

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO  
“HONORABLE CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA”**



**CARRERA**

**TÍTULO:** “DISEÑO DE MANUAL DE PROCESOS PARA LA CLASIFICACIÓN,  
EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES EN LA EMPRESA G4S  
SECURE SOLUTIONS.”

*Trabajo de Titulación presentado como requisito para optar por el Título de  
Técnico Superior o Tecnólogo en: Administración de Empresas.*

AUTOR: Aldaz Pinzón José Javier

TUTOR/A: Ing. Serrano Diego

FECHA: (Quito, julio, 2019)

**CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE/A TUTOR/A**

En mi calidad de Tutor del Proyecto: Ing. Diego serrano C.I. 171244575-6  
Presentado por el Sr. Aldaz Pinzón José Javier para optar por el Título de Tecnólogo en  
Administración de Empresas, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos  
suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal  
examinador que se designe.

En la ciudad de Quito a los 05 días del mes de julio del 2019

---

FIRMA TUTOR/A  
Nº. C.C. 171244575-6

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, José Javier Aldaz Pinzón, declaro bajo juramento que el trabajo presentado es de mi autoría, no está presentado en ninguna institución es totalmente original y propio, además he referido las fuentes bibliográficas que se encuentran en este documento. A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad correspondiente de este trabajo, para el beneficio de futuras investigaciones.

**José Javier Aldaz Pinzón**

**1715837165**

## **DEDICATORIA/RECONOCIMIENTO**

Incansablemente dedico todo mi esfuerzo: A dios todo poderoso, por darme a mi esposa, hijos, mis padres, iluminar mi vida y brindarme la fortaleza para nunca rendirme.

A Geovanna por su lucha incansable para hacer de mí una mejor persona, apoyándome en mi lucha diaria

A mis hijos por ser el motor para seguir adelante estando en todo momento a mi lado

A las autoridades del Instituto, principalmente al señor Rector, por el apoyo brindado durante mi formación como tecnólogo.

**JAVIER ALDAZ**

## **AGRADECIMIENTO**

Infinitamente a todas las personas que hicieron posible la culminación de este trabajo, familiares, amigos y docentes quienes ocuparan un lugar muy especial a lo largo de mi vida

En primer lugar, mi sincero agradecimiento a mi tutor Diego Serrano que, por su experiencia y conocimientos sobre el tema, hizo que el trabajo de Investigación sea cumplido de acuerdo a los objetivos establecidos.

También agradezco a la Sra. Sonia Onofa por su colaboración y apoyo incondicional en dar solución a cualquier problema que se suscitaba en la investigación.

Además, agradezco al personal administrativo de la empresa G4S SECURE SOLUTIONS, quienes generosamente me permitieron acceder a la información, con el fin de realizar una investigación que esté de acuerdo a los estándares académicos

**JAVIER ALDAZ**

## RESUMEN

En los últimos años la empresa de seguridad ha crecido paulatinamente y esto hace que sea necesario que se busque la manera de clasificar, calificar y evaluar los productos y servicios entregados por proveedores. Llevar un control interno es muy importante para garantizar el manejo adecuado de los productos que ingresan a la misma, ya que en éste se basan todas las adquisiciones que realizan la empresa, permitiendo que el área administrativa conozca la situación real de cómo se reciben los productos y servicios en el área de compras, y; así tratar de obtener mejores resultados que beneficie a la empresa

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un manual de procesos para la clasificación, calificación y evaluación de proveedores, con el fin de mejorar la eficiencia en la entrega recepción de los productos y servicios, seleccionando al mejor proveedor para que de esta manera la empresa pueda mantener su servicio de calidad en el mercado

El desarrollo del trabajo se ha organizado en tres capítulos, conformados de la siguiente forma: El primer capítulo es sobre el marco teórico, que detalla la referencia conceptual en la que están basados todos los contenidos necesarios para desarrollar el tema planteado. El segundo capítulo contiene el diagnóstico de la situación de la empresa donde se detallan las generalidades de la empresa: antecedentes, misión, visión, tipo de servicios que ofrece, FODA. En el tercer capítulo se desarrolla el manual de procesos para la clasificación, calificación y evaluación de proveedores. Finalizando con las conclusiones y recomendaciones para implementación del mismo.

## ÍNDICE GENERAL

### Contenido

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE/A TUTOR/A.....	ii
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD .....	iii
DEDICATORIA/RECONOCIMIENTO .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
RESUMEN .....	vi
ÍNDICE GENERAL .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
Tema de la investigación .....	2
Planteamiento del problema.....	2
Justificación .....	2
Formulación de los objetivos.....	3
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos .....	3
CAPÍTULO I .....	4
FUNDAMENTACIÓN TEORICA .....	4
1.1. Marco Referencial.....	4
1.1.1. Reseña histórica de la Empresa .....	4
1.1.2. Razón Social .....	4
1.1.3. Ruc .....	5
1.1.4. Actividad Económica.....	5
1.1.5. Estándares de Seguridad .....	5
1.1.6. Estándares Operacionales G4S Secure Solutions .....	5
1.1.7. Logotipo.....	6
1.1.8. Misión .....	6
1.1.9. Visión.....	7

1.1.10.	Objetivos .....	7
1.1.11.	Nuestros Valores .....	7
1.1.12.	Organigramas Estructurales .....	8
1.1.12.1.	Organigrama General .....	8
1.1.12.2.	Organigrama Compras – Nomina - Cobranzas .....	9
1.2.	Marco Teórico .....	9
1.2.1.	¿Qué es un proceso? .....	9
1.2.2.	¿Qué es un manual? .....	10
1.2.3.	¿Qué es un Manual de Procesos?.....	11
1.2.4.	Tipos de manuales .....	11
1.2.5.	Estructura de un manual .....	14
1.2.6.	Gestión de Compras.....	15
1.2.7.	Que es un Proveedor .....	15
1.2.8.	Tipos de Proveedores.....	16
1.2.9.	Proceso de Clasificación de proveedores.....	16
1.2.9.1.1.	Por medio del ciu (código de identificación industrial unificado) ...	17
1.2.10.	Registro de Proveedores (RP) .....	27
1.2.11.	Como se elabora un registro de Proveedores (RP).....	27
	.....	30
1.2.12.	Relación con los Proveedores .....	30
1.2.13.	¿Qué es calidad?.....	30
1.2.14.	Malla estratégica .....	32
1.2.15.	Criterio de selección de proveedores .....	33
1.2.16.	Selección de proveedores .....	34
1.2.17.	Importancia de los proveedores en la cadena de suministros .....	47
1.2.18.	¿Qué es un diagrama de flujo?.....	48
1.2.19.	Símbolos de diagrama de flujo.....	49
1.2.19.1.	Símbolos comunes de diagrama de flujo.....	50

1.2.20.	BPMN 2.0 ¿Por qué y cómo utilizar la notación más ampliamente aceptada?	50
1.2.21.	Ventajas de la notación BPMN 2.0	51
1.2.22.	Principales símbolos utilizados en la notación BPMN 2.0	51
1.2.22.1.	Conectores:	52
1.2.22.2.	Actividades	52
1.2.22.3.	Eventos	54
1.2.22.4.	Gateways o Pasarelas	57
1.2.23.	Tipo de Investigación	58
1.2.23.1.	Exploratorio	58
1.2.23.2.	Descriptivo	59
1.2.23.3.	Explicativo	59
1.2.24.	Investigación de Campo	60
1.2.25.	Métodos	60
1.2.25.1.	Método Inductivo	60
1.2.25.2.	Método Deductivo	60
1.2.26.	Técnicas de investigación	61
1.2.27.	Investigación Bibliográfica	61
1.2.28.	Investigación Documental	61
1.2.29.	Indicadores de productos y servicios	61
1.3.	Marco Conceptual	62
1.3.1.	Misión	62
1.3.2.	Visión	62
1.3.3.	Proceso	62
1.3.4.	Proceso sustantivo o principal	62
1.3.5.	Proceso adjetivo o de soporte	63
1.3.6.	Valor	63
1.3.7.	Cadena de valor	63

1.3.8.	Manual .....	63
1.3.9.	Manual de procesos .....	64
1.3.10.	Procedimiento .....	64
1.3.11.	Diagrama de flujo.....	64
1.3.12.	Bizagi .....	64
1.3.13.	Logística.....	65
1.4.	Marco legal.....	65
CAPÍTULO II.....		68
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....		68
2.1.	Métodos de Investigación.....	68
2.2.	Análisis FODA .....	68
2.2.1.	Foda de la empresa G4S Secure Solutions .....	68
2.2.2.	Foda de empresa G4S Secure Solutions – departamento de Compras .....	69
2.3.	Resultados de la encuesta .....	69
2.2.3.	Población .....	69
2.2.4.	Calculo Finito de la Muestra.....	69
2.2.5.	Desarrollo.....	70
2.4.	Muestra .....	70
2.5.	Tabulación de entrevistas a proveedores .....	71
2.5.1.	Pregunta 1 .....	71
2.5.1.1.	Interpretación .....	71
2.5.2.	Pregunta 2 .....	71
2.5.2.1.	Interpretación .....	72
2.5.3.	Pregunta 3 .....	72
2.5.3.1.	Interpretación .....	72
2.5.4.	Pregunta 4 .....	73
2.5.4.1.	Interpretación .....	73
2.5.5.	Pregunta 5 .....	73

2.5.5.1.	Interpretación .....	73
2.5.6.	Pregunta 6 .....	74
2.5.6.1.	Interpretación .....	74
2.5.7.	Pregunta 7 .....	74
2.5.7.1.	Interpretación .....	75
2.5.8.	Pregunta 8 .....	75
2.5.8.1.	Interpretación .....	75
2.6.	Tabulación de entrevistas a personal de G4S Secure Solution.....	76
2.5.9.	Pregunta 1 .....	76
2.5.9.1.	Interpretación .....	76
2.5.10.	Pregunta 2.....	76
2.5.10.1.	Interpretación.....	76
2.5.11.	Pregunta 3.....	77
2.5.11.1.	Interpretación.....	77
2.5.12.	Pregunta 4.....	77
2.5.12.1.	Interpretación.....	77
2.5.13.	Pregunta 5.....	78
2.5.13.1.	Interpretación.....	78
2.5.14.	Pregunta 6.....	78
2.5.14.1.	Interpretación.....	78
2.5.15.	Pregunta 7.....	79
2.5.15.1.	Interpretación.....	79
2.5.16.	Pregunta 8.....	79
2.5.16.1.	Interpretación.....	80
2.5.17.	Pregunta 9.....	80
2.5.17.1.	Interpretación.....	80
2.7.	Resumen general del capítulo dos .....	80
CAPÍTULO III.....		82

PROPUESTA.....	82
3.1. Antecedentes.....	82
3.2. Justificación.....	82
3.3. Factibilidad .....	82
3.4. Desarrollo de la propuesta .....	84
MANUAL DE PROCESOS PARA LA CLASIFICACIÓN, CALIFICACION Y EVALUACION DE PROVEEDORES .....	86
INFORMACIÓN BÁSICA .....	86
LINEAMIENTOS DEL PROCESO.....	86
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO.....	87
INDICADOR DE CALIDAD DE PROVEEDOR .....	87
INDICADOR DE GASTO .....	87
INDICADOR DE TIEMPO.....	87
DIAGRAMAS DE FLUJO .....	88
FASE 1 – CLASIFICACIÓN, CALIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES.....	89
CCEP-001 CLASIFICACION DE PROVEEDORES.....	89
CCEP-002 PRECALIFICACIÓN DE PROVEEDORES .....	89
CCEP-003 APROBACIÓN PARA CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES..	92
CCEP-004 CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES.....	93
CCEP-005 EVALUACION DE PROVEEDORES.....	93
FASE 2 – REQUERIMIENTO DE UN PRODUCTO / SERVICIO Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES.....	96
CCEP-006 SOLICITANTE DE UN PRODUCTO SERVICIO .....	96
CCEP-007. PRE APROBACIONES Y APROBACIONES.....	97
CCEP-008. PROVEEDORE APTO PARA SOLICITUD DE PRODUCTO / SERVICIO .....	97
CCEP-009 ELABORACION DE PRODUCTO O SERVICIO .....	98
CCEP - 010. PAGO A PROVEEDORES.....	99

CONCLUSIONES .....	100
RECOMENDACIONES.....	101
Bibliografía .....	102
ANEXOS .....	104
Anexo 1 - Formato de entrevista a personal administrativo de la Empresa G4S Secure Solutions .....	104
Anexo 2 - Formato de entrevista a personal administrativo de la Empresa G4S Secure Solutions .....	105
Anexo 3 - Formato de entrevista a proveedores .....	106
Anexo 4 - Formato de entrevista a proveedores .....	107
Anexo 5 - Formato para clasificación y calificación de proveedores.....	108
Anexo 6 - Formato para clasificación y calificación de proveedores.....	109
Anexo 7 - Formato para evaluación de proveedores .....	110
Anexo 8 - Formato para evaluación de proveedores .....	111
Anexo 9 – Diagrama de flujo clasificación de proveedores .....	112
Anexo 10 – Diagrama de flujo proceso de compras.....	113

## **LISTA DE GRAFICOS**

Grafico 1. Símbolos de diagramas de flujo más frecuentes.....	49
Grafico 2. FODA empresa G4S .....	68
Grafico 3. FODA de empresa G4S Secure Solutions - dep. compras (Javier, 2019)..	69

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1: Tabulación pregunta 1 proveedores.....	71
Tabla 2. Tabulación pregunta 2 proveedores.....	71
Tabla 3. Tabulación pregunta 3 proveedores.....	72
Tabla 4. Tabulación Pregunta 4 proveedores.....	73
Tabla 5. Tabulación pregunta 5 proveedores.....	73
Tabla 6. Tabulación pregunta 6 proveedores.....	74
Tabla 7. Tabulación pregunta 7 proveedores.....	74
Tabla 8. Tabulación pregunta 8 proveedores.....	75
Tabla 9. Tabulación pregunta 1 personal G4S Secure Solutions.....	76
Tabla 10. Tabulación pregunta 2 personal G4S Secure Solutions.....	76
Tabla 11. Tabulación pregunta 3 personal G4S Secure Solutions.....	77
Tabla 12. tabulación pregunta 4 personal G4S Secure Solutions .....	77
Tabla 13. Tabulación pregunta 5 personal G4S Secure Solutions.....	78
Tabla 14. Tabulación pregunta 6 personal G4S Secure Solutions.....	78
Tabla 15. Tabulación pregunta 7 personal G4S Secure Solutions.....	79
Tabla 16. Tabulación pregunta 8 personal G4S Secure Solutions.....	79
Tabla 17. tabulación pregunta 9 personal G4S Secure Solutions .....	80

## LISTA DE IMAGENES

Imagen 1. Foto de instalaciones G4S Quito .....	4
Imagen 2. Logo de la empresa G4S Secure Solutions .....	6
Imagen 3. Organigrama Estructural General .....	8
Imagen 4. Organigrama Compras - Nomina - Cobranzas .....	9
Imagen 5. Relación de Flujo .....	16
Imagen 6. Registro de Calificación de proveedores No. 1 .....	29
Imagen 7. Registro de calificación de proveedores No. 2 .....	30
Imagen 8. Sistema operativo de la relación proveedor - producto .....	31
Imagen 9. Malla Estratégica .....	32
Imagen 10. Perfil de proveedor.....	33
Imagen 11. Proceso de selección de proveedores.....	34
Imagen 12. Sistema de Información .....	36
Imagen 13. Área de calidad .....	39
Imagen 14. Área administrativa.....	40
Imagen 15. Diferentes áreas.....	41
Imagen 16. Registro de calificación de proveedores .....	43
Imagen 17. Relación con proveedores seleccionados.....	44
Imagen 18. Asesoría, seguimiento y acompañamiento de proveedores .....	46
Imagen 19. Conector de flujo de secuencia de las actividades .....	52
Imagen 20. Conector de flujo de mensajes .....	52
Imagen 21. Conector de asociación de artefactos y elementos de flujo .....	52
Imagen 22. Actividades de tarea.....	52
Imagen 23. Actividades de tarea de servicio .....	53
Imagen 24. Actividades de tarea de envió de mensajes.....	53

Imagen 25. Actividades de tarea de recibir un mensaje .....	53
Imagen 26. Actividades de tarea de manual .....	53
Imagen 27. Actividades de tarea de usuario en un sistema workflow .....	54
Imagen 28. Actividades de subproceso.....	54
Imagen 29. Eventos el proceso se inicia con llegada de un mensaje.....	54
Imagen 30. Eventos se debe enviar o recibir un mensaje .....	55
Imagen 31. Eventos se enviará un mensaje a otro proceso con el final de este flujo .....	55
Imagen 32. Eventos tiempo .....	55
Imagen 33. Evento condicional .....	55
Imagen 34. Evento señal .....	55
Imagen 35. Eventos múltiples.....	56
Imagen 36. Eventos múltiples paralelo.....	56
Imagen 37. Eventos programación .....	56
Imagen 38. Eventos error.....	56
Imagen 39. Gateway exclusivo basado en los datos.....	57
Imagen 40. Gateway paralelo .....	57
Imagen 41. Gateway inclusivo.....	57
Imagen 42. Gateway complejo .....	57
Imagen 43. Gateway intermediario exclusivo basado en eventos .....	58

**LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1. Formulario de entrevista a personal administrativo de la empresa G4S hoja 1 .....	104
Anexo 2. Formulario de entrevista a personal administrativo de la empresa G4S hoja 2 .....	105
Anexo 3. Formulario de entrevista a proveedores hoja 1 .....	106
Anexo 4. Formulario de entrevista a proveedores hoja 2 .....	107
Anexo 5. Formato para clasificación y calificación de proveedores hoja 1 .....	108
Anexo 6. Formato para clasificación y calificación de proveedores hoja 2 .....	109
Anexo 7. Formato para evaluación de proveedores hoja 1 .....	110
Anexo 8. Formato para evaluación de proveedores hoja 2.....	111
Anexo 9. Diagrama de Flujo Clasificación, calificación y evaluación de proveedores	112
Anexo 10. procesos de compras a proveedores .....	113

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años el Ecuador ha evidenciado un importante crecimiento en su área empresarial. Esta importante participación demanda el crecimiento y mejoramiento continuo de las empresas existentes en nuestro país con el fin de obtener ventajas competitivas que aseguren la permanencia en el mercado.

Un manual de procesos es un documento que sirve como herramienta principal en las empresas y ayudara al desempeño y crecimiento a través de las sistematizaciones, ordenamiento, control de la información en la cual se establecen objetivos normas para lograr una efectiva y eficiencia administración y así lograr mantener un alto nivel de competitividad.

La empresa G4S Secure Solutions no cuenta con un manual procesos que guíen el trabajo y controle los productos y servicios entregados por los proveedores, es por este motivo que existe la necesidad de diseñar un manual de procesos principalmente para la calificación, clasificación y evaluación de los productos y servicios más importantes enfocados en la operatividad de la empresa.

Es importante considerar que se ha observados algunos problemas como falta de registro, falta de organización, entrega a destiempo en otros, los mismos q al ser solucionados y gestionados eficazmente reflejaran importantes beneficios que ayuden al crecimiento de la empresa y a su vez brinden un servicio de calidad y calidez

## **Tema de la investigación**

“DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS PARA LA CLASIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES EN LA EMPRESA G4S SECURE SOLUTIONS.”

## **Planteamiento del problema**

La carencia de un manual de procesos para la clasificación, calificación y evaluación de proveedores en la empresa G4S Secure Solutions, no ha permitido que se lleve de manera ordenada y organizada los productos y servicios entregados por los proveedores al igual que ha retrasado la entrega recepción de los mismos; por este motivo es necesario realizar un manual de procesos que permita dar solución a la problemática que sufre el departamento de compras de la empresa, para así poder evaluar de forma imparcial y equitativa a todos los proveedores, llevando un orden adecuado que nos permita mejorar el nivel de los productos y servicios ofertados tanto de la empresa como de los proveedores en un tiempo adecuado.

## **Justificación**

En la empresa de seguridad “G4S Secure Solutions” tiene una trayectoria en el país de 50 años bajo la tutela del Gral. Galo Santacruz quien comenzó con el nombre de “Wackenhut del Ecuador”, posterior hubo una unificación con “G4S Londres”, para abarcar los problemas de seguridad en el Ecuador, brindando servicios de seguridad como: vigilancia fija, vigilancia móvil, transportadora de valores (valorado), servicio de protección personal (guardaespaldas), sus instalaciones se encuentran ubicada en el sector de bellavista de la parroquia Iñaquito.

La elaboración del manual de procesos surge de la idea de satisfacer la necesidad identificada por parte de la empresa, que nos permita evaluar, clasificar y calificar idóneamente a los proveedores, el cual busca analizar la importancia de los mismo y a su vez el proceso más adecuado que la empresa utilizaría para el bien de la misma según su área o línea de trabajo.

**“DISEÑO DE MANUAL DE PROCESOS PARA LA CLASIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES EN LA EMPRESA G4S SECURE SOLUTIONS.”**, nos permitirá afianzar los conocimientos teóricos adquiridos en las aulas, los cuales están relacionados con la empresa al momento de seleccionar a los proveedores

### **Formulación de los objetivos**

#### **Objetivo General**

Diseñar una solución técnica para la clasificación, evaluación y calificación de proveedores en la empresa G4S Secure Solutions Quito, basada en las mejores prácticas de gestión de empresas que se utilizan en la actualidad.

#### **Objetivos Específicos**

- Conocer como es el proceso y funcionamiento del departamento de compras de la empresa G4S Secure Solutions
- Fundamentar la propuesta de los procesos y métodos para clasificación, evaluación y calificación para proveedores mediante la investigación documental y de campo.
- Diseñar un manual de procesos para la clasificación, evaluación y calificación de proveedores de en la empresa G4S Quito, basado en el diagnóstico y levantamiento de información dentro de la empresa.

