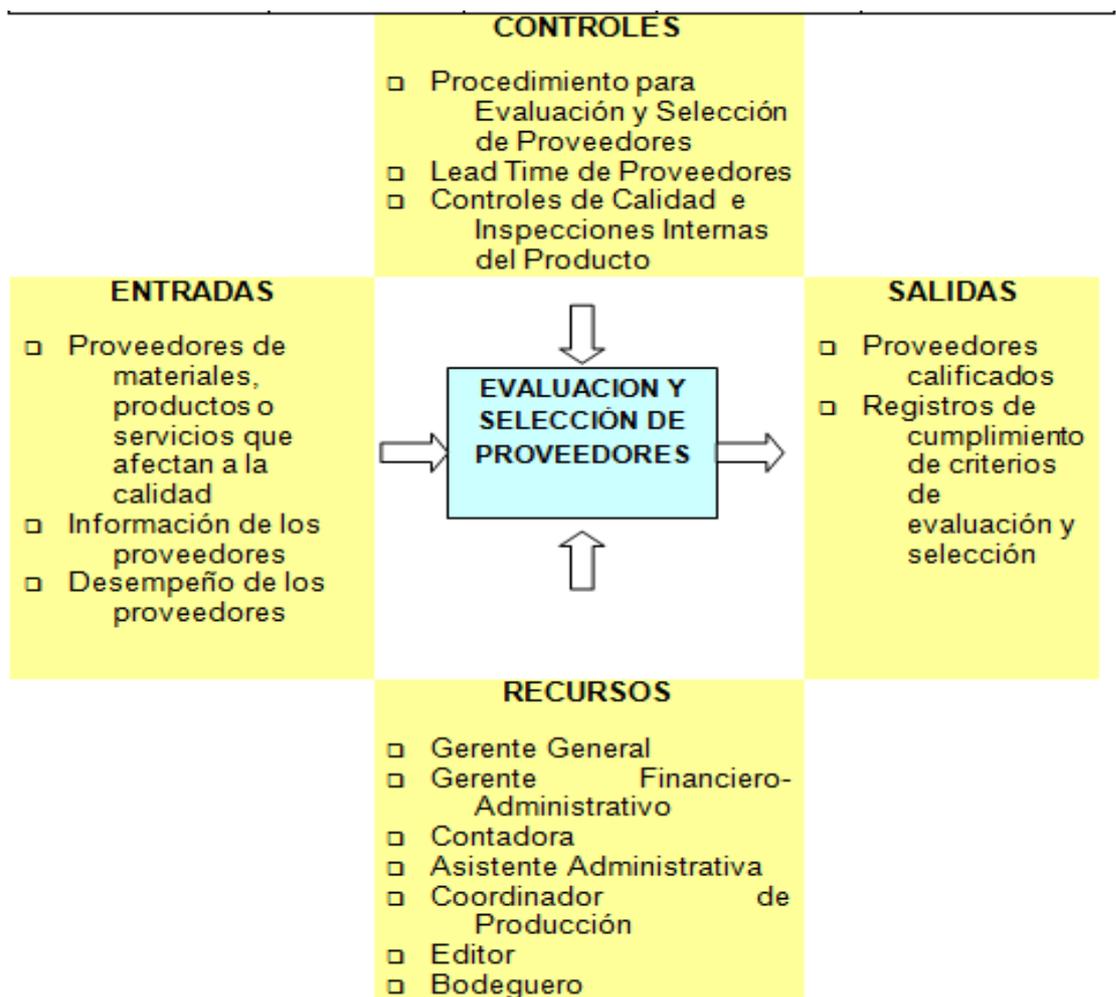
4.4.1.1 MAPEO DEL PROCESO

Para efectos de nuestro estudio, a continuación describiremos el subproceso elaborado para la SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES, tal como sigue:

Figura #7: Mapa de Proceso de Selección y Evaluación de Proveedores de EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A.

PROCESO: COMPRAS

SUBPROCESO: EVALUACION Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES



4.4.2 DIAGNÓSTICO

El diagnóstico realizado a EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A. consistió en las siguientes fases:

- I. Entrevistas No Estructurada con el personal involucrado.
- II. Revisión y análisis de información proporcionada por los proveedores seleccionados.
- III. Observación Directa.
- IV. Análisis de Resultados.
- V. Identificación de los Criterios Técnicos de Evaluación y Selección de Proveedores.

4.4.2.1 *ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA CON EL PERSONAL INVOLUCRADO*

Según Ander E. (1982: p.227) Dice que: " La entrevista no estructurada son preguntas abiertas las cuales se responden dentro de una conversación, la persona interrogada da una respuesta, con sus propios términos, de una cuadro de referencia a la cuestión que se le ha formulado".

Para el mejor entendimiento que conlleva las actividades de Selección y Evaluación del Proveedores de EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A. a través de las entrevistas no estructuradas con el personal se procedió a conocer sobre el proceso de selección y evaluación de proveedores, con el objetivo de conocer y estudiar la información obtenida y poder canalizar y definir todas las actividades que se refieran al proceso de selección y evaluación de proveedores. El personal entrevistado, hasta la fecha, fue de 10 personas:

- Alberto Succo: Bodeguero.
- Pilar Guzmán: Jefe de Contabilidad.
- Celia Vera: Editor Revista La Onda.
- Alexandra Zambrano: Editor Revista El Agro.
- Edwin Ulloa: Editor Revista La Otra.
- Elisa Sicouret: Editor Revista Valles.
- Narcisa Zambrano: Coordinador de Producción.
- Carmen Martínez: Asistente Administrativa.
- Yolanda Pinzón: Gerente Financiero-Administrativo.
- Magno Cervantes: Gerente General.

Siendo una entrevista no estructurada, la misma se compone de preguntas abiertas. Dado que no se contaba con una metodología para la selección y evaluación de proveedores, se estableció una pregunta básica y general para los encuestados:

¿Qué características son importantes para usted al momento de evaluar un producto o servicio ofrecido por un proveedor a EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A. y por qué?

De la entrevista, se obtuvo el siguiente resultado:

- 10 de las 10 personas encuestadas mostraron 5 variables-patrón: Calidad, Precio, Tiempo de Entrega, Servicio y Forma de Pago. Estas variables se repitieron entre las personas entrevistadas; existieron otras

variables que fueron mencionadas por los colaboradores de la empresa pero no tuvieron un patrón entre los encuestados.