## CAPÍTULO I

### FUNDAMENTACIÓN TEORICA

#### 1.1. Marco Referencial

##### 1.1.1. Reseña histórica de la Empresa

“La empresa de seguridad “G4S Secure Solutions” tiene una trayectoria en el país de 51 años que inicio con la administración del Mayor Héctor Santacruz con el nombre de “Wackenhut del Ecuador”, posterior hubo una unificación con “G4S Londres”, para consolidar los servicios de seguridad en el Ecuador, tales como: vigilancia fija, vigilancia móvil, servicio de protección personal (guardaespaldas). La empresa cuenta con oficinas a nivel nacional y su matriz en la ciudad de Quito” (foto de la empresa) (Inducción 2019, 2019, págs. 11-18)

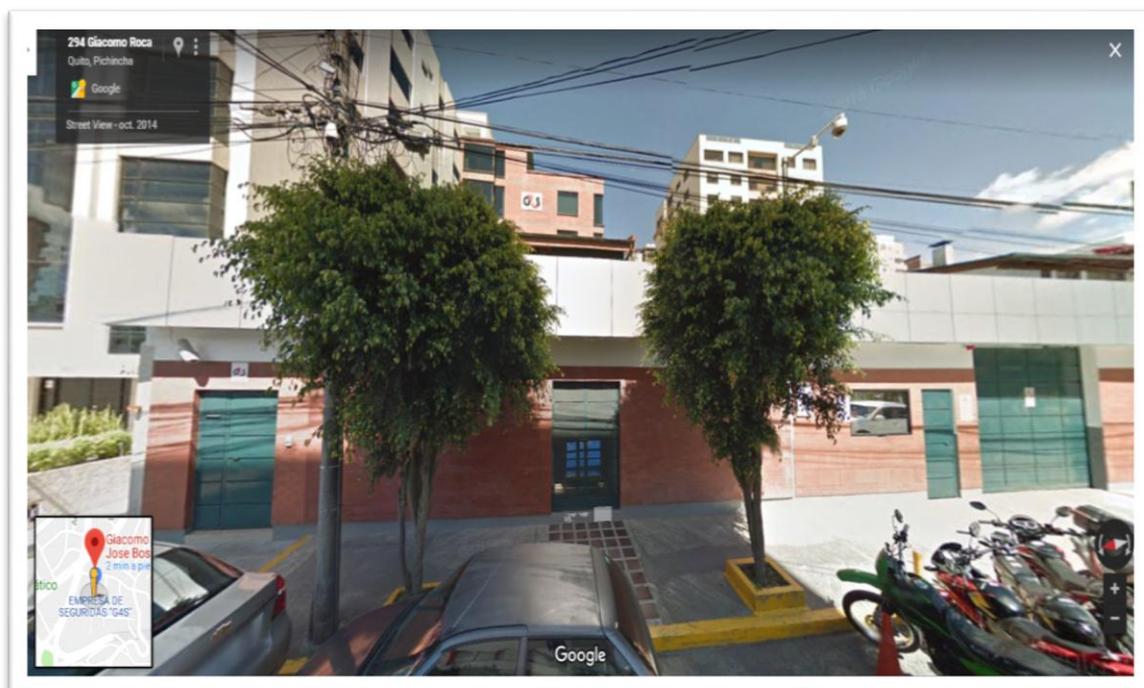


Imagen 1. Foto de instalaciones G4S Quito

(Google Maps, 2019)

##### 1.1.2. Razón Social

- “G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR” CIA LTDA.

### **1.1.3. Ruc**

- 1791282582001

### **1.1.4. Actividad Económica**

Servicios complementarios de prevención, seguridad y vigilancia a personas.

### **1.1.5. Estándares de Seguridad**

G4s se rigue mediante las políticas y normas de seguridad de nuestra matriz en Londres que es donde se aprueba los procedimientos para las operaciones sean ejecutadas al 100% mediante charlas, preparaciones, re entrenamiento a todo el personal administrativo como al personal operativo (wachkeepers, guardaespaldas, supervisores y guardias) estén preparados ante un eminente peligro que afecte a su vida e integridad física.

### **1.1.6. Estándares Operacionales G4S Secure Solutions**

Las operaciones se componen de directrices que es en donde se refiere a la actividad de la compañía que sean basados de acuerdo a lo que establece la ley como es el ministerio del interior, COSP, COMACO, es así que G4S Secure Solutions cumple con disposiciones como armería para el armamento, permisos y revisión de armas, revisión vehicular para una mejor operación durante el servicio.

### 1.1.7. Logotipo



*Imagen 2. Logo de la empresa G4S Secure Solutions*

Este logotipo está presente en todos los países en los cuales prestamos el servicio de seguridad.

Las siglas G4S, corresponden a Grupo cuatro de seguridad, por la función de las cuatro compañías de seguridad y entendiéndose como máxima expresión en seguridad a nivel privado (G4S, 2014)

Sus colores son tres:

- **Negro:** representa la fuerza del ser humano para poner al servicio de los demás.
- **Rojo:** es el coraje y una actitud optimista ante la vida que deben tener los colaboradores de la compañía.
- **Blanco:** representa la pureza en los actos de los miembros que conforman la compañía para aporta paz a quienes confían en sus servicios.

### 1.1.8. Misión

Mejorar la calidad de vida de las personas que viven en Ecuador mediante la incorporación, enseñanza y oferta de servicios integrales de seguridad privada que permitan a los individuos y empresas el prepararse, anticiparse y reaccionar ante emergencias y delitos contra la propiedad privada y la vida. (G4S Ecuador, 2019)

### **1.1.9. Visión**

Liderar la industria de la seguridad privada dentro del territorio Ecuatoriano, entendiéndose por “liderazgo” el establecimiento de los parámetros de seguridad privada, mediante el uso de los recursos humanos profesionales y los recursos tecnológicos más avanzados de la industria, bajo los cuales el cliente pueda cubrir sus expectativas de seguridad y tranquilidad personal, mientras se incrementa de una manera consistente nuestra participación en el mercado y los beneficios para nuestros accionistas mediante nuestras estrategias de profesionalismo, integridad, confiabilidad y ejecución. (G4S Ecuador, 2019)

### **1.1.10. Objetivos**

- Normar las actividades laborables en cuanto a seguridad y salud del trabajo se refiere, buscando preservar en todo momento la vida de los trabajadores de la compañía G4S.
- Prevenir y disminuir los riesgos de accidentabilidad y enfermedades profesionales.
- Poner en conocimiento a todo el personal que labora en la compañía las normas preventivas de seguridad en el trabajo a los riesgos existentes.
- Cumplir con los requerimientos legales concernientes a la seguridad y salud en el trabajo, que están incluidos en las normas que rigen bajo la ley de seguridad privada.

### **1.1.11. Nuestros Valores**

- Actuamos con Integridad y Respeto: Relaciones basadas en confianza, honestidad, franqueza.
- Seguridad y Excelencia en el Servicio: Protegemos a nuestros colegas, clientes y activos a cargo. Nos apasiona entregar altos niveles de servicio al cliente.
- Innovación y Trabajo en Equipo: Uso de tecnología y mejores prácticas de servicio. Nos retamos constantemente. Trabajamos juntos valorando las opiniones y contribuciones. (G4S Ecuador, 2019)

## 1.1.12. Organigramas Estructurales

### 1.1.12.1. Organigrama General

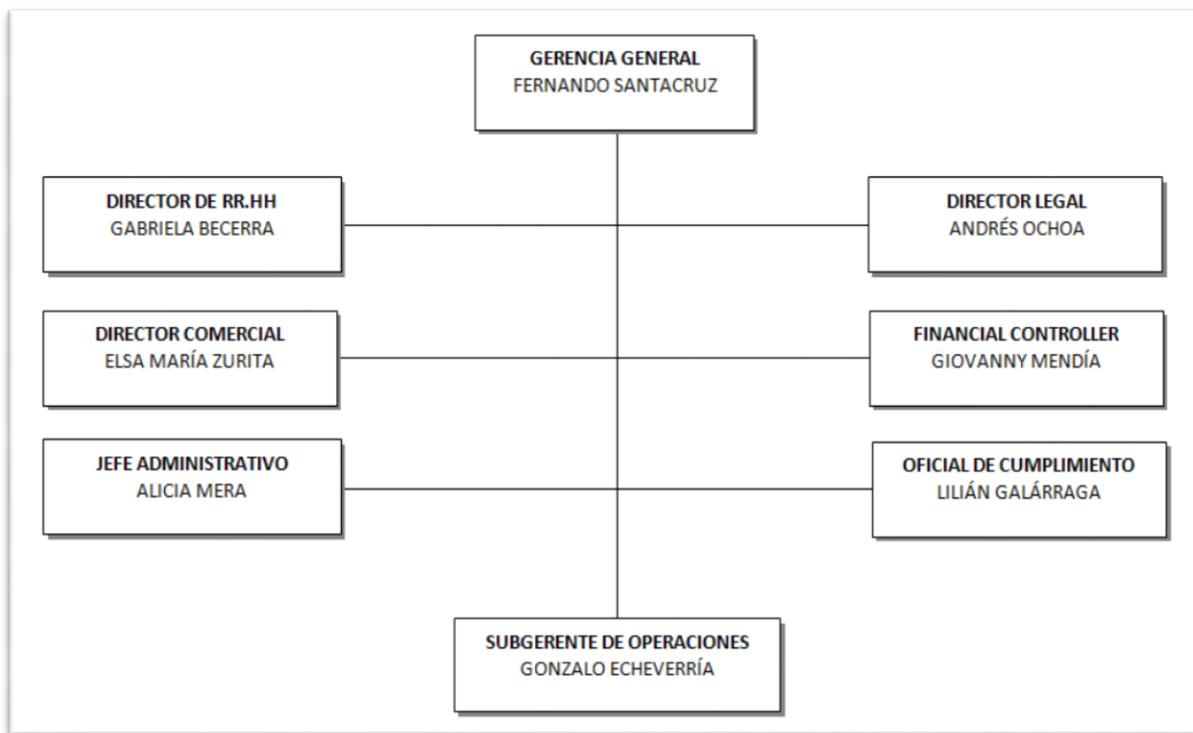


Imagen 3. Organigrama Estructural General

(G4S Secure Solutions, 2019)

### 1.1.12.2. Organigrama Compras – Nomina - Cobranzas

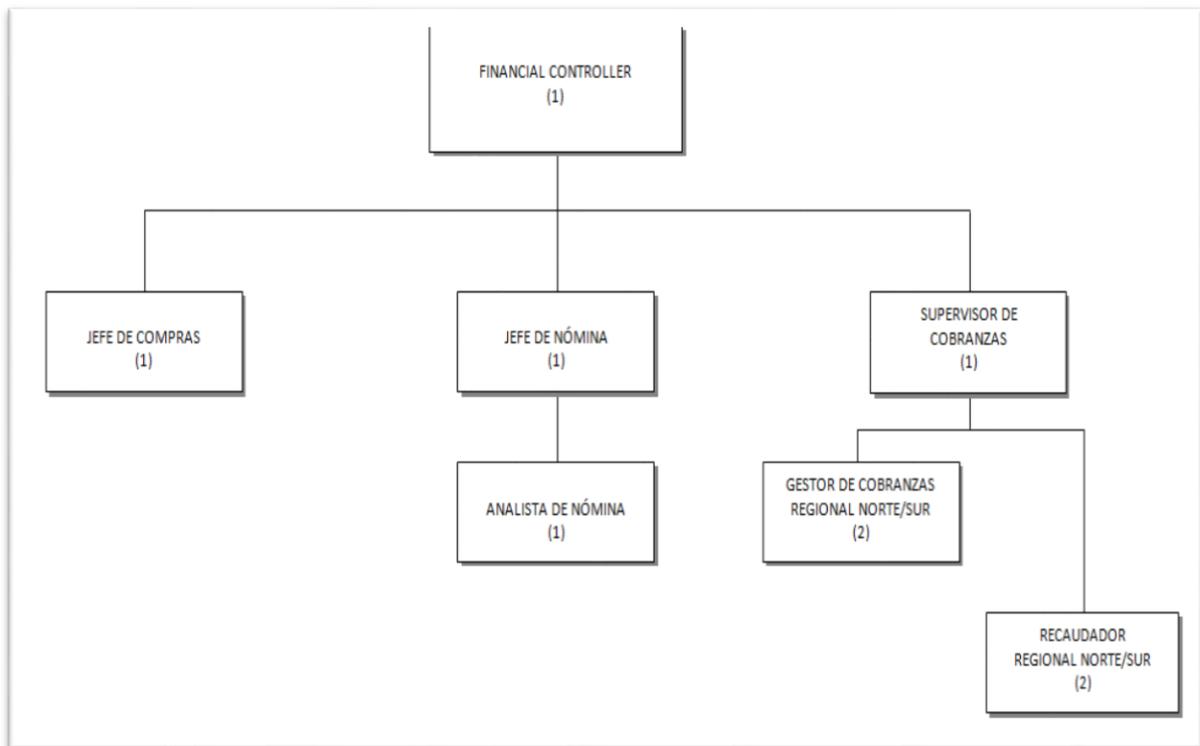


Imagen 4. Organigrama Compras - Nomina - Cobranzas (G4S Secure Solutions, 2019)

## 1.2. Marco Teórico

### 1.2.1. ¿Qué es un proceso?

Una primera definición la provee el concepto de síntesis de la visión sistémica, en el sentido de ubicar en su contexto: Proceso es una totalidad que cumple un objetivo completo, útil a la organización y que agrega valor para el cliente. Entendiendo por totalidad una secuencia de principio a fin de un flujo. También desde el concepto de síntesis se puede definir que: Un proceso es una competencia que tiene la organización.

Otra definición, complementaria, viene desde la aplicación del análisis, a través de observar componentes: Proceso es un conjunto de actividades e interacciones que transforma entradas en salidas que agregan valor a los clientes, la finalidad común. El proceso es

realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información. (Bravo , 2009, págs. 26,27)

A través de la programación general anual (proceso estratégico) elaborada a principio de curso, la dirección marca unos objetivos, que van a ser planificados, analizados y medidos trimestralmente junto con el resultado de auditorías y otros procesos, como las respuestas a las sugerencias, quejas y encuestas formuladas a la comunidad educativa.

Estos objetivos se trasladan para su aplicación al desarrollo de la actividad principal del centro, a través del cumplimiento de las programaciones (proceso operativo) y su aplicación en las aulas mediante la impartición de las clases, así como su evaluación al final de cada trimestre.

Por último, para poder llevar a cabo todo esto es necesario, por ejemplo, una formación del profesorado, así como un mantenimiento de los recursos materiales necesarios para el desarrollo de las clases, el uso de una documentación estándar para determinados procesos, etc. (procesos de apoyo). ( Gómez Aparicio & Ayensa Esparza, 2013, pág. 209)

### **1.2.2. ¿Qué es un manual?**

Los manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema.

Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permite a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez. (Alvares Torres, 2006, págs. 23,24)

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas. (FRANKLIN FINCOWSKY , 2009, pág. 244)

### 1.2.3. ¿Qué es un Manual de Procesos?

Son Procesos y procedimientos en el cual se documenta el conocimiento y la técnica para generar un control, misma que nos sirve para el mejoramiento de la empresa en la obtención de los objetivos establecidos

### 1.2.4. Tipos de manuales

Por su naturaleza o área de aplicación Micro administrativos Son los manuales que corresponden a una sola organización, que se refieren a ella de modo general o se circunscriben a alguna de sus áreas en forma específica.

- **Macro administrativos:** Son los documentos que contienen información de más de una organización.
- **Meso administrativos:** Incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. El término meso administrativo se usa normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.
- **Por su contenido:** De organización Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización.

- **De procedimientos:** Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización. Todo procedimiento incluye la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente. La descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.
- **De gestión de la calidad:** Documentos que describen y consignan los elementos del sistema de gestión de la calidad, el cual incluye información sobre el alcance, exclusiones, directrices de calidad (objetivos y políticas de calidad); responsabilidad y autoridad del sistema de gestión de la calidad; mapas de procesos; sistemas de gestión de la calidad; responsabilidades de la alta dirección; gestión de recursos; realización del servicio o producto; medición, análisis y mejora, y referencias normativas.
- **De historia de la organización:** Estos manuales son documentos que refieren la historia de la organización, es decir, su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición. Este tipo de conocimientos proporciona al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laborales. Además, sirve como mecanismo de enlace y contacto con otras organizaciones, autoridades, proveedores, clientes y/o usuarios. La información histórica puede enriquecer otros manuales, como el de organización, políticas, contenido múltiple, etcétera.
- **De políticas:** También conocidos como de normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización.
- **De contenido múltiple:** Estos manuales concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización. El objetivo de agruparla en un solo documento obedece básicamente a las razones siguientes:
  - Que sea más accesible para su consulta.

- Que resulte más viable económicamente.
- Que técnicamente se estime necesario integrar más de un tipo de información.
- Que sea una instrucción del nivel directivo.
- **De puestos:** Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.
- **De técnicas:** Este documento detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones.
- **De ventas:** Es un compendio de información específica para apoyar la función de ventas; puede incluir:
  - Definición de estrategias de comercialización.
  - Descripción de productos o ambos servicios.
  - Mecanismos de negociación.
  - Políticas de funcionamiento
  - Estructura de la fuerza de ventas.
  - Análisis de la competencia.
  - División territorial por responsable, cliente, producto y/o servicio.
  - Forma de evaluar el desempeño.
- **De producción:** Elemento de soporte para dirigir y coordinar procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.
- **De finanzas:** Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, resguardo y control.
- **De personal:** Identificados también como manuales de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo, básicamente incluyen información sobre:
  - Condiciones de trabajo
  - Organización y control de personal
  - Lineamientos para el análisis y valuación de puestos – Reclutamiento, selección, contratación, inducción y socialización de personal
  - Capacitación y desarrollo

- Normatividad
- Higiene y seguridad
- Prestaciones
- **De operación:** Estos manuales se utilizan para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.
- **De sistemas:** Instrumento de apoyo para conocer el funcionamiento de sistemas de información, administrativos, informáticos, etc., de una organización.
- **Por su ámbito:** Generales Son documentos que contienen información general de una organización, según su naturaleza, sector y giro industrial, estructura, forma y ámbito de operación y tipo de personal el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.
- **Específicos:** Estos manuales concentran información de un área o unidad administrativa de una organización; por convención, incluyen la descripción de puestos.
- **Enfoque:** Este documento contiene información detallada del contenido de los manuales de organización, procedimientos y del sistema de gestión de la calidad, que son los de uso más generalizado en las organizaciones. (FRANKLIN FINCOWSKY , 2009, págs. 245-248)

#### 1.2.5. Estructura de un manual

Este manual debe incluir, en primer término, los siguientes datos (anexo):

- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.
- Denominación y extensión del manual (general o específico). En caso de corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de ésta.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de páginas.
- Sustitución de páginas (actualización de información).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- Clave de la forma; en primer término, se deben escribir las siglas de la organización; en segundo, las de la unidad administrativa responsable de

elaborar o utilizar el formulario; en tercero, el número consecutivo del formulario y, en cuarto, el año. Para leerla con facilidad, entre las siglas y los números debe colocarse un punto, un guion o una diagonal, v. gr., ONU.DSI.002.09 (corresponde a Organización de las Naciones Unidas; Dirección General de Información; formulario número 2, y año 2009). (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 248)

#### **1.2.6. Gestión de Compras**

Para entender con mayor claridad la importancia de la aplicación de la gestión de compras, resulta obligatorio remontarse al pasado con su consecuente recopilación de datos sobre el surgimiento de dicha actividad, subsecuente al modelo económico reinante en épocas remotas. Dado esto, se anota que las compras tienen su origen en la misma naturaleza del hombre, cuando en sus primitivas manifestaciones comerciales desarrolla el primer modelo de intercambio y abastecimiento llamado el trueque, que va madurando y perfeccionando a través de los tiempos hasta llegar a los sofisticados modelos comerciales actuales. Las compras o adquisiciones, como suelen ser llamadas en algunas organizaciones, se tornan en el elemento fundamental para el desarrollo productivo, ya que se convierten en la fuente de abastecimiento, que finalmente alimenta y soporta el engranaje competitivo de los diferentes productos que más tarde se ofertarán en el mercado. (Heredia Viveros, 2013, pág. 3)

#### **1.2.7. Que es un Proveedor**

Todas las empresas requieren, para dar curso a su producción, de la adquisición de bienes y/o servicios, que de manera directa o indirecta deben ser incorporados a sus procesos. Dichas necesidades son cubiertas por los llamados proveedores o llamados también fuentes de abastecimiento, son personas naturales o jurídicas, que como su nombre lo indica proveen o abastecen de materiales y/o servicios a otra(s) persona(s) natural(es) o jurídica(s). Las empresas, deben adquirir bienes y servicios para satisfacer sus necesidades productivas y comerciales y deben cerciorarse de que sus proveedores les suministren los elementos requeridos con altos estándares de calidad, dentro de unos tiempos programados y en las condiciones pactadas.

Como respuesta a la sentida necesidad de aprovisionamiento, las empresas deben generar un modelo estratégico de selección y acompañamiento eficiente a sus proveedores, que les garantice seguridad para sus posteriores procesos.



*Imagen 5. Relación de Flujo*

En la gráfica se establece que la producción es el resultado de la identificación clara de las necesidades de la empresa, más la acción efectiva de los proveedores. Cuando en esta relación no existe concordancia entre la solicitud y la entrega, se genera un problema operativo, que se refleja en serios problemas de producción y de distribución, llevando a la compañía a presentar bajos niveles de competitividad, que sumadas pueden ocasionar la exclusión del mercado.

### **1.2.8. Tipos de Proveedores**

De manera general, los proveedores pueden ser clasificados de diferentes formas, según los intereses de la organización y la relación con la satisfacción de sus necesidades, éstas pueden ser.

- Tipo de abastecimiento

Los proveedores, son clasificados de manera general, tomando en cuenta su objeto social. Esta clasificación es muy práctica, pero descuida algunos aspectos fundamentales del proceso. Para el área de gestión de compras podría, en primera instancia, ser de utilidad como referencia inicial.

- Proveedores de insumos.
- Proveedores de servicios de ingeniería y/o consultoría.
- Proveedores de otros servicios generales.

### **1.2.9. Proceso de Clasificación de proveedores**

Este proceso es de mucha utilidad para el área de gestión de compras, ya que en cada una de sus fases aporta información completa y relevante para el objetivo de clasificación:

- **Fase uno:** De registro: Elaboración y análisis de la ficha general de identificación del proveedor para la acreditación de la capacidad jurídica, de los elementos materiales económicos y financieros.
- **Fase dos:** De calificación: Es la evaluación del sistema de gestión del proveedor por medio de la ejecución de la ficha de calificación de proveedores y la verificación de la información suministrada para tal fin.
- **Fase tres:** de cualificación: Es el análisis del proceso a través de la información complementaria relativa al sector de actividad. Para tal fin, se requiere también proporcionar la información concerniente a las certificaciones de las normas ISO: 2000, correspondiente, emitida por el ICONTEC.
- **Fase cuatro:** Final: Se toma como base el análisis integral de los puntajes arrojados por las tres (3) fases anteriores, generando la ubicación final.

#### **1.2.9.1.1. Por medio del ciu (código de identificación industrial unificado)**

Esta clasificación de proveedores, es la más empleada actualmente en la gestión de compras, porque además de ser de fácil uso y de proporcionar información concreta, para los aportes tributarios al estado.

1.11 El CIU, manejo y aplicación: El CIU (clasificación industrial internacional uniforme) Su historia se remonta a antes de 1970, cuando la Organización De Las Naciones Unidas (ONU), crea una incipiente clasificación de empresas según los tipos de productos que fabriquen. Se genera entonces la segunda revisión (REV. 2), que cambia algunos de los parámetros originales. Fue tan solo en 1992, cuando en Colombia, bajo las resoluciones Nos. 0356 de marzo 12 y la 2266 de noviembre 3, que se modifica y amplía dicha clasificación inicial, adaptándola a la realidad empresarial que en ese momento atravesaba el país. La modificación de 1992, se basó en la imperiosa necesidad de la Dirección de Impuestos Nacionales (DIAN), por clasificar a sus contribuyentes para supervisar el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, es así como, la unidad administrativa especial de la DIAN, retoma lo establecido en la categorización de empresas del año 1991 y lo lleva a una nueva propuesta de ordenamiento de las actividades económicas, de acuerdo con sectores productivos previamente determinados. Para 1991, el CIU se conformaba por cuatro (4) dígitos y a partir del 92 pasó a solo tres (3), viéndose en la necesidad de publicar un documento oficial

integrado, donde se presentaron las dos (2) codificaciones para facilitar la conversión, controlando el margen de error por interpretación, ya que la nueva tomaba una, clasificación algo diferente de la establecida.

Es en el año 2000, que en Colombia se genera la más impactante modificación del CIIU, bajo el nombre de REVISIÓN 3 A.C., realizada por el DANE, con el fin de unificar las categorías y clasificaciones de las empresas de origen privado y público, así como, de facilitar los registros en las cámaras de comercio a nivel nacional. “El código CIIU, REV.3ª. C., cambia de manera radical el concepto de clasificación, pasando a conformarse con cuatro (4) dígitos y una letra. La letra identifica la sección a la que pertenece la actividad económica. El código de cuatro letras lo utilizan entidades públicas como la DIAN, las superintendencias, la Tesorería Distrital y la Secretaría de Hacienda, entre otras. Para el caso de cámaras de comercio, a nivel nacional, se ha incrementado el código en dos (2) dígitos, con el propósito de ser más detallados en la descripción de la actividad económica que desempeña el empresario y de facilitarle la clasificación que debe ser consignada en el formulario de registro mercantil” (Registro mercantil, 2000) Es notable la transformación que el CIIU, sufrió a partir del año 2000, no solo en su forma de presentación, sino también en la amplitud de categorización; en 1992 se contaba con 10 sectores generales y a partir del 2000 se cuenta con 17 sectores globales, cada uno de los cuales tiene sus subsectores específicos, propios de actividades más precisas. Tomando como referencia el informe del Departamento de asuntos económicos y sociales (2005), sobre la importancia y conformación del CIIU, se puede observar que sus aportes para el contexto general del CIIU son invaluable, por tal razón se expone de manera textual, lo relacionado con la conceptualización general del mismo, para evitar posibles distorsiones que en el camino pudieran presentarse contaminadas y propiciadas por errores de interpretación, dicho documento expone:

1.11.1 Propósito y naturaleza de la clasificación: En el estudio de los fenómenos económicos no siempre resulta posible considerar simultáneamente todos los elementos. Para analizar, es necesario escoger y agrupar ciertos elementos atendiendo a características determinadas. Por consiguiente, todos los procesos económicos que se describan en forma de estadísticas requieren una clasificación sistemática. Las clasificaciones son, por así decirlo, el sistema lingüístico que se utiliza para comunicar y procesar estadísticamente los fenómenos, permiten dividir el universo de datos estadísticos en categorías lo más

homogéneas posibles respecto de las características que son el objeto de las estadísticas en cuestión. La CIIU tiene por finalidad establecer una clasificación uniforme de las actividades económicas productivas. Su propósito principal es ofrecer un conjunto de categorías de actividades que se puedan utilizar para la reunión y presentación de estadísticas de acuerdo con esas actividades. Por consiguiente, la CIIU se propone presentar ese conjunto de categorías de actividad de tal modo que las entidades puedan clasificarse según la actividad económica que realizan. Las categorías de la CIIU se han definido vinculándolas, en la medida delo posible, con la forma en que el proceso económico está estructurado en unidades y con la forma en que se describe ese proceso en las estadísticas económicas. En ese contexto, lo ideal sería que en la CIIU hubiera tantas categorías como posibles actividades o que cada unidad de producción realizara una única actividad. De esa manera resultaría posible clasificar inequívocamente cada unidad en una categoría determinada. Sin embargo, por razones prácticas, la CIIU solo puede tener un número limitado de categorías y la realización de una única actividad puede resultar, en muchos casos, incompatible con la organización de las actividades y, en consecuencia, con las prácticas contables. Además, ocurre a menudo que ciertos tipos de datos, como los financieros, solo se pueden obtener con respecto de entidades que realizan varias actividades y que, por lo tanto, no son homogéneas en términos de actividad económica. Otro aspecto de la homogeneidad es la distribución en zonas geográficas, aspecto especialmente importante para las estadísticas regionales”. El mismo documento continúa afirmando: “El aspecto geográfico guarda, en principio, poca relación con la clasificación de actividades, pero afecta en cambio a la formación de las unidades estadísticas. Por consiguiente, la homogeneidad de las unidades depende tanto de la actividad como del emplazamiento. Los requisitos de homogeneidad y disponibilidad de datos, entran a veces en conflicto, porque cuanto más pequeña o más homogénea es la unidad, menor es la cantidad de datos disponibles. Para resolver ese problema se sugiere emplear diferentes unidades para estadísticas distintas, pero definiéndolas de tal modo que cada una de las unidades de mayor tamaño esté compuesta de varias unidades completas más pequeñas. Así se pueden establecer comparaciones entre las diversas estadísticas, aunque utilicen diferentes unidades”.

El grado de detalle necesario en la clasificación de los datos por actividades económicas varía según los países. Las peculiaridades geográficas e históricas y las diferencias en el grado de desarrollo industrial y en la organización de las actividades

económicas dan lugar a diferencias en el grado de detalle con que los distintos países consideran necesario o viable clasificar los datos por tipos de actividad económica. En general, el nivel de detalle que se requiere para hacer comparaciones internacionales entre los datos, será menor que el necesario para los análisis nacionales. 1.11.2 Diferencias con otros tipos de clasificaciones: La CIIU es una clasificación por tipo de actividad económica y no una clasificación de bienes y servicios. La actividad realizada por una unidad, es el tipo de producción a que se dedica y esa será la característica con arreglo, a la cual se la agrupará con otras unidades para formar industrias. Una industria se define como el conjunto de todas las unidades de producción dedicadas primordialmente a un mismo tipo o tipos similares de actividades económicas productivas.

1.11.2 Diferencias con otros tipos de clasificaciones: La CIIU es una clasificación por tipo de actividad económica y no una clasificación de bienes y servicios. La actividad realizada por una unidad, es el tipo de producción a que se dedica y esa será la característica con arreglo, a la cual se la agrupará con otras unidades para formar industrias. Una industria se define como el conjunto de todas las unidades de producción dedicadas primordialmente a un mismo tipo o tipos similares de actividades económicas productivas.

Dado que no es posible, ni siquiera en principio, establecer una correspondencia biunívoca entre actividades y productos, la CIIU no puede utilizarse para la medición de datos de producción con ningún grado de detalle. Para esa finalidad se elaboró una clasificación especial, la clasificación central de productos (CCP). Aunque cada una de las categorías de la CCP va acompañada de una referencia a la clase de la CIIU en la que, en general, se producen los bienes o se prestan los servicios de que se trate (criterio de origen industrial), la clasificación de los productos se basa en las características físicas de los bienes o en la naturaleza de los servicios prestados. La CIIU no establece distinciones según el régimen de propiedad, el tipo de estructura jurídica o la modalidad de explotación, porque estos criterios no guardan relación con las características de la propia actividad. Las unidades que se dedican a la misma clase de actividad económica, se clasifican en la misma categoría de la CIIU, independientemente de que pertenezcan a sociedades anónimas, a propietarios individuales o al Estado y de que la empresa matriz esté o no integrada por más de un establecimiento. Análogamente, las unidades manufactureras se clasifican según la clase de actividad económica principal a que se dedican, independientemente de que el trabajo se efectúe con maquinaria motorizada o a mano, en una fábrica o en el hogar. La distinción

entre actividades modernas y tradicionales tampoco es un criterio válido para la CIIU, aunque pueda resultar útil para algunas estadísticas”.

Más adelante en el texto, el documento Departamento de asuntos económicos y sociales (2005), afirma:” Tampoco se establece una distinción entre la producción del sector estructurado y la del sector no estructurado, ni entre la producción legal y la ilegal. Independientemente de la clasificación por clases de actividad económica, se pueden elaborar otras clasificaciones en función del régimen jurídico de propiedad, el tipo de organización y la modalidad de explotación. Las clasificaciones cruzadas con la CIIU pueden aportar valiosa información adicional. Aunque, en general, la CIIU no diferencia entre actividades comerciales y extra comerciales, cabe destacar que esa distinción sigue siendo fundamental en el sistema de cuentas nacionales (SCN 1993). El desglose de las actividades económicas, con referencia a ese principio, es útil en todos los casos donde se reúnen datos sobre el valor añadido respecto de actividades, tanto comerciales como extra comerciales. El anterior criterio, debería ser objeto de clasificación cruzada con las categorías del CIIU. Los servicios extra comerciales son prestados, en general, por entidades públicas o entidades sin fines de lucro en los sectores de la educación, la salud, la asistencia social, etc. La presente revisión de la CIIU, comprende categorías correspondientes a la producción indiferenciada de bienes y servicios por unidades familiares para su propio consumo. Esas categorías abarcan, sin embargo, solo una parte de las unidades familiares, pues los hogares con actividades claramente identificables (ya sean comerciales o extra comerciales) se clasifican en otras partes de la CIIU. Esas categorías se han creado con fines especiales, como estudios sobre la población activa, con el fin de incluir a los hogares que resultaría difícil o imposible asignar a otras categorías de la CIIU.

1.11.3 Actividades principales, secundarias y auxiliares: En el análisis de las actividades económicas productivas, el término “actividad” debe entenderse como un proceso, esto es, como una combinación de acciones cuyo resultado es un determinado conjunto de productos. En otras palabras, se puede decir que una actividad tiene lugar cuando se combinan recursos tales como equipo, mano de obra, técnicas de fabricación o productos para obtener determinados bienes o servicios. Así, una actividad se caracteriza por un insumo de recursos, un proceso de producción y la obtención de productos, y por convención, se define como un proceso que da lugar a un conjunto homogéneo de productos. En este contexto, por conjunto homogéneo de productos se entiende aquellos productos que

pertenecen a una misma categoría y cuya producción es característica de una clase (la categoría más detallada) de la clasificación de actividades. De acuerdo con esta definición, una actividad puede consistir en un proceso único, como, por ejemplo, la actividad de tejer, pero también puede abarcar toda una gama de subprocesos que se mencionarán en categorías diferentes de la clasificación. Por ejemplo, la fabricación de un automóvil se considera una actividad, aunque su proceso integrado de producción comprenda subactividades tales como la fundición, la forja, la soldadura, el montaje, la pintura, etcétera. Además, aunque la fabricación de componentes tales como el motor, la caja de cambios, los accesorios o los instrumentos, forme parte integrante del mismo proceso de fabricación, toda esta combinación de procesos se considera una sola actividad”. El Departamento de asuntos económicos y sociales, 2005, continúa: “Así mismo, cuando una empresa fabrica productos finales cuyos procesos de producción pertenecen a distintas categorías de la clasificación de actividades, se considera que la empresa realiza una sola actividad principal si esos procesos de producción están altamente interrelacionados o integrados. Si, por ejemplo, se fabrican bombas y cajas de cambio y las tareas de fundición para ambos productos son realizadas por los mismos trabajadores con las mismas máquinas, se debería considerar que uno de los dos procesos es una actividad secundaria; para determinar cuál lo es, habrá que atender a su valor añadido” (Acuerdo de Marrakech). Por otra parte, cuando se producen simultáneamente dos o más productos de un tipo homogéneo cuyos procesos de producción, sin embargo, no están relacionados entre sí, es decir, son completamente independientes en lo que respecta a la organización de la producción, los dos procesos se pueden considerar como actividades diferentes, siendo similares desde el punto de vista de la clasificación de actividades. Así, por ejemplo, si una misma empresa fabrica bolígrafos y lápices, pero utiliza para ello diferentes insumos y diferentes técnicas de producción, se puede considerar que la empresa realiza dos actividades, aunque ambas pertenezcan a la misma categoría de la clasificación. Ello no implica que deban distinguirse necesariamente diferentes unidades de producción. Debe establecerse una distinción entre las actividades principales y secundarias, por una parte, y las actividades auxiliares, por otra. Los productos resultantes

de las actividades principales y secundarias, es decir, los productos principales y secundarios, se fabrican para su venta en el mercado, para suministrarlos gratuitamente o para otros fines no determinados previamente, (por ejemplo, para almacenarlos con miras a

su futura venta o para su ulterior transformación). Las actividades auxiliares se realizan con el objeto de facilitar las actividades principales o secundarias de la entidad.

Las actividades principales y secundarias no pueden llevarse a cabo sin el respaldo de diversas actividades auxiliares, como teneduría de libros, transporte, almacenamiento, adquisiciones, promoción de ventas, limpieza, reparaciones y mantenimiento, seguridad, etc. Todas las entidades económicas realizan, al menos, algunas de esas actividades. Las actividades auxiliares son, pues, las que se realizan para respaldar las actividades principales de producción de una entidad, generando productos o servicios no duraderos para uso principal o exclusivo de esa entidad. Las actividades auxiliares, presentan una serie de características generalmente observables en la práctica y que permiten identificarlas como auxiliares. Generan productos destinados siempre al consumo intermedio de la propia entidad y que, por consiguiente, no suelen registrarse por separado”. “Aunque la mayoría de esas actividades produce servicios, algunas actividades de producción de bienes pueden, excepcionalmente, considerarse auxiliares; sin embargo, los bienes así producidos no pueden convertirse en un componente físico del producto de la actividad principal (como ejemplos cabe citar las herramientas, los andamios, etc.). En general, las actividades auxiliares son de escala bastante pequeña en comparación con la actividad principal que respaldan. Puesto que, en general, ningún proceso es viable sin el apoyo de determinadas actividades auxiliares, éstas no deberían aislarse para formar entidades diferenciadas, aun cuando puedan ser realizadas por una entidad jurídica independiente o en otro lugar y aunque se disponga de registros separados sobre ellas.

Además, las actividades auxiliares no deben tenerse en cuenta al determinar la clase de actividad de la entidad a la que pertenecen. El valor de las actividades auxiliares debe imputarse a las actividades principales y secundarias de la unidad a cuyo servicio están. Si no se dispone de información precisa sobre su distribución, debe asignarse en proporción al valor añadido de las actividades principales y secundarias. Los ejemplos más claros de entidades que realizan actividades auxiliares, son las oficinas administrativas centrales o sedes. Otros ejemplos son departamentos de venta, almacenes, garajes, talleres de reparaciones, centrales eléctricas y departamentos de contabilidad o informática que prestan servicios, principalmente a sus unidades matrices. De acuerdo con la definición, las siguientes actividades no deben considerarse auxiliares (por lo que, si se dispone de datos

separados sobre ellas, las unidades que las realizan deben considerarse unidades independientes y clasificarse de acuerdo con sus propias actividades):

a) Producción de bienes o realización de trabajos que sean parte de la formación de capital. El ejemplo más representativo es el de las unidades que realizan trabajos de construcción por cuenta de su unidad matriz. Ese enfoque es acorde con la clasificación, en la CIIU, de las unidades de construcción por cuenta propia sobre las cuales existen datos dentro de la industria de la construcción. b) Actividades que generan productos destinadas, en su mayor parte a la venta, en el mercado, aunque se utilicen como bienes de consumo intermedio de la actividad principal o secundaria. c) Producción de bienes que se incorporan físicamente al producto de la actividad principal o secundaria, como, por ejemplo, la fabricación de cajas, envases de hojalata, etc., en un departamento de la empresa, para envasar los productos de la propia empresa. d) Investigación y desarrollo. Estas actividades no son universales y no proporcionan servicios que se consuman durante el proceso de producción corriente.

Cuando están organizadas para apoyar dos o más entidades de una empresa que comprende varias unidades, las actividades auxiliares pueden constituir una entidad auxiliar central. En tales casos, o cuando se tenga gran interés en abarcar algunas de las actividades en su totalidad, ya sean realizadas de manera independiente o por entidades auxiliares (por ejemplo, las actividades informáticas), podría resultar útil preparar tabulaciones suplementarias. Para ello, las entidades auxiliares podrían clasificarse de acuerdo con su propia actividad, suplementariamente a su clasificación en la actividad de la unidad matriz.

1.11.4 Criterios para establecer la clasificación Es importante recalcar la importancia y el aporte que el citado documento del departamento de asuntos económicos y sociales, 2005, hace al panorama general del CIIU, por lo que se retoma con respecto a los siguientes temas:

1. Criterios respecto de las divisiones y grupos. Los principales criterios empleados para definir las divisiones y grupos (las categorías de dos y tres dígitos respectivamente) de la CIIU, se refieren a las características de las actividades de las unidades de producción que tienen un carácter estratégico para determinar el grado de analogía de la estructura de las unidades y ciertas relaciones dentro de una economía. Los principales aspectos de las actividades consideradas fueron: a) Las características de los bienes producidos y de los

servicios prestados. b) Los usos a que se destinan esos bienes y servicios. c) Los insumos, el proceso y la tecnología de producción. Al delinear las divisiones de la CIIU, se puso también atención a la amplitud de las clases de actividades realizadas frecuentemente bajo el mismo régimen de propiedad o control y en las posibles diferencias en la escala y en la organización de las actividades, además en las necesidades de capital y de financiación que existen entre las empresas. Otro criterio empleado para determinar las divisiones y grupos, fue la pauta de categorías en los diversos niveles de las clasificaciones nacionales. En cuanto a la naturaleza de los bienes producidos y de los servicios prestados, se tuvieron en cuenta la composición física y la etapa de fabricación de los artículos y las demandas de necesidades por ellos atendidas. Al distinguir las categorías de la CIIU, en función de la naturaleza de los bienes producidos y de los servicios prestados, se sientan las bases para agrupar las unidades de producción en función de las similitudes y los nexos entre las materias primas consumidas y las fuentes de demanda y comercialización de los artículos.

Los criterios referentes a los agentes económicos (por ejemplo, las empresas no financieras, las Instituciones financieras, la administración pública, los hogares, etc.) Y los tipos de transacciones (consumo final e intermedio, formación de capital, etc.) refuerzan las consideraciones relativas a la etapa de fabricación de los artículos y a las necesidades por ellos atendidas. La aplicación de esos criterios para determinar las divisiones y grupos realza considerablemente el valor de la CIIU para distinguir entre unidades de producción en función de las fuentes de demanda y los mercados de sus productos y para identificar los vínculos entre las unidades de producción y entre ellas y el resto de la economía. Esos criterios se emplearon también para ordenar las clases dentro de los grupos y los grupos dentro de las divisiones. Se perfeccionó así la estructura jerárquica de los datos ordenados con arreglo a la CIIU. Las ponderaciones asignadas a los tipos de criterios descritos supra, variaron de una categoría a otra. En algunos casos — como los de la elaboración de productos alimenticios, las industrias textiles, del vestido y del cuero, la fabricación de maquinaria y equipo y los sectores de servicios— los diversos aspectos de

las actividades guardaban un grado tan elevado de correlación entre sí que no se planteó el problema de atribuir ponderaciones a los criterios. En el caso de los productos intermedios, a menudo se atribuyó el mayor coeficiente de ponderación a la composición física y a la etapa de fabricación. Respecto de los productos con procesos de producción complejos, con frecuencia, se otorgó mayor importancia al uso final, a la tecnología y a la

organización de la producción, que a la composición física de los bienes. Criterios respecto de las clases Los criterios relativos a la forma de combinar las actividades en los establecimientos y su distribución entre ellos, fueron elementos fundamentales para definir las clases (categorías de cuatro dígitos) de la CIIU. Esos criterios tuvieron por objeto garantizar la facilidad al emplear las clases de la CIIU para la clasificación industrial de los establecimientos y que las unidades abarcadas por cada clase sean, cuando resulte factible, similares en lo que respecta a los tipos de actividades que realizan. Las clases de la CIIU se definen de modo que, en la medida de lo posible, se cumplan las dos condiciones siguientes:

- Que la producción de la categoría de bienes y servicios, que caracteriza a una clase determinada, represente la mayoría de la producción de las unidades clasificadas en esa clase.
- Que la clase abarque las unidades que producen la mayor parte de la categoría de los bienes y servicios que la caracterizan. La primera condición, es necesaria para que los establecimientos o unidades análogas puedan clasificarse con facilidad y singularidad según el tipo de actividad económica y para que las unidades comprendidas en una determinada clase, sean tan similares entre sí como resulte viable.

Las dos condiciones limitan el grado de detalle que puede lograrse en las clases de la CIIU. Estas clases deben definirse según las combinaciones de actividades a que se dedican habitualmente los establecimientos en los distintos países del mundo. En la práctica, cada establecimiento puede realizar varias actividades y la gama de esas actividades diferirá de una unidad a otra, aunque ambas se dediquen al mismo tipo general de actividad económica. Esas diferencias existirán aún en el caso de establecimientos de un mismo país y serán más acentuadas cuando se trate de establecimientos de distintos países. Cabe destacar, que dado que la organización de la producción varía de un país a otro, es probable que las clases de la CIIU no reflejen la estructura de la producción de todos los países. Otra consideración importante al establecer las categorías de la CIIU, fue la importancia relativa de las actividades que habían de incluirse. En general, se han creado clases discretas para los tipos de actividades predominantes en la mayoría de los países, o que revisten especial importancia dentro de la economía

mundial. También se ha afectado el equilibrio de la CIIU por la introducción de ciertas categorías en las clases y otros niveles de la clasificación a fin de lograr la comparabilidad internacional en la clasificación industrial de los datos”.

### **1.2.10. Registro de Proveedores (RP)**

El registro de proveedores, como su nombre lo indica, se refiere a la información sobre los proveedores de la organización, lo debe generar la persona responsable de la gestión de compras, con el fin de llevar un juicioso y detallado seguimiento de las características y del comportamiento de los mismos. Los registros de proveedores, aunque se pueden llevar de manera manual en un KARDEX, son poco prácticos y nada eficientes, por lo tanto, las organizaciones optan por hacerlos por medio de los softwares especializados, diseñados para este fin (ver capítulo 9, Plataformas tecnológicas y la gestión de compras).

### **1.2.11. Como se elabora un registro de Proveedores (RP)**

Existen varios modelos de formatos, que, según las necesidades de información de la empresa, servirán de manera muy eficiente en el cumplimiento del propósito de elaborar un perfil, lo más acertado posible, de los proveedores con los que la organización realiza negociaciones y nexos comerciales. Algunos profundizan más, otros menos, sobre los datos que se deben tener acerca de los proveedores. La información es consignada en un formato, elaborado especialmente para tal fin y archivada con el cuidado y la confidencialidad del caso, para que esté disponible y en óptimas condiciones, cuando se requiera. Los registros de proveedores, como mínimo deben contener las siguientes áreas:

**1. Área de identificación:** establece si el proveedor es actual o nuevo.

**2. Área de datos generales de información:**

- Fecha de inicio de trámite del registro.
- Razón social, tal como aparece en el certificado de existencia y representación legal de la entidad.
- Dirección principal: La dirección del domicilio principal.
- Ciudad: Nombre de la ciudad en la cual se encuentra el domicilio principal.
- Teléfono 1: El número telefónico principal, especificando indicativo y número de extensión, si aplica.
- Teléfono 2: Un número telefónico opcional, especificando indicativo y número de extensión, si aplica.
- Fax: El número del fax, identificando indicativo y número de extensión, si aplica.

**Dirección correspondencia:** la dirección para envío de correspondencia, en caso de ser diferente a la dirección principal.

**Ciudad:** El nombre de la ciudad a la cual corresponde la dirección de envío de correspondencia, si aplica.

**E-mail:** El correo electrónico y página web (si la posee). Contacto (nombre y cargo).

### **3. Actividades de la Empresa**

#### **1. Área de datos legales:**

- Documentación de su existencia legal (registros de Cámara de Comercio, DIAN, etc.).
- Representante legal: Los nombres completos, tal como aparece en su documento de identificación cuando se trate de una persona natural. En caso de ser una persona jurídica, escribir nombres y apellidos completos del representante legal de la entidad.
- Código CIIU: El número de la clasificación industrial internacional uniforme del proveedor.