- 9 de las 10 personas encuestadas indicaron que la variable más importante es Calidad y Precio.
- 10 de las 10 personas encuestadas indicaron que la primera variable de mayor ponderación o peso es Calidad. Dado que la impresión de las revista debe de cumplir con los requisitos de color y diseño establecido por el cliente y de acuerdo al manual de estilo de EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A. Adicionalmente, la entrega a los puntos de ventas es un factor importante de los ingresos de la empresa; por ende, la cobertura total de dichos puntos de ventas es primordial para cumplir con las suscripciones y la distribución a mayoristas.
- 10 de las 10 personas encuestadas indicaron que la segunda variable de mayor ponderación o peso es el precio. Los costos de imprenta y del operador logístico son representativos y siendo costos variables inciden directamente en el presupuesto y los ingresos de la empresa.

De esta etapa se concluyó las variables que inciden directamente en la calidad de los servicios y productos editoriales de la organización, a saber: Calidad, Precio, Tiempo de Entrega, Servicio y Forma de Pago. Siendo Calidad y Precio las variables más importante en la evaluación y selección de un proveedor para el personal de EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A.

4.4.2.2 *OBSERVACIÓN DIRECTA*

Según Sabino, C (1997: p. 134), señala que: “La observación directa es aquella que a través de la cual se puedan conocer los hechos y situaciones de la realidad social”

Para el mejor entendimiento que conlleva las actividades de Selección y Evaluación de los proveedores de EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A., a través de la observación directa de las actividades del personal, se procedió a conocer las actividades que tienen que ver con el proceso de selección y evaluación de proveedores. Así tenemos que:

- Se observó dos de los procesos operativos que se relacionan con los proveedores que son: Editorial y Distribución&Circulación, dado que son actividades que nos permiten conocer los requerimientos tanto de los clientes como de la compañía.
- El proceso de Control de Calidad de Distribución tiene como finalidad determinar y conocer cuáles son los requerimiento básicos para que el producto editorial llegue de manera puntual a los lectores y nos pudimos dar cuenta que las revistas que se distribuyen de manera gratuita no eran repartidas en su totalidad a las ciudadelas Samborondón, Valles y Costas, además las revistas La Onda, La Otra y El Agro no llegaban a tiempo a los puntos de venta por lo que el cliente tenía menos tiempo en vender los productos y las devoluciones a Uminasa eran excesivas.
- El proceso de Control de Calidad Editorial está conformado por un equipo denominado “Control de Calidad Editorial”

cuyos integrantes son el personal de cada revista, es decir: el Editor, Diseñador Gráfico, el Ejecutivo de Ventas y la Coordinadora de Producción. Tiene la finalidad de realizar una revisión a la revista para cotejar si está acorde al arte digital enviado a la imprenta, es decir que no falte páginas, reportajes, pautas publicitarias o que los colores sean los mismos que fueron solicitados, además que se cotejan en un formato que las revistas requeridas hayan sido las que llegaban a la bodega de distribución de Uminasa.

De esta etapa se concluyó la importancia de evaluar y seleccionar a los proveedores que inciden directamente en la calidad de los servicios y productos editoriales de la organización.

4.4.3 ELABORACIÓN DEL MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y PRUEBA DE CONTROL DE PROVEEDORES

4.4.3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis consistió en una reunión de trabajo con el personal entrevistado de EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A. con presencia de la Gerencia General y Gerencia Financiera-Administrativa donde se expuso y presentó los resultados y las observaciones de las actividades recogidas en las etapas antes mencionadas. Luego de ello, durante la reunión se procedió a la identificación de los criterios de selección y evaluación de proveedores. En este aspecto la Gerencia General solicitó el establecimiento como parte de la agenda de la reunión definir el

objetivo o propósito del subproceso de Selección y Evaluación de Proveedores.

4.4.3.2 *IDENTIFICACIÓN DE CRITERIOS DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN*

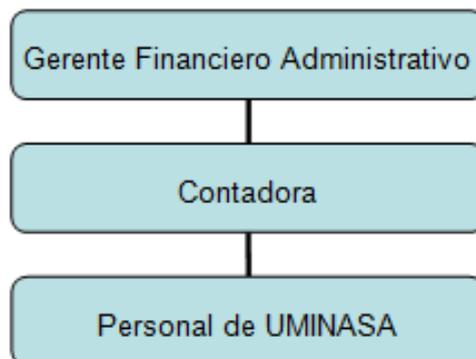
Antes de proceder a la identificación de los criterios del subproceso de Evaluación y Selección de Proveedores, es conveniente definir la dirección, el objetivo o propósito de dicho subproceso; de igual manera, definir las responsabilidades de las personas que participarán dentro dicho subproceso. Así tenemos que:

MISIÓN DEL SUBPROCESO DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES:

Definir los mecanismos y criterios necesarios para seleccionar, evaluar y re-evaluar a los Proveedores que prestan y venden sus productos y/o servicios a UMINASA.

Establecido el propósito u objetivo del subproceso, se definió la estructura y distribución de responsabilidades:

Figura #8: Estructura y Responsabilidades del Proceso.



Gerente Financiero Administrativo: Aprobará todas las órdenes de compras seleccionadas a partir de su rúbrica, la mejor opción económica de acuerdo a las proformas, cotizaciones y demás documentos aportado por los proveedores que se encuentren evaluados y en la Lista de Proveedores Calificados.

Contadora: Realizará la revisión de las ordenes de compras generados por el personal de EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A, para proceder a la búsqueda de las mejores ofertas de productos y servicios a partir de los proveedores calificados.

Personal de EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A.: Elaborará las órdenes de compras, cuyos montos o adquisiciones no sean productos o servicios de uso frecuente o recurrente. El personal de UMINASA deberá derivar a sus respectivos jefes inmediatos los requerimientos para que ellos procedan a la elaboración y sumilla de la orden de compra respectiva.

Establecido el objetivo o propósito del subproceso y la estructura de su funcionamiento, se procedió a identificar la naturaleza de los proveedores, de acuerdo a sus características comerciales definidas por sus actividades económicas y la comercialización de sus productos o prestación de servicios. En este sentido, se identificó que existen dos tipos de proveedores:

- Proveedores Único
- Proveedores Generales.

Los proveedores únicos son aquellas personas naturales o jurídicas que con autorizaciones desde las casas matrices, residente en el extranjero,

de sus productos o servicios para ser representantes exclusivos, distribuidores autorizados, etc.

Los proveedores generales son aquellas personas naturales o jurídicas que comercializan productos o prestan servicios sin ningún tipo de exclusividad por parte de casas matrices comerciales residentes en el extranjero.