#### **4. Área de datos técnicos**

- Clasificación de todos los procesos, productos y servicios que preste.
- Beneficios que reporta su aplicación.
- Ámbito de aplicación.
- Patentes o licencias (si corresponde).
- Ventajas económicas de su aplicación.
- Certificaciones.

#### **5. Área de referencias comerciales**

- Referencias nacionales y/o internacionales, si tiene antecedentes de empleo o ejecución.

#### **6. Área de información financiera para el desembolso**

- Nombre de entidad financiera: nombre de entidad financiera de la cuenta bancaria en la que se realizará el pago.
- Sucursal: la sucursal donde se tiene radicada la cuenta.
- Cuenta bancaria: tipo de cuenta bancaria,
- Número de cuenta: el número de la cuenta bancaria donde se depositará el valor del pago.

**7. Área de información complementaria:** en caso de ser requerida y/o de ser considerada imprescindible.

**8. Área de calificación del proveedor:** se presentan dos (2) modelos de registro de calificación (5 – 1– A y 5 – 1-B), para que sirvan como ejemplo, teniendo en cuenta que cada organización deberá generar el propio, según sus necesidades y sus criterios.

Condiciones	Elementos	Puntajes (1 – 5) (1 Es el menor y 5 el mayor)
1. Información general	A. Registro de constitución B. Representante legal. C. Domicilio. D. Certificaciones	
2. Información financiera.	A. Estados financieros: • Balance. • Estado de pérdidas y ganancias. • Flujos de caja. B. Referencias bancarias.	
3. Información comercial	A. Clientes. B. Tipos de negocios. C. Cronogramas. D. Tiempos y movimientos.	
4. Características del producto y/o servicio.	A. Características físicas (según caso) B. Características químicas (según caso) C. Especificaciones técnicas. D. Sistema de calidad. E. Disponibilidad del producto.	
5. Logística de distribución	• Tiempos de entrega. • Medios de transporte: • Terrestre. o Aéreo. o Marítimo. o Fluvial, Ferreo.	
6. Valores agregados	A. Ofrece asesoría B. Servicio post venta. C. Garantías. D. Mantenimiento.	
7. Observaciones		

Imagen 6. Registro de Calificación de proveedores No. 1

El modelo siguiente representa un modelo innovador de registro de proveedores, que se está implementando, en la actualidad, con mucho éxito. El proceso tiene como objeto obtener la puntuación inicial del proveedor que indica su posicionamiento entre las empresas de su sector de actividad:

CONTENIDOS	PRESENCIA		OBSERVACIONES
	POSITIVA	NEGATIVA	
Infraestructura organizacional:			
Capacidad financiera:			
Reconocimiento en el sector:			
Capacidad de respuesta:			
Tiempo de respuesta:			
Requiere para desarrollar su actividad de proveedores calificados:			
<b>TOTAL:</b>			

*Imagen 7. Registro de calificación de proveedores No. 2*

### **1.2.12. Relación con los Proveedores**

Para garantizar la competitividad con las empresas, se requiere implementar políticas estratégicas de logística integral con estándares de producción y distribución eficiente

### **1.2.13. ¿Qué es calidad?**

Desde la perspectiva del cliente, quien después de todo recepciona o rechaza el producto, se cita a Guaspari, (1995) quién de una manera muy acertada afirma: “El cliente no define con claridad el concepto de calidad, pero con toda seguridad, SI la identifica de forma acertada”.

En el contexto organizacional productivo, se puede definir que la calidad, hace referencia al cúmulo de propiedades que presenta un objeto, llámese, producto o servicio y que está destinado a satisfacer las necesidades del cliente. Por lo tanto, nos remitimos al concepto mencionado anteriormente, en el aspecto relacionado con la satisfacción del comprador.

En otros contextos, se defina la calidad, como: El conjunto de propiedades y características de una entidad, actividad proceso o producto, que le confieren suficiente amplitud para satisfacer unas necesidades implícitas, explícitas, o previamente acordadas.

## PRODUCTORES – PROVEEDORES

Las relaciones entre estos dos actores de la cadena productiva, reflejan el éxito o el fracaso de las adquisiciones y transformaciones posteriores. El productor deberá estar en constante comunicación con todos y cada uno de sus proveedores, generando así un ciclo comunicativo continuo, llamado malla estratégica (ver figura No. 28), donde los aspectos más relevantes están centrados en los estándares de calidad integral. Desde esta perspectiva, los procesos productivos enmarcados en aspectos de comunicación y soportados en una sólida plataforma de logística integral, se reflejan en patrones de calidad, que directamente favorecen al consumidor final.

Para cumplir con este objetivo, tanto la empresa productora como la proveedora, deberán ceñirse a un exigente proceso que garantiza la efectividad de las mutuas relaciones. En la figura 28, se observan con total claridad los puntos, elementos y fases que contempla dicho proceso comunicativo entre productor - proveedor.

## PRODUCTORES – CONSUMIDORES

El productor, que desee ser competitivo, deberá acercarse constantemente al mercado mediante una de las herramientas del Marketing llamada investigación de mercados, de dos (2) formas:

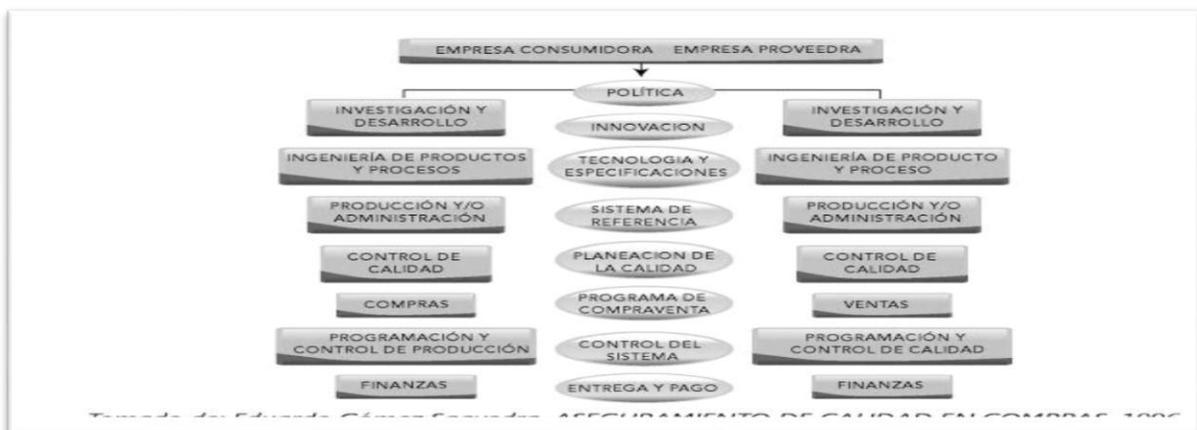


Imagen 8. Sistema operativo de la relación proveedor - producto

- Al consumidor de sus productos (llamado también mercado real), facilita la posibilidad de identificar de manera clara y definida las necesidades y preferencias, para responder estratégicamente a sus requerimientos.
- Al mercado potencial o posibles consumidores, con el fin de abrirse a nuevos mercados y asegurar mayores índices de participación y por ende mejores utilidades

#### 1.2.14. Malla estratégica

Malla estratégica, hace referencia a la interacción estratégica de todos y cada uno de los componentes de la cadena. La interrelación de estos elementos, facilita los procesos de comunicación que a su vez se reflejan en el curso fluido de los procesos, tanto de adquisiciones como de producción y distribución final.

La malla estratégica, por su aplicabilidad y fácil manejo de información, se ha transformado en una de las principales herramientas para el apropiado empleo de la información, como plataforma de apoyo en la toma de decisiones empresariales.

Dentro de este modelo, se presenta no sólo el intercambio económico o de materiales, sino también, de información sobre procesos más eficientes, manejo de menores tiempos, estándares de calidad y preferencias del consumidor, lo que sumado genera una total garantía de eficiencia y competitividad de las empresas comprometidas en lograr mejores resultados en el mercado.

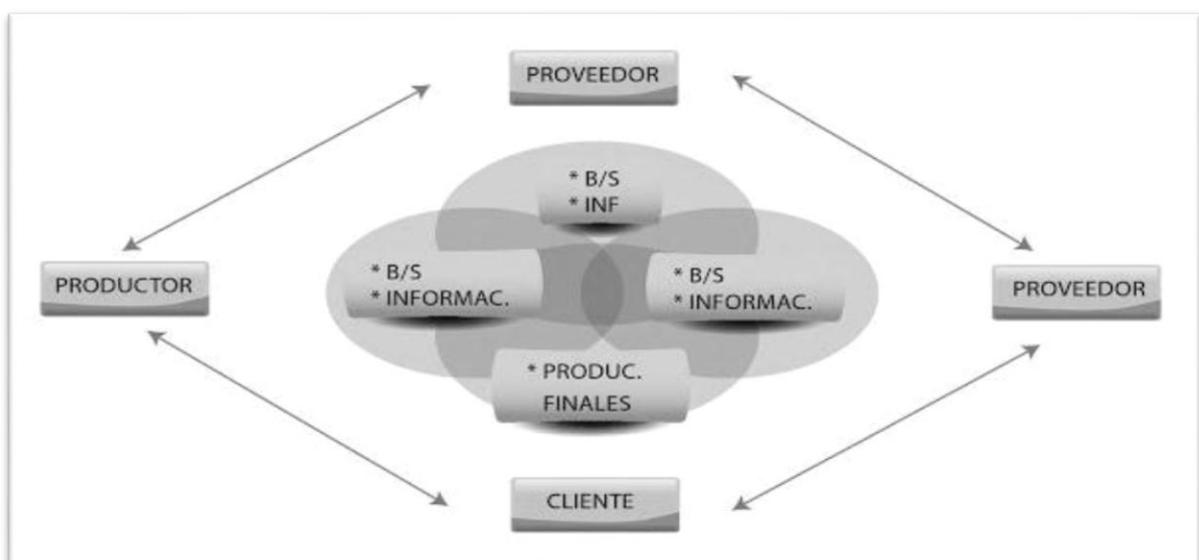


Imagen 9. Malla Estratégica

### 1.2.15. Criterio de selección de proveedores

En lo que respecta a la selección de un proveedor, Luis Manene (2011) expone que: “Cuando se habla de criterios para la selección del proveedor generalmente deben estar incluidos los siguientes ítem:

- Oportunidad de entrega de los productos solicitados
- Precios.
- Lugar de entrega (instalaciones de la empresa u otro lugar establecido).
- Cantidad de productos de acuerdo a la solicitud realizada.
- Marca o especificaciones solicitadas.
- Estabilidad financiera.
- Credibilidad en el mercado.
- Información oportuna acerca de nuestro pedido.
- Respaldo de garantía, en caso de existir inconformidades en los productos solicitados”.

Adjunta la tabla sugerida por Luis Manene (2011), donde de manera sencilla y clara se pueden puntualizar los aspectos más relevantes de dicho proceso:

PERFIL DEL PROVEEDOR					
Criterios de evaluación	1	2	3	4	5
	BAJO	-	NEUTRO	+	ALTO
Cuota de compra sobre total					
Gama productos a suministrar					
Equipos y procesos fabricación					
Calidad de los productos					
Nivel de exportación					
Política y gama de precios					
Grado de comunicación					
Capacidad I+D+I.					
Grado de dependencia					
Estructura y organización					
Alianzas y estrategias					
Imagen externa del proveedor					
Índice cumplimiento plazos					
Grado de información TIC					

Cada proveedor importante deberá ser sometido a un estudio comparativo en el que se evalúa su perfil competitivo con las 15 variables que se especifican u otras que se consideran de interés para la adecuada selección estratégica del proveedor

Tomado del artículo: “Marketing de compras y evaluación 4444 de proveedores y acopios”. De Luis Manene, (2011).

Imagen 10. Perfil de proveedor

### 1.2.16. Selección de proveedores

En esta gráfica se observa la relación entre las necesidades empresariales y el proceso de selección de los proveedores, donde se identifican las principales áreas, sobre las cuales debe prestarse especial atención:



Imagen 11. Proceso de selección de proveedores

Pereiro J. (2005), en su artículo “Gestión de las compras y la evaluación de proveedores en ISO 9001:2000”<sup>2</sup>, establece que, entre otros factores, las organizaciones deberán tomar en cuenta que la selección de proveedores se conforma en una de las herramientas fundamentales dentro del proceso de optimización del flujo de la cadena de suministros y que se debe tener en cuenta de manera seria, el diagrama anterior donde:” Los círculos en rojo del esquema denotan dónde hay requisitos, que resumidos en pocas palabras solicitan lo siguiente:

- Antes de comprar, se deben determinar con rigor los requisitos de los productos a comprar. Es muy frecuente que las personas o departamentos, que determinan las necesidades de compra, no sean los que comunican los requisitos del producto al proveedor, por esta razón es muy importante que se especifique con exactitud lo que se quiere.
- Se debe seleccionar a los proveedores en función de su capacidad, para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de la organización, de ahí que el proceso “seleccionar proveedor y comprar” reciba información del proceso “evaluación de proveedores”. La comunicación de los requisitos al proveedor seleccionado debe ser clara y precisa, diseñando un método que asegure una transmisión completa y eficaz de los mismos.
- La organización debe asegurarse de que los productos comprados cumplen los requisitos solicitados. Para ello, indica la Norma que deben llevarse a cabo las

actividades de inspección apropiadas. Estas actividades deberán ser más rigurosas cuanto mayor repercusión tenga el producto comprado para la calidad, y depender también de la competencia demostrada por el proveedor (histórico de entregas del proveedor). La intensidad de los controles aplicados durante la inspección, puede variar desde un simple control administrativo de entrada (verificación de cantidades y tipo de producto), hasta la realización de controles de verificación de especificaciones “in situ” o la toma de muestras para analizar en un laboratorio.

- Se deben llevar a cabo actividades de evaluación continua (evaluación inicial y re-evaluaciones) con los proveedores

En el esquema se ha mostrado que la información para evaluar a los proveedores proviene de los procesos de inspección, pero también puede provenir de cualquier otro proceso que obtenga información sobre el proveedor y sus productos. Más adelante abordamos con más detalle este proceso.

El objetivo principal del proceso de selección de proveedores, es el de garantizar el trabajo con el mejor proveedor, en las mejores condiciones, dentro de los parámetros de calidad, como garante del éxito de las empresas y de sus productos en el mercado.

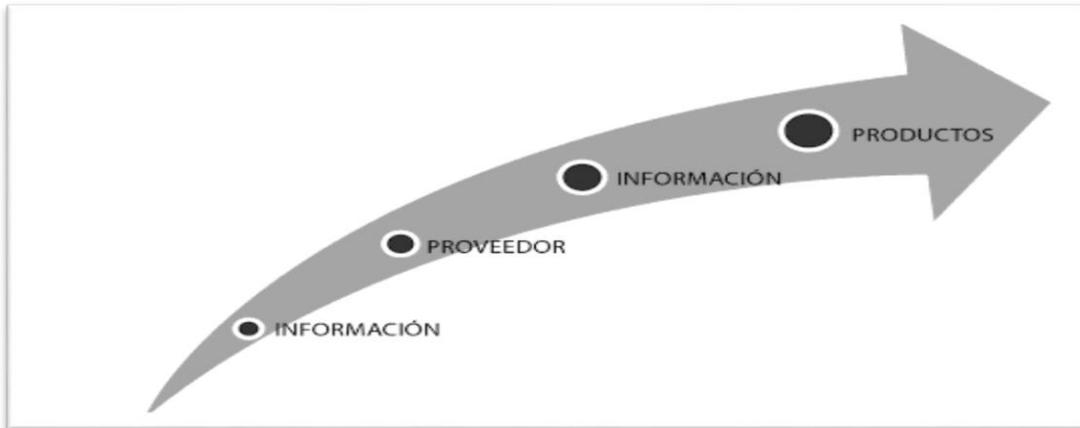
Al proceso exitoso de selección, responde la secuencia lógica de un proceso exigente a través del cual, el proveedor deberá certificar su idoneidad y capacidad para responder a las exigencias de las empresas productoras que comprarán sus suministros, con el fin de incorporarlos dentro de su cadena productiva. Es por esta razón, que se establecen criterios y áreas de solicitudes previamente identificadas según las necesidades empresariales. A continuación, se presentan los requisitos mínimos que se deben incluir dentro del proceso de selección de proveedores:

### **Primera fase: la necesidad**

- Establecimiento del sistema de información:

La creación del sistema de información se convierte en una de las herramientas de base, ya que genera una facilidad operativa y de análisis con respecto a todos los datos que se deben recabar para conformar el panorama descriptivo sobre los posibles proveedores, quienes más tarde serán seleccionados para establecer negociaciones comerciales. Este sistema de información, para ser idóneo, debe cumplir con una serie de requisitos, a saber:

- Definir de manera clara el canal de información.
- La información deberá ser ágil y sencilla.
- Toda información deberá ser respaldada por datos y estadísticas.
- Debe servir como apoyo para tomar decisiones rápidas.



*Imagen 12. Sistema de Información*

Existen varias fuentes de información que, de manera efectiva, ayudarán a los diferentes productores, en la consecución de información sobre proveedores. Dichas fuentes pueden ser:

- Catálogos o folletos sobre proveedores.
- Revistas y publicaciones especializadas.
- Directorios.
- Registros de Cámara de Comercio.
- Ferias y exposiciones.
- Información por referidos.

Cada una de las anteriores alternativas, lleva al productor hacia la posibilidad no sólo de adquirir la adquisición de la información concerniente a los posibles proveedores, sino que conjugadas, garantizan una mayor efectividad sobre el tema:

- Identificación de la necesidad

Es vital que, dentro del proceso de selección de proveedores, se genere la identificación clara y concreta acerca del tipo de carencia o necesidad que tiene la empresa productora, que la mueve a buscarla fuente de suministro más óptima. Para llevar a cabo

este propósito, en primer lugar, se debe contar con un buen sistema de información interna que certifique la identificación exacta del punto donde se requiere y las características básicas del suministro.

- **Requerimiento de compras**

Es el segundo elemento de esta fase y consiste en diligenciar formatos empresariales relacionados con el suministro requerido. Cada empresa diseña desde su particularidad el tipo de formato que será institucionalizado a lo largo de los diferentes procesos de adquisiciones. Dichos formatos deben contener la información general que ubique al responsable de los suministros en aspectos como:

1. Tipo de necesidad.
  2. Identificación de la dependencia.
  3. Especificaciones del material solicitado, como:
    - 3.2. Características físicas y/o químicas.
    - 3.3. Cantidades.
  4. Condiciones de entrega.
  5. Destino del suministro.
- **Elaborar solicitudes de cotización:** El objetivo de esta unidad es la realización formal de las solicitudes de cotización, por parte del responsable del proceso.

## **II. SEGUNDA FASE: Preselección de proveedores**

En esta acción se pueden relacionar áreas tradicionalmente consideradas como independientes (proveedor y análisis), que por su estrecha relación conforman una plataforma de estudio de gran aporte para el proceso final de selección. Para llevar a cabo el objetivo fundamental del proceso, se requiere que antes de implementar el programa de selección de proveedores, se elabore un PRE – PLAN de selección donde se identifiquen factores de selección general como: criterios y áreas de selección:

### **1. Criterios generales de selección de proveedores**

Los proveedores son evaluados y seleccionados respondiendo a criterios previamente establecidos por la empresa compradora con miras al manejo integral de la calidad y del mejoramiento continuo. Con el fin de hacer más óptima, objetiva y eficiente la

selección, se recomienda que no esté enmarcada y/o definida en un solo criterio de selección, sino en la combinación estratégica de varios de los factores a tener en cuenta. A continuación, se relacionan 18 de los criterios de selección de proveedores, más importantes:

- Calidad.
- Experiencia.
- Tecnología.
- Normatividad y legislación
- Fortaleza financiera.
- Actitud gerencial.
- Confianza que inspire.
- Capacidad de respuesta.
- Tiempos de respuesta.
- Modelo de comunicación.
- Disponibilidad de instalaciones.
- Manejo de inventarios
- Precios.
- Proyección a largo plazo.
- Trayectoria en el medio (referencias de otras empresas).
- Imagen de sus productos en el mercado.
- Condiciones financieras de negociación (descuentos, tiempos y formas de pago).
- Conocimiento del área y del producto.

**2. Áreas de acción para la selección de proveedores** Para mayor facilidad en el manejo de los criterios de selección, se pueden clasificar en 7 (siete) grandes áreas de acción:

## 2.1 Área de calidad

### **1. Características de calidad:**

Son las especificaciones exigidas al producto o servicio contratado, el proveedor deberá estar dentro del modelo de mejoramiento continuo para facilitar las acciones de control de calidad.

### **2. Certificaciones de calidad:**

Es el respaldo dado por entidades certificadoras nacionales o internacionales, donde se establece que el proveedor es apto para suministrar materiales con altos estándares de calidad.

### **3. Garantías de calidad:**

Son responsabilidades penales, civiles y contractuales, asociadas a las negociaciones, que deberán asumir los proveedores en el momento de un incumplimiento y/o falla en los suministros.

Algunos productores, aseguran el cumplimiento de las condiciones pactadas a través de pólizas.

### **4. Especificaciones técnicas:**

Los proveedores deberán cumplir con las especificaciones técnicas requeridas por el productor, como uno de los principales elementos de selección. Algunas empresas productoras son altamente exigentes en este aspecto, lo que obliga a los productores a estar en constante actualización técnica.

*Imagen 13. Área de calidad*

## 2.2 Área administrativa

<p><b>1. Normatividad y legislación:</b> Se refiere al respeto del marco legal que contextualiza todas las negociaciones, en otras palabras, es apegarse a lo que estipula la ley para no incurrir en errores legales.</p>
<p><b>2. Actitud gerencial:</b> Este aspecto enmarca el tipo de contrato y negociación con el proveedor; si la actitud gerencial es negativa obstaculiza las acciones de negociación, mientras que las abierta y positivas podrán asegurar mejores relaciones con el proveedor.</p>
<p><b>3. Modelo de comunicación:</b> De la forma y la frecuencia de comunicación, tanto de proveedores como de productores, dependerá el éxito de resultados de la negociación que serán exitosos o no. Asimismo, se verá reflejada la presencia o ausencia de una rápida solución a los problemas que se puedan presentar.</p> <p>Las asesorías definitivamente se ven afectadas por las rupturas de comunicación, obstaculizando el flujo activo de información.</p> <p>El modelo de comunicación, facilita la identificación e interrelación con los proveedores; las empresas productoras, podrán exigir la designación de una persona responsable durante el proceso, con el fin de canalizar con más eficiencia la información.</p>
<p><b>4. Experiencia y pericia gerencial:</b> El conocimiento y manejo eficiente de los suministros con otros clientes, genera márgenes de seguridad en los productores. Por lo general se solicitan referencias y evidencias del trabajo realizado a otras empresas.</p>
<p><b>5. Proyección a largo plazo:</b> Si el proveedor se proyecta en excelentes condiciones dentro de los mercados cambiantes, el productor tendrá más certeza en sus acciones.</p> <p>Los proveedores que establecen negociaciones a largo plazo son de mayor interés para las empresas productoras, debido a la garantía de permanencia en el mercado.</p>
<p><b>6. Disponibilidad de instalaciones:</b> Las empresas proveedoras deberán contar con una planta física que les asegure excelentes condiciones en el manejo de los suministros.</p>

Imagen 14. Área administrativa

### 2.3 Área financiera

#### 1. Fortaleza financiera:

El manejo económico y la estabilidad financiera del proveedor garantiza, en su momento, la seriedad y cumplimiento en la entrega de los suministros.