Se definió dos tipos de evaluaciones para ellos:

- Calificación Directa
- Calificación Indirecta

Para realizar la evaluación de Proveedores Únicos a través de la Calificación Directa, el personal de EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A. ha considerado que el proveedor deberá presentar la siguiente documentación que le permita ser un Proveedor Calificado y Autorizado de forma Directa:

- Representantes Comerciales ó Distribuidores Comerciales
- Certificación ISO 9001:2000
- Certificación OHSAS 18001:2002
- Certificación EPA, OSHA, FDA o equivalentes

Para realizar la evaluación de Proveedores Generales a través de la Calificación Indirecta, el personal de EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A. ha considerado definir los tipos de compras que se realizan de acuerdo a los procesos identificados; incidencia directa en la calidad y prestación del servicio de la empresa; y, sus respectivos responsables de evaluación. Así tenemos que:

Tipo de Producto o Servicio	Responsable de Evaluación de Proveedores
Capacitaciones	Jefes Departamentales
Transporte y Vehículos	Gerente Financiero-Administrativo
Productos Terminados	Gerente General y/o Gerente Financiero-Administrativo

A partir de lo establecido en la Norma ISO 9001-2008 en el subcapítulo 7.4 clausula 7.4 que versa sobre el Proceso de Compra y establece que: “(...) La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización.

Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación (...). De acuerdo a lo establecido en el párrafo anterior, el personal de EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A., procedió a realizar una reunión entre el personal de mando medio para identificar, medir, determinar y validar los criterios técnicos para una objetiva, medible y aplicable selección y evaluación de proveedores.

Así tenemos que las variables identificadas fueron:

- CALIDAD
- PRECIO
- TIEMPO DE ENTREGA
- SERVICIO
- FORMA DE PAGO

Identificadas las variables que conformarán el criterio técnico de selección y evaluación de proveedores, se procedió a realizar un levantamiento de información y de datos para proceder a su respectiva medición. Las variables en mención fueron clasificadas en dos tipos: Variables Cualitativas y Variables Cuantitativas.

Las Variable Cualitativas son criterios técnicos de evaluación y selección de proveedores basados en la documentación técnica, de soporte o de garantía que es entregada por el proveedor a la organización. Entre ellas tenemos: Calidad, Servicios y Forma de Pago; cuyos soportes son documentales o documentación habilitante como contratos, proformas y portafolios de servicios, hojas técnicas, etc.

Las Variable Cuantitativas son criterios técnicos de evaluación y selección de proveedores basados en datos generados por las actividades dentro del proceso de compras; estos datos pueden ser Tiempo de Entrega y Precios.

EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A., ha definido, como organización las siguientes variables cualitativas como criterios técnicos:

- CALIDAD: Para organización es muy importante la calidad de los productos y/o servicios que adquieren las empresas administradas, de acuerdo a las siguientes características de calidad:

Especificaciones Técnicas: Se evalúa la disponibilidad de especificaciones técnicas del producto o la prestación del servicio.

Número de Referencias: Se evalúa la conformidad con las referencias recibidas por Compras.

Certificados de Productos y/o Servicios: Se evalúa el envío de certificados de control de calidad del producto y/o servicios.

Tiempo como proveedor: Evalúa el tiempo que dicho proveedor ha venido brindando sus productos o servicios a la empresa.

- **SERVICIO:** Como parte del servicio que proporciona el proveedor, la empresa considera como servicio a:

Asistencia Técnica: Incluye el soporte técnico en el manejo de productos o la prestación del servicio.

Valor Agregado: Incluye servicios adicionales sin costo para la empresa.

Garantía: Incluye la reposición de productos o restablecimiento del servicio cuando se consideren defectuosos.

- **FORMAS DE PAGO:** Se evalúa las facilidades para el pago que ofrece el proveedor, la calificación se realiza teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

ANTICIPO: Pago o desembolso de dinero antes de la entrega del producto o prestación del servicio.

CREDITO 30 DÍAS: Pago o desembolso de dinero transcurrido los 30 días desde la entrega del producto o prestación del servicio.

CREDITO 31 a 90 DÍAS: Pago o desembolso de dinero entre el 31° y el 90° día desde la entrega del producto o prestación del servicio.

CREDITO MÁS 91 DÍAS: Pago o desembolso de dinero transcurrido los 91 días desde la entrega del producto o prestación del servicio.

EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A., ha definido, como organización las siguientes variables cuantitativas como criterios técnicos:

- **PRECIO:** Como una medida de la evaluación del proveedor se considera el precio, por lo tanto se requiere efectuar un análisis comparativo (ANEXO A) de precios a partir de lo cual se identificó las siguientes categorías:

Precio Alto: al valor más elevado del mercado referente al producto o servicio cotizado.

Precio Aceptable: al valor medio referente al producto o servicio cotizado.

Precio Bajo: al menor valor referente al producto o servicio cotizado.

- **TIEMPO DE ENTREGA:** Se considera como tiempo de entrega el período transcurrido desde que se formaliza la Orden de Compra al proveedor hasta que se recibe el producto y/o servicio requerido. Teniendo en cuenta que los tiempos de entrega van a variar dependiendo de la ubicación del proveedor y de los medios logísticos que disponga, se ha considerado establecer para proveedores nacionales y de acuerdo al análisis de los datos (ANEXO B) realizado las siguientes categorías:

Menor a 3 días	De 7 a 9 días
De 4 a 6 días	Más de 10 días

EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A., identificando y determinando los criterios técnicos antes mencionados, se procederá a realizar la validación de los mismos a partir de una ponderación otorgada por la misma organización.

En una reunión generado por el personal de la empresa, se procedió a asignar un valor sobre el cual calificar cada criterio técnica y su jerarquización respectiva de acuerdo a los valores asignados. Así tenemos:

A. CALIDAD:	50%
B. PRECIO:	20%
C. TIEMPO DE ENTREGA:	15%
D. SERVICIO:	10%
E. FORMA DE PAGO:	5%

A. CALIDAD: CALIFICACIÓN TOTAL 50 PUNTOS

Especificaciones Técnicas: Se califica con 25 PUNTOS en caso de que los productos y/o servicios solicitados cumplan con todas las especificaciones requeridas por la compra.

Número de Referencias: Se califica sobre una base de 10 PUNTOS, de acuerdo a lo siguiente:

NÚMERO DE REFERENCIAS	PUNTAJE
0	0
1 a 2	3
3 a 4	5
Más de 5	10

Certificados de Productos y/o Servicios: Se califica con 10 PUNTOS en caso de contar con certificados. Este criterio se utiliza cuando sea aplicable, caso contrario se coloca directamente el puntaje total.

Tiempo como proveedor: Sobre una base de 5 PUNTOS se toma como referencia el tiempo de proveedor:

AÑOS COMO ROVEEDOR	PUNTAJE
Menor a 1 año	0
1 a 2 años	3
Más 2 años	5

B. PRECIO: CALIFICACIÓN TOTAL 20 PUNTOS

Sobre la base de 20 puntos se considera como una medida de la evaluación del proveedor la siguiente calificación:

PRECIO	PUNTAJE
Alto	5
Aceptable	10
Bajo	20

C. TIEMPO DE ENTREGA: CALIFICACIÓN TOTAL 15 PUNTOS

Sobre la base de 15 puntos se considera como una medida de la evaluación del proveedor la siguiente calificación dividida en dos segmentos como son producción y logística. Así tenemos que:

TIEMPO DE ENTREGA DE PRODUCCIÓN	PUNTAJE
Menor a 3 días	15
4 a 6 días	10
7 a 9 días	7
Mayor 10 días	3

TIEMPO DE ENTREGA PARA LOGISTICA	PUNTAJE
Menor a 45 días	15
46 a 60 días	10
61 a 75 días	7
Mayor a 76 días	3

D. SERVICIO: CALIFICACIÓN TOTAL 10 PUNTOS

Sobre la base de 10 puntos se considera como una medida de la evaluación del proveedor la siguiente calificación. Así tenemos que:

CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO	PUNTAJE
Asistencia Técnica	5
Valor Agregado	3
Penalizaciones y/o Garantías	2

E. FORMAS DE PAGO: CALIFICACIÓN TOTAL 5 PUNTOS

Sobre la base de 10 puntos se considera como una medida de la evaluación del proveedor la siguiente calificación. Así tenemos que:

FORMA DE PAGO	PUNTAJE
Anticipado	1
Crédito a 30 días	3
Crédito 31 a 90 días	4
Más de 91 días	5

4.4.3.3 *SELECCIÓN DE PROVEEDORES*

Los proveedores se seleccionan de acuerdo al puntaje total acumulado. EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A. se celebrará contratos con aquellos proveedores únicamente que hayan tenido una calificación A ó B. A los proveedores con calificación tipo C y D no formarán parte de la base proveedores calificados.

Para el caso de Proveedores que no cumplan con el puntaje mínimo para ser un proveedor calificado, El Responsable de la Evaluación -de acuerdo al recuadro establecido-, puede realizarle una segunda Evaluación después de un período no menor a 3 meses, si en esta oportunidad no cumple con los requisitos tendrá que esperar hasta el período de reevaluación de los proveedores que es cada semestre del año.

Los criterios de selección son los siguientes:

CALIFICACION	PUNTAJE
A	91 – 100
B	71 – 90
C	51– 70
D	Menor de 50

4.4.3.4 RE-EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A. re-evaluará a los proveedores en función de su desempeño utilizando el mismo esquema de la evaluación de proveedores descrita en este procedimiento. La re-evaluación se realiza de manera semestral, es decir en el mes de junio y diciembre del año en curso.

4.4.3.5 COTIZACIONES

No se establece el número mínimo de cotizaciones que se deba de adjuntar en las respectivas Órdenes y/o Solicitudes de Compras. Pero, dentro de la Lista de Proveedores Calificados deberá constar como mínimo tres proveedores de productos/servicios similares, parecidos o de iguales características. Se deberá de realizar la inclusión de nuevos proveedores, cumpliendo lo estipulado en este procedimiento establecido para dicho efecto.

4.4.3.6 EXCEPCIONES

No se evaluará a las personas jurídicas y/o naturales que provean productos/servicios como: agua, luz y demás servicios básicos. De

igual manera a proveedores de productos/servicios de uso frecuentes (papelería, envases de agua, etc.) o proveedores que no influyen en la calidad del producto/servicio de la empresa.

4.4.3.7 ELABORACIÓN DEL REGISTRO DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES DE COMPRAS NACIONALES

A partir de los criterios técnicos identificados, determinados y valorados, la Gerencia de EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A. procedió a realizar una reunión de trabajo para elaborar y diseñar un registro que permita y sirva de evidencia objetiva respecto a la actividad referida como Evaluación de Proveedores de Compras Nacionales (ANEXO C).

Se estableció como prioridad que tenga un encabezado que sea corporativo, es decir, que el registro sea utilizado por todos los procesos y productos de EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A.:

	EVALUACIÓN DE PROVEEDORES DE COMPRAS NACIONALES	CODIGO: F-CLO-001
		REVISIÓN: 01
		FECHA: 22/05/2013
		PÁGINA: 1/1

Luego de ello, el registro presenta un campo donde se indicará el nombre del proveedor a ser evaluado:

	EVALUACIÓN DE PROVEEDORES DE COMPRAS NACIONALES	CODIGO: F-CLO-001
		REVISIÓN: 01
		FECHA: 22/05/2013
		PÁGINA: 1/1
PROVEEDOR:		

Se identificará el tipo de calificación al cual se procederá a examinar al proveedor en mención:

	EVALUACIÓN DE PROVEEDORES DE COMPRAS NACIONALES	CODIGO: F-CLO-001
		REVISIÓN: 01
		FECHA: 22/05/2013
		PÁGINA: 1/1
PROVEEDOR:		
CALIFICACION DIRECTA:	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>

Se identificará el tipo de producto o servicio que se evaluará del proveedor:

	EVALUACIÓN DE PROVEEDORES DE COMPRAS NACIONALES	CODIGO: F-CLO-001
		REVISIÓN: 01
		FECHA: 22/05/2013
		PÁGINA: 1/1
PROVEEDOR:		
CALIFICACION DIRECTA:	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
PRODUCTOS:		

Se identificará el tipo de evaluación que se le realizará al proveedor:

	EVALUACIÓN DE PROVEEDORES DE COMPRAS NACIONALES		CODIGO: F-CLO-001																									
			REVISIÓN: 01																									
			FECHA: 22/05/2013																									
			PÁGINA: 1/1																									
PROVEEDOR:																												
CALIFICACION DIRECTA: <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO																												
PRODUCTOS:																												
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>EVALUACION</th> <th>RE EVALUACION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">0. CRITERIOS DE CALIFICACION DIRECTA</td> </tr> <tr> <td>CRITERIO APLICABLE</td> <td>CUMPLE</td> <td>OBSERVACIONES</td> </tr> <tr> <td>SOMOS REPRESENTANTES COMERCIALES</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>SOMOS DISTRIBUIDORES AUTORIZADOS</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CERTIFICACION ISO 9001:2000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CERTIFICACION OHSAS 18001:2002</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>OTRA CERTIFICACION</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>						EVALUACION	RE EVALUACION	0. CRITERIOS DE CALIFICACION DIRECTA			CRITERIO APLICABLE	CUMPLE	OBSERVACIONES	SOMOS REPRESENTANTES COMERCIALES			SOMOS DISTRIBUIDORES AUTORIZADOS			CERTIFICACION ISO 9001:2000			CERTIFICACION OHSAS 18001:2002			OTRA CERTIFICACION		
	EVALUACION	RE EVALUACION																										
0. CRITERIOS DE CALIFICACION DIRECTA																												
CRITERIO APLICABLE	CUMPLE	OBSERVACIONES																										
SOMOS REPRESENTANTES COMERCIALES																												
SOMOS DISTRIBUIDORES AUTORIZADOS																												
CERTIFICACION ISO 9001:2000																												
CERTIFICACION OHSAS 18001:2002																												
OTRA CERTIFICACION																												