#### 2. Fluidez financiera:

El hecho de contar con dineros disponibles, hace que el proveedor pueda cubrir pedidos extras cuando le son solicitados.

El proveedor deberá contar con una base económica que le asegure el cumplimiento de algunos incrementos directos o indirectos durante el proceso de suministros.

### 2.4 Área tecnología

#### 1. Manejo de la tecnología:

El uso de tecnología de punta, garantiza mejores tiempos y mayor calidad en los productos, situación que proporciona más utilidades para el productor.

### 2.5 Área tiempos de respuesta

#### 1. Tiempos y movimientos:

Hace referencia a la planeación de actividades y tiempos de realización, a mayor tiempo menor eficiencia en las tareas.

#### 2. Tiempos pactados:

Es la relación entre el tiempo real de cubrimiento en las entregas y el tiempo de compromiso con el productor.

### 2.6 Área precios

#### 1. Precios pactados:

Los precios y las condiciones pactadas, deberán ser analizados de manera crítica y de común acuerdo entre proveedores y productores, ya que este factor se reflejará en incrementos en el producto final.

#### 2. Precios competitivos:

Los proveedores deberán investigar los precios del mercado con respecto a los productos que distribuyen, para ser realmente competitivos.

### 2.7 Área de inventarios

#### 1. Establecimiento del stock de base:

El proveedor debe establecer un modelo de manejo de inventarios acorde con sus necesidades, tomando en cuenta que un sobre stock de base encarecerá el costo de los suministros finales, llevándolo como consecuencia, a ser poco competitivo en el mercado.

#### 2. Especificaciones de los inventarios:

Algunas empresas productoras son extremadamente exigentes y rigurosas en lo concerniente al manejo y manipulación de los inventarios por parte de sus proveedores, dentro del contexto de calidad total.

### **3. Características del producto**

El tipo de producto o servicio, así como, el suministro de materiales adecuados influye en el productor en procesos de producción y calidad para ser más competitivos. Marca de manera determinante la influencia que éste va a tener en la producción final de las empresas que a su vez repercutirá en la impresión que se cause en el mercado. Es por esta razón que las empresas tienen mucho cuidado en el momento de realizar la selección de los proveedores con miras a una negociación.

Algunos de los factores básicos, relacionados con el producto, que las empresas tienen en cuenta para el manejo de los proveedores son:

- Disponibilidad del producto.
- Impacto en el sistema productivo.
- Estándares de calidad.
- Características físicas y técnicas.
- Precios competitivos.
- Repercusión en el mercado.

### **4. Lista de chequeo**

La elaboración de una lista de chequeo o check list de proveedores opcionados, como resultado de los parámetros antes descritos, garantiza una mayor agilidad en el proceso de selección. Relacionar en una lista de chequeo a los mejores proveedores, genera una marcada optimización del tiempo, que se va a reflejar en un análisis más detenido en las siguientes fases, facilitado por un margen diferencial positivo de tiempo.

### **III. Tercera fase: evaluación de proveedores**

Esta fase se inicia con una primera etapa llamada precalificación, donde se asigna la precalificación a los proveedores relacionados en la lista de chequeo (check list), dicha precalificación se soporta en factores básicos de conocimientos generales:

- Información general de cada proveedor listado.
- Relaciones con otros clientes de esos proveedores.
- Análisis de documentación presentada.
- Características de los productos o servicios ofrecidos.

- Modelos de negociación empleados.
- Valores agregados a sus compromisos comerciales.

La información de cada proveedor, es registrada en una tabla resumen de precalificación, donde se puede identificar, de una manera muy sencilla, tanto el perfil general como las puntuaciones independientes por condición y la global de cada uno de los proveedores opcionados. El puntaje arrojado, se totaliza y pondera por la importancia que la empresa le imprime a cada una de las áreas (condiciones), si todas están en igualdad de peso, se toma la sumatoria de los puntajes por proveedor y se pasa a la selección de los más óptimos cuyos puntajes sean iguales o superiores al cumplimiento de un mínimo de 80% de las expectativas citadas en la tabla. Por este medio se garantiza que sólo los más eficientes serán seleccionados. A continuación, se relaciona el modelo de calificación sugerido, haciendo la aclaración que es susceptible de modificaciones y adaptaciones que la empresa productora requiera, sin que su objetivo fundamental varíe.

#### Registro de calificación de proveedores

CONDICIONES	ELEMENTOS	PUNTAJES (1 – 5) (1 es el menor y 5 el mayor)
1. Información general	A. Registro de constituc. B. Representante legal. C. Domicilio. D. Certificaciones.	
2. Información financiera.	A. Estados financieros: • Balance. • Estado de pérdidas y ganancias. • Flujos de caja. B. Referencias bancarias.	
3. Información comercial	A. Clientes. B. Tipos de negocios. C. Cronogramas. D. Tiempos y movimientos.	
4. Características del producto y/o servicio.	A. Características físicas (según caso) B. Características químicas (según caso) C. Especificaciones técnicas. D. Sistema de calidad. E. Disponibilidad del producto.	
5. Valores agregados	A. Ofrece asesoría B. Servicio post venta. C. Garantías. D. Mantenimiento.	
TOTAL:		

Imagen 16. Registro de calificación de proveedores

#### IV Cuarta fase: selección de proveedores

En lo referente a la calificación final, se suman los esfuerzos implementados en las fases anteriores, arrojando como resultado un número notablemente reducido de proveedores finalmente seleccionados, que por lo general ascienden de 3 (tres) a 5 (cinco), dependiendo del modelo administrativo o del monto del proyecto, se pueden relacionar menos, pero lo común está en 3 (tres), a quienes se les solicita la documentación específica conectada con las necesidades de la empresa productora.

Las memorias de los aspectos evaluados a cada proveedor, forman parte de su perfil; estos documentos son de vital importancia para la empresa productora, ya que hacen parte de una fiel descripción del comportamiento histórico productivo y comercial. Una vez preseleccionados los proveedores, se determinan nuevos nexos de exigencias a través de los cuales se establecen las especificaciones técnicas y comerciales requeridas, por este medio, se toma la decisión final para definir los procesos de negociación con uno o varios de los finalistas y posteriormente dar paso a las acciones siguientes dentro del proceso de negociación productor – proveedor. Las acciones son:

- Convocatoria.
- Solicitud de cotizaciones.
- Recepción de solicitudes.
- Selección de cotizaciones.



Imagen 17. Relación con proveedores seleccionados

## **V Quinta fase: Negociación con los proveedores**

Esta fase final del proceso de selección de proveedores, hace referencia al marco contextual de las negociaciones propiamente dichas, donde se establece una relación de mucha fuerza entre las empresas productoras y sus proveedores, que se van estructurando de manera más concreta a través del tiempo

## **VI Asesoría y desarrollo de proveedores**

La primera inquietud de los empresarios gira en torno al desarrollo de los proveedores, destacando su relevancia, pero inhabilitándolo respecto a las estrategias y tácticas a implementar, esta unidad pretende establecer las acciones básicas que todo empresario debe implementar para generar un adecuado desarrollo de sus proveedores, por eso, se debe en primer nivel establecer el proceso de asesoría a proveedores, como parte de la fase de desarrollo y como garante de que tanto productor como proveedor están mirando en la misma dirección y hablando el mismo idioma. Por lo tanto:

**El primer paso:** Es la implementación continua y constante de la asesoría al proveedor, para asegurar el buen entendimiento de las necesidades del empresario, llegar a acuerdos sobre posibles modificaciones y generar un ambiente de confianza y seguridad. Estas acciones aseguran la facilidad de los negocios y la claridad y transparencia de los mismos, ya que la constante comunicación entre el proveedor y el productor, afianza tanto para el uno como para el otro, seguridad y apoyo mutuo, con su concerniente incremento en las utilidades.

**El segundo paso:** Radica en establecer, de manera enfática, la definición del concepto con la intención de involucrarla dentro de los aspectos contemplados, de manera general, en la planeación de la empresa y particular de los departamentos o secciones de compras (suministros) y producción. Desde esta perspectiva tenemos que: la asesoría y desarrollo de proveedores, se relaciona con el seguimiento y acompañamiento a los mismos por parte del productor, aspecto que se torna vital, ya que en ningún momento se debe descuidar y dejar solos a los proveedores porque se constituyen en la base de suministros para ser retomados por producción, con el objetivo de fabricar un producto que es llevado al mercado para satisfacer una necesidad de algún consumidor.

Dentro de este planteamiento, se deben tener en cuenta varios aspectos fundamentales, que una vez analizados van a formar parte de todo el bagaje operativo de las empresas. Una de las alternativas estratégicas más importantes, es la constante asesoría mutua que fortalece y estrecha las relaciones entre empresas productoras y empresas proveedoras, generando como soporte una plataforma sólida y consistente, sobre la cual se apoyan las comunicaciones bipartitas, facilitando el intercambio de información como preámbulo de unas excelentes negociaciones.

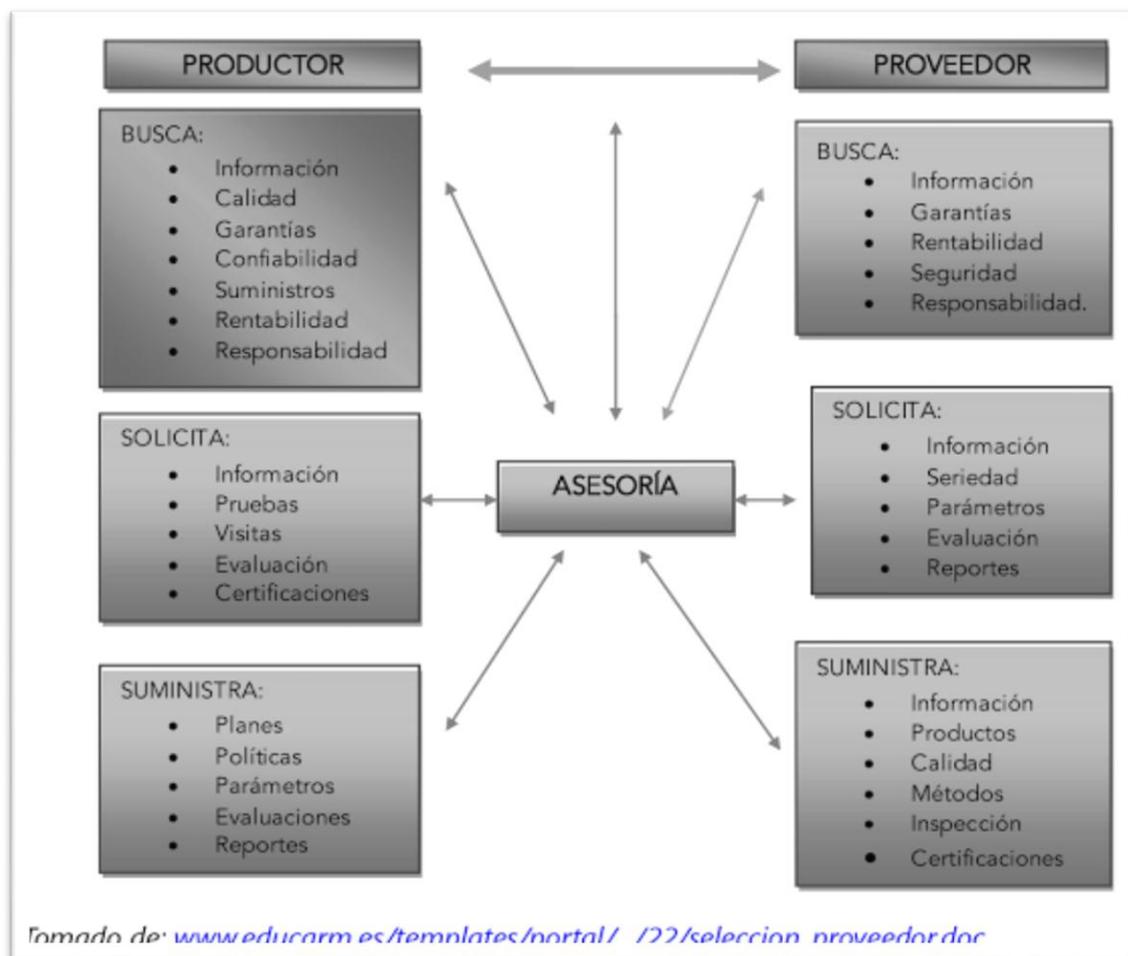


Imagen 18. Asesoría, seguimiento y acompañamiento de proveedores

**El tercer paso:** Consiste en la identificación y establecimiento de los factores más relevantes, sobre los que se soportan las relaciones conducentes al desarrollo de los proveedores. El marco general empresarial debe tener en cuenta, en este aspecto, la interacción de los siguientes componentes:

- Establecimiento del sistema de información.
- Identificación de las necesidades.
- Reglamentación técnica de los productos requeridos.
- Requerimientos legales para los proveedores.
- Negociaciones claras.
- Acompañamiento y seguimiento constante.

Una vez abordadas las anteriores actividades, se da paso al enriquecimiento del perfil del proveedor para facilitar las posibles tareas posteriores, relacionadas con las negociaciones de adquisiciones. Un factor clave que juega un papel relevante en el desarrollo de los proveedores, está representado por las visitas a sus instalaciones, donde el comprador garantiza, de manera directa, la conformación legal, la infraestructura y los patrones o modelos productivos de sus proveedores, factores que sumados reflejan en mayores o menores tiempos de respuesta al cliente

(TRC). Para que esta política de supervisión sea realmente efectiva, el comprador debe preparar de antemano una lista de chequeo o check list, que le facilite los diferentes puntos importantes de observación.

Según autores como Arturo R. Ferrín, entre otros, los aspectos a inspeccionar más relevantes son:

- Adecuación de equipos (Modernos o Antiguados).
- Control de producción.
- Control de calidad, competencia del personal técnico-directivo.
- Relaciones laborales.
- Organización, seguridad, mantenimiento.
- Capacidad de reserva.
- Situación financiera. (Heredia Viveros, 2013, págs. 14-164)

### **1.2.17. Importancia de los proveedores en la cadena de suministros**

Los proveedores, forman una parte fundamental en los procesos de aprovisionamiento dentro de los objetivos perseguidos por la cadena de distribución (SCM) y son los directamente responsables de cumplir a cabalidad con la función de la gestión de compras. Los proveedores, se convierten en una fuente muy interesante de información

acerca del mercado y de sus nuevas oportunidades, articulando, de manera efectiva, a la organización productora con el mercado consumidor. Por ello, como se plasma en otras partes de este libro, los proveedores, más que un recurso de aprovisionamiento, juegan un rol de vital consideración y deben ser considerados como “socios de negocios” extremadamente importantes.

Los aprovisionamientos o compras, en las organizaciones, están soportadas al interior por acciones de base y hacia el exterior, con las fuertes y consistentes relaciones entre compradores - productores y proveedores. Es así como, en el momento de establecer relaciones comerciales con un proveedor, éste deberá certificar su idoneidad y transparencia, como también, su deseo de establecer compromisos duraderos. (Heredia Viveros, 2013, págs. 142-143)

### **1.2.18. ¿Qué es un diagrama de flujo?**

Un diagrama de flujo es una representación visual de la secuencia de pasos y decisiones necesarias para realizar un proceso. Cada paso en la secuencia se anota dentro de una forma de diagrama. Los pasos se enlazan conectando líneas y flechas direccionales. Esto permite que cualquiera pueda ver el diagrama de flujo y seguir lógicamente el proceso de principio a fin.

Un diagrama de flujo es una poderosa herramienta de negocios. Con un diseño y construcción adecuados, comunica los pasos en un proceso de manera muy eficaz y eficiente. (smartdraw, 2019)

El tipo de diagrama dicta los símbolos de diagramas de flujo que se utilizan. Por ejemplo, un diagrama de flujo de datos puede contener un Símbolo de Entrada o Salida (también conocido como Símbolo de E/S), pero no es muy común verlo en la mayoría de los diagramas de flujo de procesos.

Con los años, la tecnología ha evolucionado, y con ella también la diagramación. Algunos símbolos de los diagramas de flujo que se utilizaron en el pasado para representar tarjetas perforadas de computadora, o cinta perforada, han pasado a la historia. (smartdraw, 2019)

### 1.2.19. Símbolos de diagrama de flujo

Notarás que el diagrama de flujo tiene diferentes formas. En este caso, hay dos formas: aquellas con extremos redondeados representan los puntos de inicio y final del proceso y los rectángulos se usan para mostrar los pasos provisionales. Estas formas se conocen como símbolos de diagrama de flujo. Hay docenas de símbolos que se pueden usar en un diagrama de flujo. Si eres nuevo en el diagrama de flujo, es importante saber qué representan antes de usarlos. Al igual que el uso de palabras transmite un determinado mensaje, los símbolos de diagrama de flujo también tienen un significado específico. Lea nuestra guía completa de símbolos de diagrama de flujo. (smartdraw, 2019)

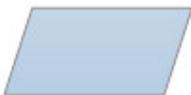
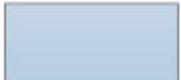
Símbolo	Nombre	Función
	Inicio / Final	Representa el inicio y el final de un proceso
	Línea de Flujo	Indica el orden de la ejecución de las operaciones. La flecha indica la siguiente instrucción.
	Entrada / Salida	Representa la lectura de datos en la entrada y la impresión de datos en la salida
	Proceso	Representa cualquier tipo de operación
	Decisión	Nos permite analizar una situación, con base en los valores verdadero y falso

Grafico 1. Símbolos de diagramas de flujo más frecuentes

### **1.2.19.1. Símbolos comunes de diagrama de flujo**

- Forma Rectangular - Representa un proceso
- Forma ovalada o píldora - Representa el inicio o el final
- Forma de diamante - Representa una decisión
- Paralelogramo - Representa entrada / salida (smartdraw, 2019)

### **1.2.20. BPMN 2.0 ¿Por qué y cómo utilizar la notación más ampliamente aceptada?**

La notación BPMN 2.0 es un acrónimo de las palabras inglesas Business Process Model and Notation 2.0. Esto significa en español Notación de Modelado de Procesos de Negocios 2.0.

Y como su nombre indica, la notación BPMN 2.0 es una evolución en el uso de iconos y símbolos estándar para determinar claramente y sin confusión, los flujos y procesos de negocio diseñados en un diagrama de procesos.

La BPMN 2.0 es la última palabra en notaciones para diseñar y comunicarse visualmente en el contexto de BPM. Esta notación la creó y perfeccionó la Business Process Management Initiative, que más tarde se unió a la Object Management Group, una asociación internacional abierta y sin fines de lucro, fundada en 1989.

La notación BPMN 2.0 fue desarrollada con el objetivo específico de crear un estándar, un lenguaje común para el modelado de procesos de negocio.

Por lo tanto, al diseñar un diagrama de proceso, se pueden utilizar símbolos universales que los profesionales que tienen acceso a esta notación estándar internacional entenderán fácilmente.

Estas son algunas de las razones que hicieron que la notación BPMN 2.0 sea tan difundida y aceptada por los profesionales como una solución excelente para la representación de los procesos.

### **1.2.21. Ventajas de la notación BPMN 2.0**

- Apoya la gestión de procesos de negocio.
- Presenta una notación intuitiva y fácil de entender para los usuarios que no son expertos en BPM.
- Representa la semántica de procesos complejos de manera fácilmente inteligible.
- Reduce el ruido de la comunicación entre la etapa de diseño del proceso y su implementación, ejecución y gestión.
- Con este nivel de entendimiento intuitivo, se puede facilitar en gran medida la integración de otros profesionales involucrados en BPM, como los analistas de negocios, el cuerpo técnico que ejecuta los procesos y también los gerentes, que tendrán acceso a los datos de control y seguimiento de un proceso que comprenden a fondo.

En resumen, se puede decir que la notación BPMN 2.0 es un lenguaje especialmente moldeado para integrar todos los niveles jerárquicos y los profesionales dedicados al BPM en la organización, facilitando mucho la gestión de los procesos.

Vea más: BPM y workflow no es igual: entienda sus similitudes y diferencias.

### **1.2.22. Principales símbolos utilizados en la notación BPMN 2.0**

Sería muy extenso mostrar todos los iconos y símbolos BPMN 2.0. Por lo tanto, sólo vamos a presentar algunos, divididos en cuatro tipos principales:

- Conectores: elementos de conexión de la secuencia de flujos de trabajo.
- Actividades: representan el trabajo a realizar.
- Gateways o Pasarelas: muestran la ramificación y la reunión del flujo de tareas.
- Eventos: indican eventos externos que influyen en el proceso.

### 1.2.22.1. Conectores:

- Flujo de secuencia de las actividades:



*Imagen 19. Conector de flujo de secuencia de las actividades*

- Flujo de mensajes:



*Imagen 20. Conector de flujo de mensajes*

- Asociación de artefactos y elementos del flujo:



*Imagen 21. Conector de asociación de artefactos y elementos de flujo*

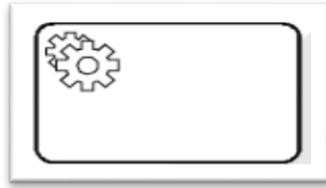
### 1.2.22.2. Actividades

- Tarea:



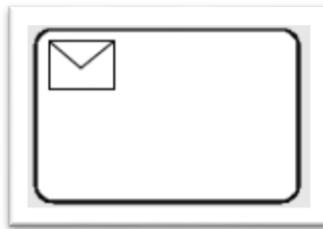
*Imagen 22. Actividades de tarea*

- Tarea de servicio:



*Imagen 23. Actividades de tarea de servicio*

- Tarea de envío de mensaje:



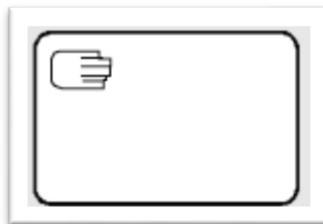
*Imagen 24. Actividades de tarea de envío de mensajes*

- Tarea de recibir un mensaje:



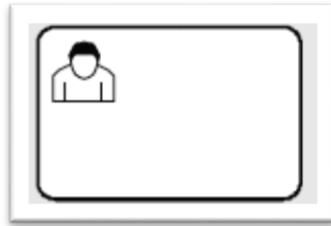
*Imagen 25. Actividades de tarea de recibir un mensaje*

- Tarea manual:



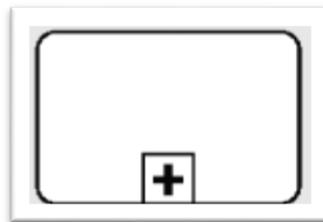
*Imagen 26. Actividades de tarea de manual*

- Tarea de usuario en un sistema de workflow:



*Imagen 27. Actividades de tarea de usuario en un sistema workflow*

- Subproceso:



*Imagen 28. Actividades de subproceso*

### **1.2.22.3. Eventos**

Para todo tipo de eventos, como regla general, una línea fina de contorno que significa que comienza, una doble línea muestra un evento intermedio, y una línea gruesa indica un evento final, con algunas excepciones en las que no habría ningún sentido tener un evento final de ese tipo.