Se identificará los criterios de calificación directa que se le realizará al proveedor:

	EVALUACIÓN DE PROVEEDORES DE COMPRAS NACIONALES		CODIGO: F-CLO-001																									
			REVISIÓN: 01																									
			FECHA: 22/05/2013																									
			PÁGINA: 1/1																									
PROVEEDOR:																												
CALIFICACION DIRECTA: <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO																												
PRODUCTOS:																												
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>EVALUACION</th> <th>RE EVALUACION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">0. CRITERIOS DE CALIFICACION DIRECTA</td> </tr> <tr> <td>CRITERIO APLICABLE</td> <td>CUMPLE</td> <td>OBSERVACIONES</td> </tr> <tr> <td>SOMOS REPRESENTANTES COMERCIALES</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>SOMOS DISTRIBUIDORES AUTORIZADOS</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CERTIFICACION ISO 9001:2000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CERTIFICACION OHSAS 18001:2002</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>OTRA CERTIFICACION</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>						EVALUACION	RE EVALUACION	0. CRITERIOS DE CALIFICACION DIRECTA			CRITERIO APLICABLE	CUMPLE	OBSERVACIONES	SOMOS REPRESENTANTES COMERCIALES			SOMOS DISTRIBUIDORES AUTORIZADOS			CERTIFICACION ISO 9001:2000			CERTIFICACION OHSAS 18001:2002			OTRA CERTIFICACION		
	EVALUACION	RE EVALUACION																										
0. CRITERIOS DE CALIFICACION DIRECTA																												
CRITERIO APLICABLE	CUMPLE	OBSERVACIONES																										
SOMOS REPRESENTANTES COMERCIALES																												
SOMOS DISTRIBUIDORES AUTORIZADOS																												
CERTIFICACION ISO 9001:2000																												
CERTIFICACION OHSAS 18001:2002																												
OTRA CERTIFICACION																												

Se identificará los criterios de calificación indirecta que se le realizará al proveedor:

		EVALUACIÓN DE PROVEEDORES DE COMPRAS NACIONALES		CODIGO: F-CLO-001	
				REVISIÓN: 01	
				FECHA: 22/05/2013	
				PÁGINA: 1/1	
PROVEEDOR:					
CALIFICACION DIRECTA: <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO					
PRODUCTOS:					
EVALUACION RE EVALUACION					
1. CALIDAD					
CARACTERISTICAS DE CALIDAD	PUNTAJE	RESULTADO			
ESPECIFICACIONES TECNICAS	25		TOTAL CALIDAD		
NUMERO DE REFERENCIAS	10				
CERTIFICADOS DE PRODUCTOS	10				
TIEMPO COMO PROVEEDOR	5				
2. PRECIO					
CARACTERISTICAS DE PRECIO	PUNTAJE	RESULTADO			
ALTO	5		TOTAL PRECIO		
ACEPTABLE	10				
BAJO	20				
3A. TIEMPO DE ENTREGA PARA IMPRENTA					
CARACTERISTICAS DE TIEMPO/ENTREGA	PUNTAJE	RESULTADO			
MENOR A 3 DÍAS	15		TOTAL TIEMPO DE ENTREGA		
4 A 6 DÍAS	10				
7 A 9 DÍAS	7				
MAYOR A 10 DÍAS	3				
3B. TIEMPO DE ENTREGA PARA OPERADOR LOGISTICO					
CARACTERISTICAS DE TIEMPO/ENTREGA	PUNTAJE	RESULTADO			
MENOR A 45 DÍAS	15		TOTAL TIEMPO DE ENTREGA		
46 A 60 DÍAS	10				
61 A 75 DÍAS	7				
MAYOR A 76 DÍAS	3				
4. SERVICIO					
CARACTERISTICAS DEL SERVICIO	PUNTAJE	RESULTADO			
ASISTENCIA TECNICA	5		TOTAL SERVICIO		
VALOR AGREGADO	3				
GARANTIA	2				
5. FORMA DE PAGO					
CARACTERISTICAS DE FORMA DE PAGO	PUNTAJE	RESULTADO			
ANTICIPADO	1		TOTAL TIEMPO DE ENTREGA		
CRÉDITO A 30 DÍAS	3				
CRÉDITO 31 A 90 DÍAS	4				
CRÉDITO MÁS DE 90 DÍAS	5				
EVALUACION TOTAL DEL PROVEEDOR					
CRITERIOS DE SELECCION DE PROVEEDORES		CALIFICACION			
CALIFICACION	PUNTAJE				
A	91 - 100	FECHA:			
B	71 - 90	RESPONSABLE:			
C	51 - 70				
D	MENOR A 50				

4.4.3.8 *ELABORACIÓN DE REGISTRO DE LISTA DE PROVEEDORES CALIFICADOS*

A partir de los proveedores calificados y en cuyo caso cumplan con el criterio de selección, éstos pasarán a formar parte de un registro maestro denominado Lista Proveedores Calificados. Registro que tiene como componentes:

- Número de Proveedor, de acuerdo al valor de su calificación obtenida en su evaluación.
- Nombre del Proveedor.
- Calificación del Proveedor.
- Categoría: Servicios o Bienes.
- Productos o Servicios que oferta el proveedor calificado.
- Información del Proveedor: teléfono, fax, dirección, correo electrónico y contacto.

		LISTA DE PROVEEDORES CALIFICADOS							CODIGO: F-CLO-002 REVISIÓN: 01 FECHA: 01/04/2013 PÁGINA: 11	
		No.	NOMBRE DEL PROVEEDOR	CALIFICACION	CATEGORIA	PRODUCTOS	INFORMACION DEL PROVEEDOR			
TELEFONO	FAX						DIRECCION	CORREO ELECTRONICO	CONTACTO	

4.4.3.9 *PRUEBAS DE CONTROL*

Se estableció como prueba de control, la realización de una auditoria de proceso que consistirá en la revisión, verificación y validación de la documentación de respaldo que sustente la calificación del proveedor en mención.