Es importante recordar que, dependiendo del caso, se produzcan diferentes efectos tanto en el inicio como en la etapa intermedia o final del proceso.

A modo de ejemplo, vamos a ver los eventos relacionados con los mensajes:

- El proceso se inicia con la llegada de un mensaje.



*Imagen 29. Eventos el proceso se inicia con llegada de un mensaje*

- Se debe enviar o recibir un mensaje.



*Imagen 30. Eventos se debe enviar o recibir un mensaje*

- Se enviará un mensaje a otro proceso con el final de este flujo.



*Imagen 31. Eventos se enviará un mensaje a otro proceso con el final de este flujo*

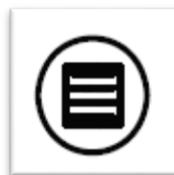
Veamos otros ejemplos de eventos:

- Tiempo: el proceso se inicia por una condición de tiempo.



*Imagen 32. Eventos tiempo*

- Condicional: una condición lógica determina el comienzo del evento.



*Imagen 33. Evento condicional*

- Señal: una señal recibida de otro proceso inicia este proceso.



*Imagen 34. Evento señal*

- Múltiples: uno de muchos eventos posibles inicia el proceso.



*Imagen 35. Eventos múltiples*

- Múltiple paralelo: deben ocurrir varios eventos para iniciar el proceso.



*Imagen 36. Eventos múltiples paralelo*

- Programación: una excepción de negocio inicia el proceso.



*Imagen 37. Eventos programación*

- Error: captura la aparición de un fallo.



*Imagen 38. Eventos error*

#### 1.2.22.4. Gateways o Pasarelas

- Exclusivo basado en los datos: el flujo sigue por una condición exclusiva.



*Imagen 39. Gateway exclusivo basado en los datos*

- Paralelo: el flujo se divide en otros que ocurren en paralelo.



*Imagen 40. Gateway paralelo*

- Inclusivo: el flujo sigue una condición inclusiva, es decir, para cada flujo de secuencia, se evalúa una fórmula y si se devuelve el valor verdadero, entonces se activa el camino.



*Imagen 41. Gateway inclusivo*

- Complejo: Controla condiciones complejas de divergencia y también de convergencia.



*Imagen 42. Gateway complejo*

- Intermediario exclusivo basado en eventos: siempre se utiliza para dividir el flujo de iniciar un proceso debido a la ocurrencia única de uno entre múltiples eventos. (Pacheco, 2018)



*Imagen 43. Gateway intermediario exclusivo basado en eventos*

### **1.2.23. Tipo de Investigación**

La presente tesis se realizará bajo los siguientes tipos de investigación:

#### **1.2.23.1. Exploratorio**

Este tipo de investigación se centrará en buscar información que nos permitan conocer la problemática en analizar e investigar aspectos concretos de la realidad que aún no han sido analizados en profundidad. Básicamente se trata de una exploración o primer acercamiento que permite que investigaciones posteriores puedan dirigirse a un análisis de la temática tratada.

Por sus características, este tipo de investigación no parte de teorías muy detalladas, sino que trata de encontrar patrones significativos en los datos que deben ser analizados para, a partir de estos resultados, crear las primeras explicaciones completas sobre lo que ocurre. (Castillero Mimenza, 2019, pág. 1)

Se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.

Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados. (Sampieri, 1991, pág. 79)

Nos permitirá acceder a cuentas primarias para la recolección de datos mediante la investigación de campo, para dar solución al problema y poder llegar al objetivo deseado.

### **1.2.23.2. Descriptivo**

Buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos, etc.).. (Sampieri, 1991, pág. 80)

Una vez realizada la investigación de campo, la información obtenida se utilizará para proyectar nuevos procesos para la clasificación, calificación y evaluación de los proveedores que prestaran su servicio a la empresa.

### **1.2.23.3. Explicativo**

Van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. (Sampieri, 1991, págs. 83,84)

Es **explicativo no experimental**, porque no es suficiente observar e interpretar el proceso, se debe describirlo, con la finalidad de identificar las debilidades o problemas que se presenten en clasificación, calificación de los proveedores, con el afán de utilizarlos en el momento de la evaluación.

### **1.2.24. Investigación de Campo**

Comprende en visitar empresas y organizaciones que conozcan sobre los diferentes métodos para la elaboración de procesos, a los cuales se les aplicara encuestas y formularios para poder seleccionar las mejores alternativas para la elaboración del mismo, al igual que se utilizara el método de observación directa en las diferentes empresas visitadas y así obtener una visión más clara sobre el manejo del manual de procesos

### **1.2.25. Métodos**

Para el desarrollo se utilizará el método Inductivo – Deductivo como estrategia de desarrollo lógico que nos permitirá partir de principios generales hacia los particulares y así poder realizar las conclusiones y recomendaciones debidas, al finalizar el proyecto

#### **1.2.25.1. Método Inductivo**

Nos sirve para, partiendo de casos particulares llegar a la generalización. Se tomará en cuenta que este método obliga a comparar, establecer semejanzas y diferencias y sobre todo a comprender por sí mismo una situación, y a descubrir conceptos verdaderos.

#### **1.2.25.2. Método Deductivo**

Que nos sirve para obtener conclusiones y consecuencias, examinando afirmaciones generales con relación a la carencia de un manual de procesos para la clasificación, calificación y evaluación de proveedores en la empresa, el cual nos permita corroborar con las normas establecidas y poder evaluar de forma imparcial y equitativa de los mismos en el departamento de compras, para llegar a casos particulares, por demostración, por razonamiento, repetición comprensiva y finalizar aplicando casos particulares.

### **1.2.26. Técnicas de investigación**

Se utilizó en el marco teórico que fue desarrollado en el plan del proyecto de investigación. A su vez se utilizará en la ejecución del proyecto de investigación de la fundamentación teórica - practica como sustentadora de toda la investigación

### **1.2.27. Investigación Bibliográfica**

Su propósito principal es de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre un tema determinado, basándose en varios en libros, documentos, revistas, periódicos, publicaciones. Este tipo de investigación como su nombre lo indica permitirá realizar un análisis teórico y conceptual, apoyándose en fuentes de carácter primario o secundario lo cual llevará a la elaboración de un informe o propuesta sobre el material registrado.

### **1.2.28. Investigación Documental**

En la investigación utilizaremos documentos, que nos sirva para recolectar seleccionar y analizar los tipos de manuales de procesos, presentando resultados coherentes, utilizando procedimientos lógicos y mentales a traves de la investigación, análisis, síntesis, inducción y deducción aplicados en el plan.

### **1.2.29. Indicadores de productos y servicios**

Es importante que las organizaciones lleven un registro de los indicadores del desempeño de los productos y servicios que tienen estrecha relación con la satisfacción del cliente y las decisiones sobre las compras y negocios en el futuro. Entre éstos se podrían incluir mediciones de calidad internas, desempeño de los productos en el campo, niveles de defectos, tiempos de respuesta, datos recopilados de clientes o terceros acerca de la facilidad de uso y otros atributos, y encuestas entre los clientes sobre el desempeño de los productos y servicios. (Evans & Lindsay, 2008, pág. 401)

### **1.3. Marco Conceptual**

#### **1.3.1. Misión**

“La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección. Nada podría parecer más sencillo o evidente que saber cuál es el negocio de una empresa. Una empresa laminadora de acero produce acero, una empresa ferroviaria conduce trenes para transportar carga y pasajeros, una empresa afianzadora asegura riesgos contra incendios y un banco presta dinero. En realidad, “¿cuál es nuestro negocio?” Es casi siempre una pregunta difícil y la respuesta correcta es evidente. La respuesta a esta pregunta es la principal responsabilidad de los estrategas, pues sólo ellos pueden garantizar que esta pregunta reciba la atención que merece y que la respuesta tenga sentido y permita a la empresa determinar su rumbo y establecer sus objetivos”. (FRED R., 2003, pág. 54)

#### **1.3.2. Visión**

“La Visión es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar”. (CUEVAS AMAYA, 2003)

#### **1.3.3. Proceso**

“Proceso es una totalidad que cumple un objetivo completo, útil a la organización y que agrega valor para el cliente”. (Bravo , 2009, pág. 26)

#### **1.3.4. Proceso sustantivo o principal**

“La actividad principal de una entidad económica, es la actividad que genera la mayor parte del valor añadido de la entidad o la actividad cuyo valor añadido supera al de todas las demás actividades que realiza la entidad. No es necesario que la actividad principal represente el 50%, o más, del valor añadido total de la entidad. Los productos

resultantes de una actividad principal son productos principales o subproductos. Estos últimos son productos que se fabrican necesariamente junto con los principales (por ejemplo, el cuero de animales, sacrificados para obtener carne).” (Heredia Viveros, 2013, pág. 23)

### **1.3.5. Proceso adjetivo o de soporte**

“Actividades secundarias son cada una de las actividades independientes que generan productos destinados, en última instancia, a terceros y no representan actividades principales para la entidad de que se trate. Las actividades secundarias generan necesariamente productos secundarios. La mayoría de las entidades económicas produce, al menos, un tipo de productos secundarios”. (Heredia Viveros, 2013, pág. 23)

### **1.3.6. Valor**

“Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite”. (Real Academia Española, 1925)

### **1.3.7. Cadena de valor**

“Este concepto analiza las diferentes actividades o departamentos de la empresa comparándolas las de la competencia, dando así información muy valiosa sobre la posición que nuestro negocio ocupa en el mercado y la estrategia que debería seguir a nivel de procesos internos o externos”. (Abad, 2017)

### **1.3.8. Manual**

“Libro en que los hombres de negocios van anotando provisionalmente y como en borrador las partidas de cargo o data, para pasarlas después a los libros oficiales, si están obligados a llevarlos, por ejercer el comercio”. (Real Academia Española, 1925)

### **1.3.9. Manual de procesos**

“También conocido como manual de procedimientos, es aquel que permite que una empresa funcione de manera correcta, debido a que es donde se establecen los estamentos, políticas, normas, reglamentos, sanciones y todo aquello concerniente a la gestión de la organización”. (Impulsa POPULAR, 2015)

### **1.3.10. Procedimiento**

“Un procedimiento es una descripción detallada de una parte del hacer de la organización, puede ser un macro proceso, un proceso o algunas actividades. Por ejemplo: el procedimiento de contestar una llamada telefónica, abrir la caja, atender un cliente, levantar un muro o qué hacer cuando “se cae” el sistema computacional”. (Bravo , 2009, pág. 29)

### **1.3.11. Diagrama de flujo**

“Los diagramas de flujo usan formas especiales para representar diferentes tipos de acciones o pasos en un proceso. Las líneas y flechas muestran la secuencia de los pasos y las relaciones entre ellos. Estos son conocidos como símbolos de diagrama de flujo”. (smartdraw, 2019)

### **1.3.12. Bizagi**

“Bizagi permite automatizar procesos complejos. Ha puesto a disposición de la comunidad un conjunto de plantillas de procesos ejecutables que se pueden descargar del sitio web. Las plantillas incluyen Mesa de ayuda, Seis Sigma, Solicitud de créditos personales, Solicitud de pólizas de automóvil, Proceso transaccional, entre otras”. (WIKIPEDIA, 2019)

### **1.3.13. Logística**

Se refiere a la forma organizacional que adoptan las empresas en lo referente al aprovisionamiento de materiales, producción, almacén y distribución de productos. ( Gómez Aparicio & Ayensa Esparza, 2013, pág. 8)

### **1.4. Marco legal**

Art. 66.- La educación es derecho irrenunciable de las personas, deber inexcusable del Estado, la sociedad y la familia; área prioritaria de la inversión pública, requisito del desarrollo nacional y garantía de la equidad social. Es responsabilidad del Estado definir y ejecutar políticas que permitan alcanzar estos propósitos. La educación, inspirada en principios éticos, pluralistas, democráticos, humanistas y científicos, promoverá el respeto a los derechos humanos, desarrollará un pensamiento crítico, fomentará el civismo; proporcionará destrezas para la eficiencia en el trabajo y la producción; estimulará la creatividad y el pleno desarrollo de la personalidad y las especiales habilidades de cada persona; impulsará la interculturalidad, la solidaridad y la paz. La educación preparará a los ciudadanos para el trabajo y para producir conocimiento. En todos los niveles del sistema educativo se procurarán a los estudiantes prácticas extracurriculares que estimulen el ejercicio y la producción de artesanías, oficios e industrias. El Estado garantizará la educación para personas con discapacidad. Art. 68.- El sistema nacional de educación incluirá programas de enseñanza conformes a la diversidad del país. Incorporará en su gestión estrategias de descentralización y desconcentración administrativas, financieras y pedagógicas. El padre es de familia, la comunidad, los maestros y los educandos participarán en el desarrollo de los procesos educativos. Art. 70.- La ley establecerá órganos y procedimientos para que el sistema educativo nacional rinda cuentas periódicamente a la sociedad sobre la calidad de la enseñanza y su relación con las necesidades del desarrollo nacional. Art. 75.- Serán funciones principales de las universidades y escuelas politécnicas, la investigación científica, la formación profesional y técnica, la creación y desarrollo de la cultura nacional y su difusión en los sectores populares, así como el estudio y el planteamiento de soluciones para los problemas del país, a fin de contribuir a crear una

nueva y más justa sociedad ecuatoriana, con métodos y orientaciones específicos para el cumplimiento de estos fines. Las universidades y escuelas politécnicas públicas y particulares serán personas jurídicas autónomas sin fines de lucro, que se regirán por la ley y por sus estatutos, aprobados por el Consejo Nacional de Educación Superior. Como consecuencia de la autonomía, la Función Ejecutiva o sus órganos, autoridades o funcionarios, no podrán clausurarlas ni reorganizarlas, total o parcialmente, privarlas de sus rentas o asignaciones presupuestarias ni retardar injustificadamente sus transferencias. Sus recintos serán inviolables. No podrán ser allanados sino en los casos y términos en que puede serlo el domicilio de una persona. La vigilancia y mantenimiento del orden interno serán de competencia y responsabilidad de sus autoridades. Cuando se necesite el resguardo de la fuerza pública, la máxima autoridad universitaria o politécnica solicitará la asistencia pertinente. Art. 79.- Para asegurar los objetivos de calidad, las instituciones de educación superior estarán obligadas a la rendición social de cuentas, para lo cual se establecerá un sistema autónomo de evaluación y acreditación, que funcionará en forma independiente, en cooperación y coordinación con el Consejo Nacional de Educación Superior. Para los mismos efectos, en el escalafón del docente universitario y politécnico se estimularán especialmente los méritos, la capacitación y la especialización de postgrado.

Art. 80.- El Estado fomentará la ciencia y la tecnología, especialmente en todos los niveles educativos, dirigidas a mejorar la productividad, la competitividad, el manejo sustentable de los recursos naturales, y a satisfacer las necesidades básicas de la población.

Garantizará la libertad de las actividades científicas y tecnológicas y la protección legal de sus resultados, así como el conocimiento ancestral colectivo. La investigación científica y tecnológica se llevará a cabo en las universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos y tecnológicos y centros de investigación científica, en coordinación con los sectores productivos cuando sea pertinente, y con el organismo público que establezca la ley, la que regulará también el estatuto del investigador científico.

Art. 92.- La ley establecerá los mecanismos de control de calidad, los procedimientos de defensa del consumidor, la reparación e indemnización por deficiencias, daños y mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos no ocasionados por catástrofes, caso fortuito o fuerza mayor, y las sanciones por la violación de estos derechos. Las personas que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen

bienes de consumo, serán responsables civil y penalmente por la prestación del servicio, así como por las condiciones del producto que ofrezcan, de acuerdo con la publicidad efectuada y la descripción de su etiqueta. El Estado auspiciará la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, y adoptará medidas para el cumplimiento de sus objetivos. El Estado y las entidades seccionales autónomas responderán civilmente por los daños y perjuicios causados a los habitantes, por su negligencia y descuido en la atención de los servicios públicos que estén a su cargo y por la carencia de servicios que hayan sido pagados. (CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 2019)

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

#### 2.1. Métodos de Investigación

Para el desarrollo de un manual de procesos para la clasificación, calificación y evaluación de proveedores para la empresa G4S Secure Solutions trabajaremos con los métodos inductivo – deductivo, exploratorio – descriptivo y de campo ya que se tiene que realizar varias actividades para poder obtener los datos requeridos y así conocer el estado actual de la empresa

#### 2.2. Análisis FODA

##### 2.2.1. Foda de la empresa G4S Secure Solutions

	<b>PLANEACIÓN DE CALIDAD</b>	RG-F1039 20-05-19 VER. 2
<b>ANALISIS FODA EMPRESA G4S</b>		
	<b>OPORTUNIDADES (+)</b>	<b>AMENAZAS (-)</b>
	1 Alto nivel de inseguridad en el país	1 Competencia desleal en tarifas, imagen y conocimiento
	2 Cambiar la percepción de que G4S es una empresa de servicios caros	2 Rumores mal intencionados sobre la continuidad de la compañía en el país
	3 Nichos de mercado desatendidos	3 Coyuntura Publica
<b>FORTALEZAS (+)</b>	<b>ESTRATEGIAS F.O.</b>	<b>ESTRATEGIAS F.A.</b>
1 Grupo corporativo con mas de 50 años de experiencia, cumpliendo la normativa legal	Aprovechar la marca G4S para generar nuevos clientes. 2. Cambiar la perspectiva del mercado, mediante un reemplantamiento comercial. 3. Iniciar una comercialización mas agresiva a nivel nacional	Visitas de refuerzo a clientes criticos. 2. Campaña de comunicación que acredite la continuidad de la compañía
2 Capacidad Operativa, Logistica y Tecnologia a nivel nacional		
3 Valores corporativos, certificación BASC, personal capacitado y entrenado		
<b>DEBILIDADES (-)</b>	<b>ESTRATEGIAS D.O.</b>	<b>ESTRATEGIAS D.A.</b>
1 Departamento comercial limitado	Contratar ejecutivos comerciales. 2. Apalancarse en sistemas tecnologicos de control (potenciar CVP)	Revision de tarifas que sean competitivas
2 Falta de personal para el control operativo		
3 Oferta limitada de productos y servicios		

Grafico 2. FODA empresa G4S

(G4S Secure Solutions, 2019)

## 2.2.2. Foda de empresa G4S Secure Solutions – departamento de Compras

		PLANEACION			
ANALISIS FODA DEPARTAMENTO DE COMPRAS					
	1	Adquirir conocimiento mediante capacitaciones internas y consultas externas	1	Alta rotación de personal	
	2	Esfuerzo de transformación digital	2	Empresas de la industria recluta personal G4S por mejores sueldos	
	3	Alta competencia entre los proveedores	3	Entrega de productos o servicios defectuosos de los proveedores por falta de un control	
	4	Apoyo incondicional por parte de la subregional para el mejoramiento de compras	4	Corrupción	
	5	Creación del departamento de Calidad	5	Disminución de personal con experiencia y capacitado	
FORTALEZAS (+)		ESTRATEGIAS F.O.		ESTRATEGIAS F.A.	
1	Proveedores calificados de largo tiempo	1. Elaboración de un manual de procesos de clasificación, calificación y evaluación de proveedores para tener una mejor calidad de productos y servicios. 2. Dar cursos de relaciones humanas para que los empleados de la empresa puedan trabajar en equipo. 3. Asesorías extrenas sobre los producto y servicios que se va adquirir para así tener un conocimiento de los mismo		1. Brindar estabilidad laboral de trabajo para desminuir la rotacion de personal. 2. Elaboración de un manual de procesos de clasificación, calificación y evaluación de proveedores que nos permitira conocer el estado de los productos y servicios	
2	Variedad de proveedores por cada ítem				
3	Buen ambiente laboral				
4	Conocimiento sobre productos y servicios				
DEBILIDADES (-)		ESTRATEGIAS D.O.		ESTRATEGIAS D.A.	
1	Pago a 60 días a proveedores	1. Con el apoyo de la subregional se tratara de menorar el tiempo para pagos a los proveedores. 2. Construir manuales de procesos para tener un trabajo organizado optimizando el tiempo. 3. Crear una aplicación de constancia de proveedores para mejorar proceso de informacion de manera optima. 4. Con la creacion del manual de procesos se tendra ideas claras de como seleccionar a los proveddores		1. Elaborar planes de continuidad del negocio, en caso de que conoce sobre la materia se vaya de la empresa	
2	Compras desorganizadas y lentas				
3	retraso en entregas				
4	Dependencia hacia algunos proveedores				
5	No tener ideas claras de como seleccionar a los nuevos productos				
6	Resistencia al cambio				

Gráfico 3. FODA de empresa G4S Secure Solutions - dep. compras

(Javier, 2019)

## 2.3. Resultados de la encuesta

### 2.2.3. Población

Para la presente tesis se tomará en cuenta la población que son los proveedores que entregan productos y servicios a la empresa G4S Secure Solutions en un total de 66 empresas solo Quito.

### 2.2.4. Calculo Finito de la Muestra

Si la población es finita, es decir conocemos el total de la población y deseásemos saber cuántos del total tendremos que estudiar la fórmula sería:

$$n = \frac{N * p * q * Z^2}{(N - 1)e^2 + p * q * Z^2}$$

### 2.2.5. Desarrollo

Datos		
n	= Número de elementos de la muestra	?
N	= Número de elementos de la población universo	66
(p) (q)	= Probabilidad con que se presenta el fenómeno	0,25
p	= Probabilidad a favor	0,5
q	= Probabilidad en contra	0,5
Z <sup>2</sup>	= Valor critico correspondiente de a acuerdo al nivel de confianza escogido	1,96
e <sup>2</sup>	= Margen de error permitido	0,1

$$n = \frac{(66) * (0,5) * (0,5) * (1,96)^2}{(66 - 1)(0,10^2) + (0,5) * (0,5) * (1,96)^2}$$

$$n = \frac{(66)(0,25)(3,84)}{(65)(0,01) + (0,25)(3,84)}$$

$$n = \frac{63,36}{(0,65) + (0,96)}$$

$$n = \frac{63,36}{1,61}$$

$$n = 39,35 = 39$$

### 2.4. Muestra

De acuerdo con la formula realizada para obtener la muestra se determinó que deben ser 39 empresas a las cuales se debía realizar las entrevistas, cabe indicar que las entrevistas fueron enviadas de manera on line a todos los proveedores ya que como no fue de manera directa no se podía determinar la acogida de las mismas, obteniendo como resultado la colaboración de 41 proveedores. Al igual que se enviaron las entrevistas a los 7 individuos que son el total de la población que trabaja en el área de compras de la empresa G4S Secure Solutions, con los cuales se pudo realizar la tabulación y así obtener los resultados de cada una de las preguntas realizadas

## 2.5. Tabulación de entrevistas a proveedores

### 2.5.1. Pregunta 1

1. ¿Usted ha sido evaluado alguna vez en base al procesos para la calificación y evaluación de proveedores?

[Más detalles](#)

● Si	25
● No	16



Tabla 1: Tabulación pregunta 1 proveedores

#### 2.5.1.1. Interpretación

De las 41 empresas entrevistadas vía on line se puede apreciar que 16 empresas equivalentes al 39 % no han sido evaluados en base a un manual de procesos y 25 empresas equivalentes al 61 % si ha sido evaluado en base a un manual de procesos

### 2.5.2. Pregunta 2

2. ¿Considera usted que los empleados del área de compras de la empresa G4S SECURE SOLUTION tienen pleno conocimiento de las actividades que tienen que realizar para la adquisición de sus productos?