A continuación se describen los pasos para la realización de las prueba de controles mediante la aplicación de muestreo estadístico. Las actividades a realizarse y planificarse son:

- i. Elaboración de un Plan Anual de Trabajo: describirá de manera temporal (dentro de 1 año) auditorías periódicas trimestrales sobre el proceso de Selección y Evaluación de Proveedores de Servicios y Bienes.
- ii. Establecimiento de los objetivos y su alcance en las Pruebas de Control planificadas: Comprobar que el proceso de Selección y Evaluación de Proveedores de Bienes y Servicios se encuentra debidamente respaldada con la documentación pertinente y que permita evidenciar que la calificación obtenida es válida.
- iii. Definir las pruebas a realizar sobre cada elemento de la muestra: Si existe la documentación de soporte y respaldo se procederá a revisar la documentación anexa que contiene los datos para la elaboración de la información que permite la Selección y Evaluación de los Proveedores de Bienes y Servicios de EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A.
- iv. Definir los criterios para identificar desviaciones: Se considera que se produce un desviación en el control del proceso de Selección y Evaluación de Proveedores de Bienes y Servicios si ocurre una o más de las siguientes condiciones: 1. Se encuentra en la Lista de Proveedores Calificados proveedores con calificación C; 2. Se encuentra en la Lista de Proveedores Calificados uno o más proveedores sin haber sido calificados.
- v. Se solicitará la base de órdenes de compras y contratos, por lo que aquellos proveedores a quienes se les ha realizado algún tipo

de requerimiento deberá constar dentro de la base de proveedores.

- vi. Identificar que la calificación y la suma de puntaje de cada criterio considerado para ser calificada deberá estar totalmente sustentado.

4.4.3.10 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

La elaboración y establecimiento del control interno de Selección y Evaluación de Proveedores lleva consigo la sociabilización y sensibilización de las partes interesadas y como tal, su implementación la cual corresponde a la organización. Para ello se propone el siguiente cronograma de implementación:

Figura #7: Cronograma de Implementación.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES								
ACTIVIDADES	1 SEMANA	2 SEMANA	3 SEMANA	4 SEMANA	5 SEMANA	6 SEMANA	7 SEMANA	8 SEMANA
Sensibilización y sociabilización	EMPEZO							
Entrega de Funciones a los responsables y participantes del subproceso Selección y Evaluación de proveedores	EMPEZO							
Taller de Evaluación de Proveedores		EMPEZO						
Revisión del documento antes de su vigencia		EMPEZO						
Vigencia del documento			EMPEZO					
Medición de los proveedores			EMPEZO	EMPEZO	EMPEZO			
I Evaluación de Proveedores						EMPEZO		
I Auditoria de Evaluación del Subproceso							EMPEZO	

	FINALIZADO
	EMPEZO
	ATRASADO

4.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.5.1 CONCLUSIONES

De acuerdo a lo expuesto se nos ha permitido identificar y concluir lo siguiente:

- 1) La falta de establecimiento de políticas y manuales interno para la selección y evaluación de proveedores era un potencial riesgo para la administración de la empresa en cuanto a posibles conflictos de intereses.
- 2) La falta de establecimiento de políticas y manuales interno para la selección y evaluación de proveedores provocaba una considerable reducción de competitividad de la organización en cuanto a costo y tiempo.
- 3) La falta de análisis estadísticos de datos no les permitía conocer y medir el cumplimiento de los proveedores.
- 4) El establecimiento de criterios técnicos medibles y aplicables para los proveedores provee una herramienta objetiva de selección.
- 5) El establecimiento de formatos y registros permiten obtener evidencia objetiva de la ejecución de dicha actividad de selección de proveedores.
- 6) La selección de proveedores debe de realizarse a aquellos que afectaban directamente la calidad del producto y/o prestación del servicio de EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A.
- 7) La comunicación y participación del personal permitieron que el conocimiento y experiencia, a partir de entrevistas y reuniones puedan ser conocidas y sirvan de retroalimentación para la misma organización, tal como es el principio del concepto BA.

4.5.2 RECOMENDACIONES

- 1) Implementar un stock de Indicadores de Gestión enfocado a la Evaluación de los Proveedores.
- 2) Realizar capacitación e inducción al personal referente a la aplicación de la Selección y Evaluación de Proveedores.
- 3) Elaborar una Política o Código de Ética Empresarial.
- 4) La implementación de un Sistema de Gestión permitirá realizar la sincronización de requerimientos establecidos en norma internacionales como la Norma ISO 9001:2008.

CAPITULO V

5.1 PROPUESTA DEL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES EN BIENES Y SERVICIOS DE UNA COMPAÑÍA EDITORA DE REVISTAS.

	POLITICA PARA SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	P-CLO-002
		REVISION: 01
FECHA: 22/03/2014		
PAGINA: 71 / 102		
COMPRAS LOCALES		

1. Objetivo

Definir los mecanismos y criterios necesarios para seleccionar, evaluar y re-evaluar a los Proveedores que prestan y venden sus productos y/o servicios a UMINASA.

2. Campo de Aplicación

Esta política es aplicable para los proveedores de productos o servicios que afectan la calidad del servicio/producto de UMINASA.

3. Definiciones

Proveedor: Organización o persona que proporciona un producto o servicio. Puede utilizarse en reemplazo del término subcontratista.

Calificación: Proceso de evaluación de proveedores.

Proveedor Autorizado: proveedores que cumplen con todos los requisitos exigidos por UMINASA y que actualmente se encuentra como proveedor calificado.

4. Desarrollo de la Política

La evaluación de los proveedores se realiza sobre la base de información disponible. La Evaluación de los Proveedores de Productos y Servicios se realiza de acuerdo a la siguiente tabla:

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Responsable de la Dirección	Gerente General	Gerente General

 EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A.	POLITICA PARA SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	P-CLO-002
		REVISION: 01
FECHA: 22/03/2014		
PAGINA: 72 / 102		
COMPRAS LOCALES		

Tipo de Producto o Servicio	Responsable de Evaluación de Proveedores
Capacitaciones	Jefes Departamentales
Transporte y Vehículos	Gerente Financiero-Administrativo
Productos Terminados	Gerente General y/o Gerente Financiero-Administrativo

Como evidencia se mantiene el formato de Evaluación de Proveedores (F-CLO-001). Considerando que UMINASA cuentan con algunos proveedores líderes a nivel mundial, se han establecido los siguientes criterios de calificación directa:

- Representantes Comerciales ó Distribuidores Comerciales
- Certificación ISO 9001:2000
- Certificación OHSAS 18001:2002
- Certificación EPA, OSHA, FDA o equivalentes

Los proveedores que satisfacen los requisitos de calificación son incluidos en la Lista de Proveedores Calificados (F-CLO-002). El Responsable de Compras hará uso de proveedores calificados y mantienen actualizada la información.