[Más detalles](#)

● Si	18
● No	9
● Talvez	14



Tabla 2. Tabulación pregunta 2 proveedores

### 2.5.2.1. Interpretación

De las 41 empresas entrevistadas vía on line se puede apreciar que 9 empresas equivalentes al 22 % consideran que el departamento de compras no tienen pleno conocimiento de las actividades que deben realizar para la adquisición de sus productos y servicios, 18 empresas que equivale al 44 % indican que el departamento de compras sí tiene pleno conocimiento de las actividades que deben realizar para la adquisición de sus productos y servicios; y, 09 empresas que equivale al 34 % dicen que tal vez el departamento de compras tiene pleno conocimiento de las actividades que deben realizar para la adquisición de sus productos y servicios.

### 2.5.3. Pregunta 3

3. ¿De qué manera la empresa G4S SECURE SOLUTION evalúan sus productos y servicios al momento de la recepción de los mismos?

[Más detalles](#)

● Calidad	25
● Diseño	0
● Presentación	12
● Costos	18
● Otras	2



Tabla 3. Tabulación pregunta 3 proveedores

### 2.5.3.1. Interpretación

De las 41 empresas entrevistadas vía on line se puede apreciar que 25 empresas equivalen al 44 % indican que la empresa G4S Secure Solution evalúan sus productos adquiridos o solicitados mediante la calidad, 18 empresas equivalentes al 32 % indican que es mediante sus costos, 12 empresas que equivalen el 21 % indican que es por su presentación, 2 empresas que equivalen el 4 % indican que son evaluadas por otra manera, y; el 0 % indican que es por su diseño

#### 2.5.4. Pregunta 4

4. ¿La empresa G4S SECURE SOLUTION cuenta con alguna lista de chequeo para la evaluación de los proveedores, para verificar la calidad de los productos y servicios al momento de la entrega?

[Más detalles](#)

● Si	17
● No	7
● Talvez	17



Tabla 4. Tabulación Pregunta 4 proveedores

##### 2.5.4.1. Interpretación

De las 41 empresas entrevistadas vía on line se puede apreciar que 17 empresas que equivalen el 41 % indican que la empresa G4S Secure Solutions si cuenta con algún programa para que sus productos y servicios demuestren su calidad, 17 empresas que equivalen el 41 % indican que talvez la empresa G4S Secure Solutions cuenta con algún programa para que sus productos y servicios demuestren su calidad, mientras que 7 empresas que equivale el 18 % indican que no cuenta la empresa G4S Secure Solutions con algún programa para que sus productos y servicios demuestren su calidad.

#### 2.5.5. Pregunta 5

5. ¿Usted conoce si la empresa G4S SECURE SOLUTION cuenta con un manual de procesos para clasificación y evaluación de sus productos y servicios en el área de compras?

[Más detalles](#)

● Si	12
● No	16
● Talvez	13



Tabla 5. Tabulación pregunta 5 proveedores

##### 2.5.5.1. Interpretación

De las 41 empresas entrevistadas vía on line se puede apreciar que 12 empresas que equivale el 29 % indican que la empresa G4S si cuenta con un manual de procesos para la clasificación, calificación y evaluación de sus productos y servicios que son entregados al departamento de compras, 16 empresas que equivale el 39 % indican que la empresa G4S no cuenta con un manual de procesos para la clasificación, calificación y evaluación de sus

productos y servicios que son entregados al departamento de compras, y; 13 empresas que equivalen el 32 % indican que la empresa G4S talvez cuenta con un manual de procesos para la clasificación, calificación y evaluación de sus productos y servicios que son entregados al departamento de compras.

### 2.5.6. Pregunta 6

6. ¿Está su institución lista para ser evaluada a través de un manual de procesos para la calificación y evaluación de sus productos y servicios?

[Más detalles](#)

● Si	25
● No	3
● Talvez	13



Tabla 6. Tabulación pregunta 6 proveedores

#### 2.5.6.1. Interpretación

De las 41 empresas entrevistadas vía on line se puede apreciar que 25 empresas que equivale el 61 % indican que su empresa si esta lista para ser evaluada mediante un manual de procesos para la clasificación, calificación y evaluación de su productos y servicios, 13 empresas que equivale el 32 % indican que sus empresas talvez estén listas para ser evaluada mediante un manual de procesos para la clasificación, calificación y evaluación de su productos y servicios, mientras que 3 empresas que equivale el 7 % no están listos para se evaluados.

### 2.5.7. Pregunta 7

7. ¿Cree usted que un manual de procesos para la calificación y evaluación de sus productos y servicios ayudará a su empresa a mejorar el desempeño de sus empleados con la optimización de tiempo en la entrega / recepción de los mismos?

[Más detalles](#)

● SI	36
● NO	5



Tabla 7. Tabulación pregunta 7 proveedores

### 2.5.7.1. Interpretación

De las 41 empresas entrevistadas vía on line se puede apreciar que 36 empresas que equivalen el 88 % indican que su empresa si mejorara su desempeño en la optimización de tiempo en la entrega / recepción de sus productos y servicios con la creación de un manual de procesos para la clasificación, calificación y evaluación de su productos y servicios, y; 5 empresas que equivale el 12 % indican que con la creación de un manual de procesos para la clasificación, calificación y evaluación de su productos y servicios no mejorara su desempeño en la optimización de tiempo en la entrega / recepción de los mismos

### 2.5.8. Pregunta 8

8. ¿Cree usted que al ser evaluado a través de un manual de procesos para calificación y evaluación de sus productos y servicios tendrá un efecto positivo en su empresa?

[Más detalles](#)

● Si	34
● No	1
● Talvez	6

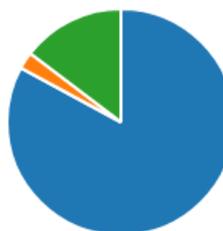


Tabla 8. Tabulación pregunta 8 proveedores

### 2.5.8.1. Interpretación

De las 41 empresas entrevistadas vía on line se puede apreciar que 34 empresas que equivale al 83 % indican que al ser evaluados mediante un manual de procesos para la clasificación, calificación y evaluación de su productos y servicios si tendrá un efecto positivo hacia su empresa, 1 empresa que equivale el 2 % indican que no tendrá un efecto positivo hacia su empresa y 6 empresas que equivale el 15 % dice que talvez tendrá un efecto positivo en la empresa.

## 2.6. Tabulación de entrevistas a personal de G4S Secure Solution

### 2.5.9. Pregunta 1

1. ¿Usted ha trabajado y/o a manejado alguna vez un manual de procesos para la calificación y evaluación de proveedores?

[Más detalles](#)

● Si	6
● No	1
● Talvez	0



Tabla 9. Tabulación pregunta 1 personal G4S Secure Solutions

#### 2.5.9.1. Interpretación

De las 7 personas entrevistadas vía on line se puede apreciar que 1 persona con el 14 % no han trabajado o han manejado un manual de procesos y 6 personas con el 86 % si han manejado y han trabajado con un manual de procesos

### 2.5.10. Pregunta 2

2. ¿Considera usted que sus empleados tienen pleno conocimiento de las actividades que deben desempeñar en el área de compras para realizar bien su trabajo?

[Más detalles](#)

● Si	6
● No	0
● Talvez	1



Tabla 10. Tabulación pregunta 2 personal G4S Secure Solutions

#### 2.5.10.1. Interpretación

De las 7 personas entrevistadas vía on line se puede apreciar que 6 personas con el 86 % consideran que el personal del departamento de compras si tienen conocimiento de sus actividades que desempeñan, mientras que 1 persona con el 14 % indica que talvez tengan conocimiento de las actividades que desempeña

### 2.5.11. Pregunta 3

3. ¿De que manera evalúa usted los productos y servicios entregados por los proveedores?

[Más detalles](#)

● Calidad	7
● Diseño	3
● Presentación	4
● Costos	4
● Otras	0



Tabla 11. Tabulación pregunta 3 personal G4S Secure Solutions

#### 2.5.11.1. Interpretación

De las 7 personas entrevistadas vía on line se puede apreciar que 7 personas con el 39 % consideran que la evaluación a los productos y servicios entregados por lo proveedores es mediante la calidad de los mismos, 3 personas con el 17 % indica que es por diseño, 4 personas con el 22 % por la presentación y 4 personas con el 22 % por los costos.

### 2.5.12. Pregunta 4

4. ¿La empresa cuenta con alguna lista de chequeo para evaluar a los proveedores que demuestre la calidad de sus productos y servicios?

[Más detalles](#)

● Si	5
● No	1
● Talvez	1



Tabla 12. tabulación pregunta 4 personal G4S Secure Solutions

#### 2.5.12.1. Interpretación

De las 7 personas entrevistadas vía on line se puede apreciar que 5 personas con el 71 % indica que la empresa cuenta con una lista de chequeos para evaluar la calidad de sus productos y servicios, mientras que 1 persona con el 14 % indica que no tiene la lista de chequeos y 1 persona con el 14 % dice que talvez poseen la lista de chequeo.

### 2.5.13. Pregunta 5

5. ¿La empresa cuenta con un manual de procesos para calificación y evaluación de proveedores en el área de compras?

[Más detalles](#)

● Si	5
● No	1
● Talvez	1



Tabla 13. Tabulación pregunta 5 personal G4S Secure Solutions

#### 2.5.13.1. Interpretación

De las 7 personas entrevistadas vía on line se puede apreciar que 5 personas con el 71 % indican que la empresa G4S Secure Solutions si cuenta con un manual de procesos para la calificación y evaluación a los proveedores, 1 persona con el 14 % indican que no cuenta con un manual y 1 persona con el 14 % que talvez tengan un manual de procesos

### 2.5.14. Pregunta 6

6. Si cuenta con uno ¿Cuándo fue la última vez que fue actualizado?

[Más detalles](#)

● Una semana	0
● Un mes	1
● Seis meses	2
● Un Año	2
● Otras	2



Tabla 14. Tabulación pregunta 6 personal G4S Secure Solutions

#### 2.5.14.1. Interpretación

De las 7 personas entrevistadas vía on line se puede apreciar que 1 persona con el 14 % indican que el manual fue actualizado hace un mes, 2 personas con el 29 % hace seis meses, 2 personas con el 29 % hace un año y 2 personas con el 29 % que desconocen cuándo fue la última vez que fue actualizado.

### 2.5.15. Pregunta 7

7. Si no cuenta con uno o no fue actualizado ¿Cuáles son las dificultades que ha encontrado para elaborar un manual de procesos para la calificación y evaluación de proveedores?

[Más detalles](#)

● Falta de tiempo	1
● Desinterés	1
● Costos	2
● Desconocimiento	2
● Otras	1



Tabla 15. Tabulación pregunta 7 personal G4S Secure Solutions

#### 2.5.15.1. Interpretación

De las 7 personas entrevistadas vía on line se puede apreciar que 1 persona con el 14 % indica que, por falta de tiempo, 1 persona con el 14 % por desinterés, 2 personas con el 29 % por costos, 2 personas con el 29 % por desconocimiento y 1 persona con el 14 % por otros motivos que el manual no fue creado o actualizado

### 2.5.16. Pregunta 8

8. ¿Cree usted que un manual de procesos para la calificación y evaluación de proveedores ayudará a mejorar el desempeño de los proveedores que son administrados por el área de compras?

[Más detalles](#)

● Si	7
● No	0
● Talvez	0

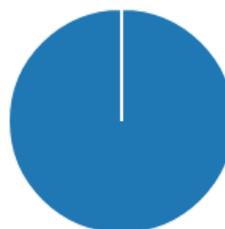


Tabla 16. Tabulación pregunta 8 personal G4S Secure Solutions

### 2.5.16.1. Interpretación

De las 7 personas entrevistadas vía on line se puede apreciar que las 7 personas con el 100 % indican que con el manual de procesos para la calificación y evaluación de proveedores si va a mejorar el desempeño de los proveedores

### 2.5.17. Pregunta 9

9. ¿Por qué cree usted que la implementación del manual de procesos para la calificación y evaluación de proveedores mejorara la eficiencia de los empleados de la empresa G4S SECURE SOLUTION?

[Más detalles](#)

<span style="color: blue;">●</span> Ahorro de tiempo	2
<span style="color: orange;">●</span> Control adecuado de product...	6
<span style="color: green;">●</span> Rapidez en entrega de inventa...	2
<span style="color: red;">●</span> Optimizacion de Gastos	2
<span style="color: purple;">●</span> Otras	0



Tabla 17. tabulación pregunta 9 personal G4S Secure Solutions

### 2.5.17.1. Interpretación

De las 7 personas entrevistadas vía on line se puede apreciar que 2 personas con el 17 % cree que con la implementación del manual de procesos va a mejorar la eficiencia de los empleados en ahorro de tiempo, 6 personas con el 50 % mejora el control adecuado de los productos, 2 personas con el 17 % en la entrega de inventarios, y 2 personas con el 17 % en la optimización de gastos

## 2.7. Resumen general del capítulo dos

Con la tabulación realizada a las entrevistas que se realizó a los proveedores como al personal administrativo de la empresa G4S Secure Solutions se puede evidenciar que la mayoría si ha sido evaluados por base de un manual de procesos o tiene conocimiento del mismo, el cual también nos refleja que la mayor parte del personal del área de compras tiene conocimiento de sus actividades para poder adquirir un producto o servicio indicándonos que por ambas partes los productos / servicios son evaluados o recibidos en su mayoría por

su calidad, en menor parte por su costo, al igual que por la presentación, y; en mínima parte por su diseño.

Continuando con las preguntas nos damos cuenta que pocos tienen conocimiento si existen o no una lista de chequeo para así recibir los productos y servicios sin novedad alguna, a su vez nos da como resultado que más de la mitad de entrevistados desconocen o no saben si la empresa cuenta con un manual de procesos para la clasificación, calificación y evaluación de proveedores.

Se les hace una pregunta al personal del departamento de compras que nos indique más o menos hace que tiempo fue actualizado el manual arrojándonos como resultado, un porcentaje en partes iguales que indica que fue hace un mes, seis meses un año o desconocen cuando fue. Se les pregunta también que cuales creen que son las causas por no tener un manual o actualizarlo, en su mayoría no dicen que es por desconocimiento, seguido por los costos y en igualdad por desinterés y tiempo.

Con las entrevistas a los proveedores cree la mayoría que con la creación de un manual de procesos para la clasificación, calificación y evaluación de proveedores si les ayudara a mejorar su desempeño en tiempos de entrega / recepción de los productos y servicio que ofrecen a la empresa G4S Secure Solutions y un mínimo porcentaje dice que no, esto quiere decir que la mayor parte de los proveedores si están listos para ser evaluados

Finalizando con las encuestas al personal administrativo de la empresa G4S Secure Solutions creen en un 100 % que con la creación del manual si va a mejorar el desempeño de los proveedores y a los trabajadores se mejora el ahorro del tiempo, se realizara un mejor control de los productos, se entregara inventarios actualizados y se optimizara el gasto

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA**

#### **3.1. Antecedentes**

La carencia de un manual de procesos para la clasificación, calificación y evaluación de proveedores en la empresa G4S Secure Solutions, no ha permitido que se lleve de manera ordenada y organizada los productos y servicios entregados por los proveedores al igual que ha retrasado la entrega recepción de los mismos; por este motivo es necesario realizar un manual de procesos que permita dar solución a la problemática que sufre el departamento de compras de la empresa, para así poder evaluar de forma imparcial y equitativa a todos los proveedores, llevando un orden adecuado que nos permita mejorar el nivel de los productos y servicios ofertados tanto de la empresa como de los proveedores en un tiempo adecuado.

#### **3.2. Justificación**

La elaboración del manual de procesos surge de la idea de satisfacer la necesidad identificada por parte de la empresa, que nos permita evaluar, clasificar y calificar idóneamente a los proveedores, el cual busca analizar la importancia de los mismo y a su vez el proceso más adecuado que la empresa utilizaría para el bien de la misma según su área o línea de trabajo.

**“DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS PARA LA CLASIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES EN LA EMPRESA G4S SECURE SOLUTIONS.”**, nos permitirá afianzar los conocimientos teóricos adquiridos en las aulas, los cuales están relacionados con la empresa al momento de seleccionar a los proveedores

#### **3.3. Factibilidad**

Se cuenta con el apoyo de la empresa G4S Secure Solutions para la implementación de forma inmediata de este manual.

Los colaboradores de la empresa nos facilitaron previa autorización la información que se requería para consolidar en el manual de procesos, por tal motivo el instrumento ha sido levantada con el conocimiento interno, a su vez se incorpora conocimientos nuevos que es la gestión de procesos, por lo tanto, no habrá resistencia al cambio permitiéndome llegar a conseguir el éxito proyectado.

Es factible que se incorpore el manual a corto plazo, porque es una herramienta que se van a utilizar en la implementación de los procesos que existen en la empresa que van a estar al alcance del conocimiento de los colaboradores y se realizara campañas de capacitación y socialización de manera interrumpida en los tres primeros meses.

A corto plazo se empezará a evaluar el desempeño de los proveedores en función del cumplimiento del manual de procesos

### 3.4. Desarrollo de la propuesta



## Manual de Procesos

# Clasificación, Calificación y Evaluación de Proveedores

**CÓDIGO: ITSHCPP-PM**

**Versión: 1.0**

**julio/2019**

- 1. Este documento contiene información de propiedad exclusiva. La misma que se mantendrá de forma confidencial y reservada, no pudiendo ser divulgada a personal interno o externo que no sean empleados o funcionarios autorizados del Instituto Tecnológico Superior H. Consejo Provincial de Pichincha.*



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR  
HONORABLE CONSEJO PROVINCIAL DE  
**PICHINCHA**

## MANUAL DE PROCESOS

**Clasificación,  
Calificación y**

Versión: 1.0  
Página 85 de 15

Versión	Descripción del cambio	Fecha de Actualización
<b>1.0</b>	<i>Versión Original</i>	Julio/2019

Versión		Firma
<b>1.0</b>	<i>Versión Original</i>	
	<b>Elaborado por:</b> Javier Aldaz	
	<b>Revisado Por:</b> Lorena Aguilar – Departamento de compras G4S	

<b>Clasificación, Calificación y Evaluación de proveedores</b>	Versión: 1.0
	Página 3 de 15

## MANUAL DE PROCESOS PARA LA CLASIFICACIÓN, CALIFICACION Y EVALUACION DE PROVEEDORES

### INFORMACIÓN BÁSICA

<b>Proceso:</b>	<b>Manual de procesos para la clasificación, calificación y evaluación a proveedores G4S Secure Solutions</b>
<b>Código del Proceso:</b>	CCEP- XX
<b>Descripción:</b>	<b>Establecer el proceso de clasificación, calificación y evaluación a proveedores</b>
<b>Tipo de Proceso:</b>	<b>Sustantivo</b>
<b>Responsable del Proceso:</b>	<b>Departamento de compras G4S Secure Solutions</b>

### LINEAMIENTOS DEL PROCESO

No.	Actividades	Unidad Orgánica que ejecuta la acción
<b>Fase 1 – Clasificación, Calificación y Evaluación de proveedores</b>		
CCEP-01	Clasificación de proveedores	Proveedor
CCEP-02	Precalificación de proveedores	Encargado del departamento de compras
CCEP-03	Aprobación para calificación proveedores	Encargado de departamento de contabilidad, encargado del departamento legal y gerencia general
CCEP-04	Calificación de proveedores	Encargado del departamento de compras
CCEP-05	Evaluación de proveedores	Encargado del departamento de compras
<b>Fase 2 – requerimiento de un producto / servicio y selección de proveedores</b>		
CCEP-06	Solicitante de un servicio o producto	Solicitante
CCEP-07	Pre aprobaciones y aprobaciones	Encargado del departamento legal y corporativo
CCEP-08	Proveedor apto para solicitud de producto / servicio	Encargado del departamento de compras
CCEP-09	Elaboración de producto / servicio	Proveedor
CCEP-10	Pago a proveedores	Encargado de pagos (contabilidad)

Clasificación, Calificación y Evaluación de proveedores	Versión: 1.0
	Página 4 de 15

## INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO.

## INDICADOR DE CALIDAD DE PROVEEDOR

N°	Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Responsable de Medición	Fuente de Medición	Frecuencia de Medición
1	Calidad de proveedores	$C.P = \frac{\text{Cantidad de prod dev}}{\text{Cantida de prod. ent}} * 100$	%	Departamento de compras	Documentos de Gestión Financiera	trimestral

## INDICADOR DE GASTO

N°	Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Responsable de Medición	Fuente de Medición	Frecuencia de Medición
1	Gasto	$Gst = \frac{\text{Cant. de Prod. no entre x prov}}{\text{Cant. de Prod. entreg x prov}} * 100$	%	Departamento de compras	Documentos de Gestión Financiera	mensual

## INDICADOR DE TIEMPO

N°	Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Responsable de Medición	Fuente de Medición	Frecuencia de Medición
1	Tiempo	$Gst = \frac{\text{Promedio de entrega de prod x prov}}{\text{mes}} * 100$	%	Departamento de compras	Documentos de Gestión Financiera	mensual

## DIAGRAMAS DE FLUJO

Los diagramas de flujo sobre el manual de procesos para clasificación, calificación, evaluación y compras de producto y servicios fueron realizados se encuentran en anexos N° 9 - 10

## FASE 1 – CLASIFICACIÓN, CALIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

### CCEP-001 CLASIFICACION DE PROVEEDORES

<b>Descripción:</b>	Clasificación de proveedores
<b>Disparador:</b>	Envío de los documentos para calificarse como proveedor a la empresa
<b>Responsable del Proceso:</b>	Proveedor
<b>Entrada:</b>	D01. Proformas de productos y servicios para entrar en licitación
<b>Actividades:</b>	Entrega de proformas para entrar en licitación
<b>Salida:</b>	D02. Documento en el que muestran sus producto y servicios para la empresa G4S Secure Solutions

### CCEP-002 PRECALIFICACIÓN DE PROVEEDORES

<b>Descripción:</b>	Precalificación y calificación de proveedores
<b>Disparador:</b>	Recepción de documentos de los interesados
<b>Responsable del Proceso:</b>	Personal encargado del departamento de compras
<b>Entrada:</b>	D01. Proformas de productos y servicios para entrar en licitación D02. Documento en el que muestran sus producto y servicios para la empresa G4S Secure Solutions
<b>Actividades:</b>	Documentación enviada por el proveedor mediante el formato (ver anexo N° 5, 6) para verificar sus datos:  <b>DATOS DE LA EMPRESA</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Razón social</li> <li>• Ruc o C.I.</li> <li>• Representante legal</li> </ul>

- Dirección de donde se encuentra la empresa
- Ciudad
- Sitio web
- Número telefónico convencional
- Número celular
- Actividad que desarrolla

#### **DATOS DE REPRESENTANTE COMERCIAL**

- Nombre de contacto
- C.I.
- Correo electrónico
- Número telefónico convencional ext.
- Numero de celular

#### **INFORMACION COMERCIAL**

- Nombre de clientes a los cuales les ha realizado trabajos
- Tipo de negocio
- Tiempos de entrega
- Certificados