5. Registros

N/A.

 EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A.	PROCEDIMIENTO PARA SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	P-CLO-002
		REVISION: 01
FECHA: 22/03/2014		
PAGINA: 73 / 102		
COMPRAS LOCALES		

1. Objetivo

Establecer los mecanismos y criterios necesarios para seleccionar, evaluar y re-evaluar a los Proveedores que prestan y venden sus productos y/o servicios a UMINASA.

2. Campo de Aplicación

Este procedimiento es aplicable para los proveedores de productos o servicios que afectan la calidad del servicio/producto de UMINASA.

3. Definiciones

Proveedor: Organización o persona que proporciona un producto o servicio. Puede utilizarse en reemplazo del término subcontratista.

Calificación: Proceso de evaluación de proveedores.

Proveedor Autorizado: proveedores que cumplen con todos los requisitos exigidos por UMINASA y que actualmente se encuentra como proveedor calificado.

4. Desarrollo del Procedimiento

- CALIDAD: 50%
- PRECIO: 20%
- TIEMPO DE ENTREGA: 15%
- SERVICIO: 10%
- FORMA DE PAGO: 5%

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Responsable de la Dirección	Gerente General	Gerente General

	PROCEDIMIENTO PARA SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	P-CLO-002
		REVISION: 01
FECHA: 22/03/2014		
PAGINA: 74 / 102		
COMPRAS LOCALES		

a) CALIDAD: CALIFICACIÓN TOTAL 50 PUNTOS

Para UMINASA es muy importante la calidad de los productos y/o servicios que adquieren las empresas administradas, de acuerdo a las siguientes características de calidad:

Especificaciones Técnicas: Se evalúa la disponibilidad de especificaciones técnicas n. Se califica con 25 PUNTOS en caso de que los productos y/o servicios solicitados cumplan con todas las especificaciones requeridas por la compra.

Número de Referencias: Se evalúa la conformidad con las referencias recibidas por Compras. Se califica sobre una base de 10 PUNTOS, de acuerdo a lo siguiente:

NUMERO DE REFERENCIAS	PUNTAJE
0	0
1 – 2	3
3 – 4	5
MAS DE 5	10

Certificados de Productos y/o Servicios: Se evalúa el envío de certificados de control de calidad del producto y/o servicios. Se califica con 10 PUNTOS en caso de contar con certificados. Este criterio se utiliza cuando sea aplicable, caso contrario se coloca directamente el puntaje total.

Tiempo como proveedor: Evalúa el tiempo que dicho proveedor ha venido brindando sus productos o servicios a la empresa sobre una base de 5 PUNTOS. Se toma como referencia lo siguiente:

 EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A.	PROCEDIMIENTO PARA SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	P-CLO-002
		REVISION: 01
FECHA: 22/03/2014		
PAGINA: 75 / 102		
COMPRAS LOCALES		

AÑOS COMO PROVEEDOR	PUNTAJE
MENOR A 1 AÑO	0
1 – 2 AÑOS	3
MAS DE 2 AÑOS	5

b) PRECIO: CALIFICACIÓN TOTAL 20 PUNTOS

Como una medida de la evaluación del proveedor se considera el precio, por lo tanto se requiere efectuar un análisis comparativo de precios a partir de lo cual se toma en cuenta los siguientes criterios:

PRECIO	PUNTAJE
ALTO	5
ACEPTABLE	10
BAJO	20

De las cotizaciones disponibles se considera como PRECIO ALTO al valor más elevado, como PRECIO ACEPTABLE al valor medio y como PRECIO BAJO al menor valor dentro del mercado.

c) TIEMPO DE ENTREGA: CALIFICACIÓN TOTAL 15 PUNTOS

Se considera como tiempo de entrega el período transcurrido desde que se formaliza la Orden de Compra al proveedor hasta que se recibe el producto y/o servicio requerido. Teniendo en cuenta que los tiempos de entrega van a variar dependiendo de la ubicación del proveedor y de los medios logísticos que disponga, se ha considerado establecer criterios para proveedores nacionales, de acuerdo a los siguientes criterios:

 EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A.	PROCEDIMIENTO PARA SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	P-CLO-002
		REVISION: 01
FECHA: 22/03/2014		
PAGINA: 76 / 102		
COMPRAS LOCALES		

PARA IMPRENTA

TIEMPO DE ENTREGA	PUNTAJE
MENOR A 3 DÍAS	15
4 A 6 DÍAS	10
7 A 9 DÍAS	7
MAYOR A 10 DÍAS	3

PARA OPERADOR LOGISTICO

TIEMPO DE ENTREGA	PUNTAJE
MENOR A 45 DÍAS	15
46 – 60 DÍAS	10
61 A 75 DÍAS	7
MAYOR A 76 DÍAS	3

d) SERVICIO: CALIFICACIÓN TOTAL 10 PUNTOS

Como parte del servicio que proporciona el proveedor se considera aspectos como la ASISTENCIA TECNICA, que incluye el soporte técnico en el manejo de productos o brindar el servicio; VALOR AGREGADO, que incluye servicios adicionales sin costo para la empresa y; GARANTIA, que incluye la reposición de productos o restablecimiento del servicio cuando se consideren defectuosos.

 EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A.	PROCEDIMIENTO PARA SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	P-CLO-002
		REVISION: 01
FECHA: 22/03/2014		
PAGINA: 77 / 102		
COMPRAS LOCALES		

CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO	PUNTAJE
ASISTENCIA TECNICA	5
VALOR AGREGADO	3
PENALIDADES Y/O GARANTIAS	2

e) FORMAS DE PAGO: CALIFICACIÓN TOTAL 5 PUNTOS

Se evalúa las facilidades para el pago que ofrece el proveedor, la calificación se realiza teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

FORMA DE PAGO	PUNTAJE
ANTICIPADO	1
CREDITO A 30 DIAS	3
CREDITO 31 A 90 DIAS	4
MAS DE 91 DIAS	5

SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Los proveedores se seleccionan de acuerdo al puntaje total acumulado. UMINASA adquiere productos, materiales, insumos o repuestos únicamente a los proveedores aprobados, esto es con calificación A ó B. A los proveedores con calificación tipo C se les puede realizar compras únicamente en casos de urgencia, con la aprobación del Gerente General o de la persona autorizada por Gerencia previa comunicación escrita y/o electrónica.

 EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A.	PROCEDIMIENTO PARA SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	P-CLO-002
		REVISION: 01
FECHA: 22/03/2014		
PAGINA: 78 / 102		
COMPRAS LOCALES		

Para el caso de Proveedores que no pasen la Evaluación, El Responsable de la Evaluación -de acuerdo al recuadro establecido en este procedimiento-, puede realizarle una segunda Evaluación después de un período de Tiempo no menor a 3 meses, si en esta oportunidad no cumple con los requisitos tendrá que esperar hasta el período de reevaluación de los proveedores.

Los criterios de selección son los siguientes:

CALIFICACION	PUNTAJE
A	91 – 100
B	71 – 90
C	51– 70
D	MENOR DE 50

Los proveedores aprobados se identifican en el formato Evaluación de Proveedores (F-CLO-001).

RE-EVALUACION DE PROVEEDORES

UMINASA re-evalúa a los proveedores en función de su desempeño utilizando el mismo esquema de la evaluación de proveedores descrita en este procedimiento. La re-evaluación se realiza al menos una vez por año.

COTIZACIONES

No se establece el número mínimo de cotizaciones que se deba de adjuntar en las respectivas Órdenes y/o Solicitudes de Compras. Pero, dentro de la Lista de Proveedores Calificados deberá constar como mínimo tres proveedores de

 EDITORIAL UMINASA DEL ECUADOR S.A.	PROCEDIMIENTO PARA SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	P-CLO-002
		REVISION: 01
FECHA: 22/03/2014		
PAGINA: 79 / 102		
COMPRAS LOCALES		

Productos/servicios similares, parecidos o de iguales características. Se deberá de realizar la inclusión de nuevos proveedores, cumpliendo lo estipulado en este procedimiento establecido para dicho efecto.

EXCEPCIONES

No se evaluará a las personas jurídicas y/o naturales que provean productos/servicios como: agua, luz y demás servicios básicos. De igual manera a proveedores de productos/servicios de uso frecuentes (papelería, envases de agua, etc.) o proveedores que no influyen en la calidad del producto/servicio de la empresa.

Finalmente, se deberá evaluar a proveedores que brinden servicio de alimentación o seguridad, si la empresa tiene contratado.

5. REGISTROS

F-CLO-001: Evaluación de Proveedores de Compras Nacionales

F-CLO-002: Lista de Proveedores Calificados

BIBLIOGRAFÍA

Biegler, Jhon (1980) Manual Moderno de Contabilidad, México Editorial MC Graw Hill.

Durán Alfonso, Freddy. (2007). INGENIERÍA DE MÉTODOS - Globalización: Técnicas para el Manejo Eficiente de Recursos en Organizaciones Fabriles, de Servicios y Hospitalarias. Guayaquil, Ecuador. Universidad Estatal de Santiago de Guayaquil.

Gómez Francisco (1993). Sistema y Procedimiento Administrativo, Caracas: Editorial Frigor.

Isaza Serrano, Alejandro Tadeo. (2012). Control interno y sistema de gestión de calidad: guía para su implementación en empresas públicas y privadas. Bogotá, Colombia. Ediciones de la U.

Melinkoff, Ramón. Los procesos administrativos. Editorial Panapo. Caracas, 1990.

Mills, Davis. (2003). Manual de Auditoria de Calidad. Ediciones 2000.

Niebel, Benjamin. (1999). Ingeniería Industrial: Estudio de Tiempos y Movimientos, Edición No. 2, EDITORIAL Representaciones y Servicios de Ingeniería. Pensilvania, E.E.U.U.

Rojas Lopez, Miguel David; Correa Espinal, Alexander; Gutiérrez, Fabiana. (2012). Sistema de Control de Gestión. Bogotá Colombia. Ediciones de la U.

Rodríguez, Joaquin. (2007). Administración Moderna de Personal, Editorial Thomsom, 2007. (Cap.6).

Watson, Greg (April 2004). The Legacy Of Ishikawa. *Quality Progress* **37** (4): pag. 54–57. Recuperado de: http://www.gregoryhwatson.eu/images/6-QP_Watson_-_April2004_-_Legacy_of_Ishikawa.pdf

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ² <http://lema.rae.es/drae/?val=compras>.
- ³ International Standardization Organization (ISO). 2008. Recuperado de: <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>.
- ⁴ Porter, M. E. (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York.
- ⁵ Decreto Ejecutivo No. 555, publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 331
- ⁶ www.supercias.gob.ec
- ⁷ <http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variables.html>
- International Standardization Organization (ISO). 2010. Recuperado de: [http://www.upch.edu.pe/rector/durs/docs/ISO DIS 26000 espanol SET09.pdf](http://www.upch.edu.pe/rector/durs/docs/ISO_DIS_26000_espanol_SET09.pdf)

ANEXOS

ANEXOS A: Comparativo de Precios de Proveedores

Proveedores de Imprenta	Costo Anual de Impresión	Categoría Identificada
IMPRESA DON BOSCO	\$ 410.000	PRECIO BAJO
IMPRESA EDITOGRAN	\$ 450.000	PRECIO MEDIO
IMPRESA EDICUATORIAL	\$ 465.000	PRECIO ALTO

Proveedores de Operador Logístico	Costo Anual de Distribución	Categoría Identificada
DISANDES	\$ 102.000	PRECIO BAJO
LODISAL	\$ 105.000	PRECIO MEDIO
IMPRESA EDICUATORIAL	\$ 135.000	PRECIO ALTO

ANEXOS B: Comparativo de Tiempo de Entrega

Proveedores de Imprenta	Fecha de Orden de Producción	Fecha de Recepción de Revistas	Número de Días	Categoría Identificada
IMPRESA DON BOSCO	07/10/2013	11/10/2013	4	Menor a 3
IMPRESA EDITOGRAN	14/10/2013	21/10/2013	7	De 4 a 6
IMPRESA EDICUATORIAL	22/10/2013	31/10/2013	9	De 7 a 9

Proveedores de Operador Logístico	Fecha de Entrega de Revistas	Fecha de Retiro de Revistas	Número de Días	Categoría Identificada
DISANDES	14/01/2013	28/02/2013	45	Menor a 45 días
LODISAL	21/01/2013	21/03/2013	60	46 a 60 días
GLOBANDINA	28/01/2013	08/04/2013	70	61 a 75 días