#### **PRODUCTO/ SERVICIO A OFRECER**

- Características del producto / servicio a ofrecer
- Sistema de calidad que usan
- Costo del producto / servicio
- Disponibilidad del producto
- Tiempo de entrega del producto / servicio
- Distribución

#### **VALOR AGREGADO**

- Si cuenta con servicio Post – Venta

- Tiempo de Garantía
- Mantenimientos
- Asesoría
- Otros

#### **PAGOS**

- Tipo de actividad
- Si es contribuyente especial
- Nombre de banco
- Número de cuenta bancaria
- Nombre de cooperativa
- Número de cuenta
- Correo electrónico para avisos de pago

Una vez llenado el formato se debe adjuntar los siguientes documentos para respaldo y corroboración de los mismos:

- Copia de la cedula y papeleta de votación
- Referencias bancarias
- 2 referencias Comerciales
- Copia del certificado del SRI
- Copia del ruc de la empresa
- Copia del nombramiento de representante legal
- Copia de C.I. del representante legal

Revisado la documentación si esta correcto se analiza la proforma, si el presupuesto se ajusta a las necesidades de la empresa, se procede a enviar un comunicado a la misma, en el cual se indique que se va a realizar una visita a las instalaciones de la empresa, se observara las instalaciones y se revisaran los portafolios de los producto y servicios que nos ofrezca la empresa, a todo esto se evaluara mediante una lista de chequeo (ver Anexo N° 5, 6 ), una vez que al proveedor se lo haya realizado la visita, observación y calificación y que está acorde a la empresa estará automáticamente precalificado, luego se procederá a

	enviar correo al departamento de contabilidad solicitado la aprobación del proveedor. En caso de que la documentación no esté completa se le devolverá los papeles para complete y vuelva a participar en la clasificación
<b>Salida:</b>	D03. Correo para la aprobación al encargado del departamento de contabilidad para la aprobación del proveedor

### CCEP-003 APROBACIÓN PARA CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES

<b>Descripción:</b>	Aprobación de proveedores y creación de contrato
<b>Disparador:</b>	Recepción de documentos para la aprobación y creación de contrato
<b>Responsable del Proceso:</b>	Encargado del departamento de contabilidad, encargado del departamento legal y Gerencia General
<b>Entrada:</b>	D03. Correo para la aprobación al encargado del departamento de contabilidad para la aprobación del proveedor
<b>Actividades:</b>	Aprobación de presupuesto por parte del encargado del departamento de contabilidad para la calificación de proveedores, con la aprobación mediante un correo electrónico dirigido al departamento legal, el mismo que revisara que toda la documentación se encuentre en orden, se procederá a la creación del contrato, el cual puede ser: por Obra, producto o a su vez el contrato macro que sirve para realizar los diferentes tipos de trabajo en el cualquier lugar que se necesite; este contrato será llevando a las oficinas de gerencia general quien firmara y otorgara el contrato al proveedor ya seleccionado
<b>Salida:</b>	D04. Correo indicado que el proveedor está calificado D05. Contrato ya firmado por ambas partes para respaldo en tres ejemplares

## CCEP-004 CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES

<b>Descripción:</b>	Calificación de proveedores y evaluación de los mismo
<b>Disparador:</b>	Recepción de documentos (contrato) e ingreso en sistema
<b>Responsable del Proceso:</b>	Encargado del departamento de compras
<b>Entrada:</b>	D04. Correo indicado que el proveedor está calificado D05. Contrato ya firmado por ambas partes para respaldo en tres ejemplares
<b>Actividades:</b>	El encargado del departamento de compras con los documentos de la aprobación del proveedor, procede a ingresar en la lista de proveedores de la empresa, en la lista se separa a los proveedor según tipo de trabajo (producto / servicio) para la cual es apto para laborar
<b>Salida:</b>	D06. Listado de Proveedores calificados

## CCEP-005 EVALUACION DE PROVEEDORES

<b>Descripción:</b>	Evaluar a proveedores que constan en el listado
<b>Disparador:</b>	
<b>Responsable del Proceso:</b>	Encargado del departamento de compras
<b>Entrada:</b>	D06. Listado de Proveedores calificados
<b>Actividades:</b>	El encargado del departamento de compras con la base del listado de proveedor calificados seleccionara a un grupo de empresas a las cuales se les evaluara, para eso unos será avisados y otros no, llevara un formulario para evaluación de proveedores para todos el cual constara la siguiente información el cual no regiremos a los siguientes criterios:

### **Capacidad de entrega**

Se evaluará la capacidad del proveedor para entregar la cantidad solicitada de productos y servicios requeridos por la empresa G4S.

### **Sistema de gestión de calidad**

Se evaluará si el proveedor posee un sistema que garantice el cumplimiento de los requisitos solicitados por la empresa G4S SEGURE SOLUTIONS para los productos y servicios que ofertan.

### **Costos**

Se evaluarán los costos de los productos y servicios entregados por los proveedores a la empresa G4S SEGURE SOLUTIONS mediante la manufactura de los mismos.

### **Ponderación de criterios**

A cada uno de los criterios de evaluación mencionados en el presente trabajo se le asignará un puntaje de acuerdo al nivel de cumplimiento, este puntaje asignado a cada criterio se indica en la tabla que a continuación describo

Cuadro de puntuación para evaluar proveedores	
Capacidad de entrega	20 puntos
Sistema de gestión de calidad	40 puntos
Costos	40 puntos
<b>Total</b>	<b>100 puntos</b>

Para poder realizar una calificación adecuada a cada uno de los criterios de evaluación se utilizará la siguiente tabla de puntuación, la misma que está dada de acuerdo al nivel de cumplimiento para cada criterio:

Cuadro para calificar cada criterio de evaluación		puntaje maximo	
Capacidad de entrega	Producción de productos es mayor o igual a lo solicitado por la empresa	10	
	Producción de productos es menor a lo solicitado por la empresa	10	
Certificación del sistema de gestión de calidad	si	La empresa posee certificado de gestión de calidad vigente	10
	no	La empresa tiene un sistema de gestión de calidad actualmente aplicando	10
		La empresa posee un control de procesos aplicado a su producto	10
		La empresa al producto le realiza una inspección, para obtener resultados	10

La calificación que un proveedor pueda tener para que sea considerado aprobado deberá ser mayor o igual a 80 puntos. Y el proveedor que obtenga un puntaje menor entre 60 – 79 puntos, el encargado del departamento de Compras, mediante un correo le indicara su resultado, y; le asignara un tiempo prudente para que el proveedor desarrolle, corrija mediante un plan de mejoras, dentro del periodo asignado el proveedor se le considerara como proveedor aprobado con comedimiento, en donde se le podrá asignar órdenes de compras en casos emergentes. Si un proveedor obtiene una puntuación menor a los 60 puntos se le considerará como no aprobado y se no se establecerá una relación comercial, A todo proveedor se le informara sobre su proceso de evaluación y los resultados del mismo. (ver anexo N° 7, 8)

**Salida:** D07. Listado de Proveedores aprobados la evaluación y con comedimiento

## FASE 2 – REQUERIMIENTO DE UN PRODUCTO / SERVICIO Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

### CCEP-006 SOLICITANTE DE UN PRODUCTO SERVICIO

<b>Descripción:</b>	Se debe llenar la solicitud con el formato establecido (Sistema integrado), los mismos que será direccionados a la línea de negocios correspondiente para la asignación de costos del producto o servicio que serán adquiridos
<b>Disparador:</b>	Creación de un número y envío de solicitud para la compra de un producto / servicio
<b>Responsable del Proceso:</b>	Encargado de ingresar las solicitud de cada departamento(SOLICITANTE)
<b>Entrada:</b>	D01. Productos  D02. Servicio
<b>Actividades:</b>	<p>Reunión con las personas solicitantes, Coordinación con jefes de la línea de negocios o departamento</p> <p>Se debe realizar los siguientes pasos en el Sistema Integrado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar el tipo de línea de negocios (física, Protectiva, facility, corporativo)</li> <li>• Seleccionar el tipo (producto / servicio)</li> <li>• Seleccionar el destino (oficinas de la empresa a nivel nacional)</li> <li>• Cargar documento del producto / servicio con el visto bueno de gerencia</li> <li>• Adjuntar proforma (en el caso que si lo hubiese)</li> </ul>
<b>Salida:</b>	D03. Lista de solicitudes

## CCEP-007. PRE APROBACIONES Y APROBACIONES

<b>Descripción:</b>	Pre autorizar y aprobar la solicitudes nuevos, modificaciones de productos y servicios
<b>Disparador:</b>	Documentación para la aprobación de la compra
<b>Responsable del Proceso:</b>	Encargado del departamento legal y corporativo
<b>Entrada:</b>	D03. Lista de solicitudes
<b>Actividades:</b>	Verificación de los documentos subidos al sistema integrado estén correctos para su pre y aprobaciones de las solicitudes de productos y servicios
<b>Salida:</b>	D04. Notificación al encargado del departamento de compras de las solicitudes aprobadas, notificación al solicitante de que corrija la solicitud para aprobar caso contrario se rechazara la misma.  Anexos: Listas de solicitudes de productos y servicios con su respectiva documentación (correo indicando por qué se necesita, proformas y visto bueno de gerencia general)

## CCEP-008. PROVEEDORE APTO PARA SOLICITUD DE PRODUCTO / SERVICIO

<b>Descripción:</b>	Revisión de proveedores que este apto para adquisición de un producto o servicio
<b>Disparador:</b>	Correo de confirmación a proveedor
<b>Responsable del Proceso:</b>	Encargado del departamento de compras
<b>Entrada:</b>	D04. Notificaciones al encargado del departamento de compras de las solicitudes aprobadas con su respectivo anexo
<b>Actividades:</b>	Verificación de proveedores que estén con la documentación completa, evaluar cuál es el indicado, si no hubiese se buscará mediante proformas en el cual indiquen sus costos, tiempo y calidad de los materiales, después se enviará un correo a G.G para su aprobación. Si está aprobado se tomará contacto con el proveedor para indicarle que fue aceptada su proforma y que puede comenzar con los trabajos, después de verificar los materiales cuando se refiera a un producto. Al finalizar el tiempo

de trabajo se procederá a la verificación del producto o servicio, mediante la evaluación del mismo en compañía del proveedor

Se debe realizar:

- Verificación de contratos
  - Contrato por trabajo
  - Contrató magno (sirve para cualquier lugar, sin fecha de caducidad)
- Tomar contacto con proveedor ya calificado
- Buscar proveedores nuevos
- Verificación de trabajos realizados

**Salida:**

D05. Memorando / correo indicando que proforma fue aprobada para la adquisición de un servicio o producto nuevo

#### CCEP-009 ELABORACION DE PRODUCTO O SERVICIO

**Descripción:**

Empresa elegida para la elaboración de un producto o servicio

**Disparador**

Facturas e informes

**Responsable del Proceso:**

Proveedor

**Entrada:**

D05. Memorando / correo indicando que proforma fue aprobada para la adquisición de un servicio o producto nuevo

**Actividades:**

Elaborar el producto o servicio con las especificaciones solicitadas por la empresa

**Salida:**

D06. Trabajo realizado, con la presentación de una factura con su respectivo informe de lo realizado con fotos del antes durante y después del trabajo y dos ejemplares más los cuales quedaran como respaldo de la persona que verifica el trabajo, el encargado del departamento de contabilidad y su respaldo de haber entregado

## CCEP - 010. PAGO A PROVEEDORES

<b>Descripción:</b>	Realizar los diferentes pagos a los proveedores										
<b>Responsable del Proceso:</b>	Encargado de pagos (contabilidad )										
<b>Entrada:</b>	D04. Contrato del profesor (3 originales)										
<b>Actividades:</b>	<p>Realizar los pagos a los proveedores, los cuales debe adjuntar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Copia de la solicitud creada</li> <li>• Factura original</li> <li>• Factura vigente</li> <li>• Debe ser legible</li> <li>• Sin tachones, ni sobre escrito</li> <li>• Con los siguientes datos:</li> </ul> <table border="1" data-bbox="628 1133 1294 1415"> <tr> <td>Cliente</td> <td>G4S Secure Solutions</td> </tr> <tr> <td>RUC</td> <td>1791282582001</td> </tr> <tr> <td>Teléfono</td> <td>026000175</td> </tr> <tr> <td>Dirección</td> <td>Gral. Roca y Bosmediano</td> </tr> <tr> <td>Fecha</td> <td>Se debe entregar con fecha hasta el 15 de cada mes</td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Copia del tipo de contrato</li> <li>• Informe con fotos (firmado por el proveedor, firma de recibido y sello)</li> </ul> <p>Todos los documentos deben ser entregados en tres copias para su respaldo de la empresa y proveedor</p>	Cliente	G4S Secure Solutions	RUC	1791282582001	Teléfono	026000175	Dirección	Gral. Roca y Bosmediano	Fecha	Se debe entregar con fecha hasta el 15 de cada mes
Cliente	G4S Secure Solutions										
RUC	1791282582001										
Teléfono	026000175										
Dirección	Gral. Roca y Bosmediano										
Fecha	Se debe entregar con fecha hasta el 15 de cada mes										
<b>Salida:</b>	D05. Pago realizado										
<b>Duración</b>	5 días laborables										

## CONCLUSIONES

Se evidencia que la empresa tiene problemas por la falta de procesos comunicados y documentados en un manual, acorde al capítulo 2

El manual de procesos permitirá que administrativos y proveedores sepan cómo manejar la clasificación, calificación y evaluación de los proveedores que surten a la empresa G4S Secure Solutions los productos / servicios que son requeridos para sus operaciones de servicios de seguridad privada

El diseño del nuevo manual de procesos mejorado, que utilizará la empresa G4S Secure Solutions, les servirá para mejorar el desempeño del personal que labora en el área de compras y obtener así productos y servicios de mejor calidad, en menor tiempo y con costos acordes al mercado.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda realizar evaluaciones de desempeño al personal que labora en la empresa en base al cumplimiento del proceso, tomando el dato de las evaluaciones se podrá gestionar la aprobación para realizar capacitaciones internas y externas al personal.

Se recomienda la creación del departamento de CONTROL DE CALIDAD, el mismo que se encargara en realizar un mejor control de los productos y servicios entregados por los proveedores, este departamento trabajara conjuntamente con el departamento de compras para la creación de un portafolio de productos y servicios que generen la mejor oferta en el mercado.

Se recomienda actualizar o revisar el manual de procesos de tres a cuatros meses para que no pierda vigencia ya que existe una diversidad de proveedores quienes presentaran mejoras tanto en sus productos / servicios, como en los costos al presentar en la empresa.

Realizar charlas a todo el personal que trabaja en la empresa G4S Secure Solutions, ya que la implementación de un manual de procesos implica trabajo en equipo para obtener resultados positivos en la recolección de documentos, procesos y matrices, que intervienen en la clasificación, evaluación y calificación de proveedores, mismo que servirá para mejorar la productividad de la empresa.

Se recomienda aplicar los procedimientos detallados en el manual ya que ayudara de manera eficiente el trabajo del personal que la labora en el área de compras y de todos los implicados en el proceso para así llevar un orden adecuado desde la clasificación evaluación, compras hasta el momento de la entrega recepción de los productos y servicios.

Por último, se recomienda que la revisión de los indicadores sea por lo menos cada tres meses para así constatar que con la implementación del manual de procesos existen efectos positivos caso contrario se deberá actualizar el manual de procesos.

### **Bibliografía**

- Gómez Aparicio, J. M., & Ayensa Esparza, Á. M. (2013). *Gestión Logística y Comercial*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L. .
- Abad, M. (06 de 06 de 2017). *TEAMLEADER*. Obtenido de Que es la cadena de valor: <https://blog.teamleader.es/que-es-la-cadena-de-valor-de-una-empresa>
- Alvares Torres, M. (2006). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Mexico: Panorama Editorial, S.A de C.V.
- Bravo , J. (2009). *Gestión de procesos*. Santiago, Chile: EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.
- Castillero Mimenza, O. (25 de 01 de 2019). *Los 15 tipos de investigación (y características)*. Obtenido de Los 15 tipos de investigación (y características): <https://psicologiymente.com/miscelanea/tipos-de-investigacion>
- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. (27 de 06 de 2019). *CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR*. Obtenido de Educacion: <http://pdba.georgetown.edu/Parties/Ecuador/Leyes/constitucion.pdf>
- CUEVAS AMAYA, W. (11 de 03 de 2003). *Concepto de visión*. Recuperado el 19 de 06 de 2019, de Concepto de visión: <https://www.gestiopolis.com/concepto-de-vision/>.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2008). *Administración y control de calidad*. Mexico D.F: Cengage Learning Editores.
- FRANKLIN FINCOWSKY , E. B. (2009). *ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS*. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. .
- Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organizacion de Empresas*. Mexico D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. .
- FRED R., D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (NOVENA EDICION ed.). MEXICO: PEARSON EDUCACIÓN.
- G4S. (2014). *Logotipo*. Quito.
- G4S Ecuador. (05 de 01 de 2019). *G4S Ecuador*. Obtenido de Vision y Mision: <https://www.g4s.com/es-ec/quienes-somos/vision-y-mision>
- G4S Ecuador. (19 de 06 de 2019). *G4S Ecuador*. Obtenido de Cultura y Valores: <https://www.g4s.com/es-ec/quienes-somos/cultura-y-valores>
- G4S Secure Solutions. (2019). *Matriz foda*. Quito: G4S Secure Solutions.
- G4S Secure Solutions. (2019). *Organigramas actual*. Quito: G4S Secure Solutions.

- Google Maps. (27 de 06 de 2019). *Google Maps*. Obtenido de Intalaciones G4S:  
<https://www.google.com/maps/place/Giacomo+Roca+%26+Jose+Bosmediano,+Quito+170102/@-0.1882028,-78.4789304,3a,90y,99.88h,93.19t/data=!3m6!1e1!3m4!1sySjVS3Ipzkd5PSqlMJN1pQ!2e0!7i1331218i6656!4m5!3m4!1s0x91d59a7ece19907f:0xf198420bc4e0e8eb!8m2!3d-0.1874606!4d>
- Heredia Viveros, N. L. (2013). *Gerencia de Compras*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Impulsa POPULAR. (05 de 03 de 2015). *Impulsa POPULAR*. Obtenido de Que es un manual de procesos: <https://www.impulsapopular.com/gerencia/que-es-un-manual-de-procesos/>
- Inducción 2019. (19 de 06 de 2019). *inducción 2019. Reseña historica*. Quito.
- Javier, A. (2019). *FODA de empresa G4S Secure Solutions - Dep. Compras*. Quito: Aldaz Javier.
- Pacheco, J. (09 de 02 de 2018). *HEFLO*. Obtenido de BPMN 2.0 ¿Por qué y cómo utilizar la notación más ampliamente aceptada?: <https://www.heflo.com/es/blog/modelado-de-procesos/notacion-bpmn-2/>
- Praxis,. (18 de 06 de 2019). *Praxis*. Obtenido de Diagrama de influencia: <https://www.praxisframework.org/es/library/influence-diagrams>
- Real Academia Española. (1925). *Diccionario de la lengua española* (Decimoquinta edición ed.). Madrid: Titivillus.
- Sampieri, R. (1991). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- smartdraw. (18 de 06 de 2019). *smartdraw*. Obtenido de Diagramas de flujo: <https://www.smartdraw.com/flowchart/>
- Solution, C. d. (10 de 06 de 2019). *G4S ECUADOR*. Obtenido de G4S ECUADOR: <https://www.g4s.com/es-ec/quienes-somos/vision-y-mision>
- WIKIPEDIA. (2019, 03 21). *WIKIPEDIA*. Retrieved from BIZAGI: <https://es.wikipedia.org/wiki/Bizagi>

## ANEXOS

### Anexo 1 - Formato de entrevista a personal administrativo de la Empresa G4S Secure Solutions



\* Obligatorio

1. ¿Usted ha trabajado y/o a manejado alguna vez un manual de procesos para la calificación y evaluación de proveedores? \*

- Si
- No
- Talvez

2. ¿Considera usted que sus empleados tienen pleno conocimiento de las actividades que deben desempeñar en el área de compras para realizar bien su trabajo? \*

- Si
- No
- Talvez

3. ¿De que manera evalúa usted los productos y servicios entregados por los proveedores? \*

- Calidad
- Diseño
- Presentación
- Costos
- Otras

4. ¿La empresa cuenta con alguna lista de chequeo para evaluar a los proveedores que demuestre la calidad de sus productos y servicios? \*

- Si
- No
- Talvez

## Anexo 2 - Formato de entrevista a personal administrativo de la Empresa G4S Secure Solutions

5. ¿La empresa cuenta con un manual de procesos para calificación y evaluación de proveedores en el área de compras? \*

- Si
- No
- Talvez

6. Si cuenta con uno ¿Cuándo fue la última vez que fue actualizado? \*

- Una semana
- Un mes
- Seis meses
- Un Año
- Otras

7. Si no cuenta con uno o no fue actualizado ¿Cuáles son las dificultades que ha encontrado para elaborar un manual de procesos para la calificación y evaluación de proveedores?

- Falta de tiempo
- Desinterés
- Costos
- Desconocimiento
- Otras

8. ¿Cree usted que un manual de procesos para la calificación y evaluación de proveedores ayudará a mejorar el desempeño de los proveedores que son administrados por el área de compras? \*

- Si
- No
- Talvez

9. ¿Por qué cree usted que la implementación del manual de procesos para la calificación y evaluación de proveedores mejorara la eficiencia de los empleados de la empresa G4S SECURE SOLUTION? \*

- Ahorro de tiempo
- Control adecuado de productos y servicios
- Rapidez en entrega de inventarios
- Optimización de Gastos
- Otras

Enviar

### Anexo 3 - Formato de entrevista a proveedores

## ENTREVISTA A PROVEEDORES

\* Obligatorio

1. ¿Usted ha sido evaluado alguna vez en base al procesos para la calificación y evaluación de proveedores? \*

- Si  
 No

2. ¿Considera usted que los empleados del área de compras de la empresa G4S SECURE SOLUTION tienen pleno conocimiento de las actividades que tienen que realizar para la adquisición de sus productos? \*

- Si  
 No  
 Talvez

3. ¿De qué manera la empresa G4S SECURE SOLUTION evalúan sus productos y servicios al momento de la recepción de los mismos? \*

- Calidad  
 Diseño  
 Presentación  
 Costos  
 Otras

4. ¿La empresa G4S SECURE SOLUTION cuenta con alguna lista de chequeo para la evaluación de los proveedores, para verificar la calidad de los productos y servicios al momento de la entrega? \*

- Si  
 No  
 Talvez

## Anexo 4 - Formato de entrevista a proveedores

5. ¿Usted conoce si la empresa G4S SECURE SOLUTION cuenta con un manual de procesos para clasificación y evaluación de sus productos y servicios en el área de compras? \*

Si

No

Talvez

6. ¿Está su institución lista para ser evaluada a través de un manual de procesos para la calificación y evaluación de sus productos y servicios? \*

Si

No

Talvez

7. ¿Cree usted que un manual de procesos para la calificación y evaluación de sus productos y servicios ayudará a su empresa a mejorar el desempeño de sus empleados con la optimización de tiempo en la entrega / recepción de los mismos? \*

SI

NO

8. ¿Cree usted que al ser evaluado a través de un manual de procesos para calificación y evaluación de sus productos y servicios tendrá un efecto positivo en su empresa? \*

Si

No

Talvez

Enviar

Anexo 4. Formulario de entrevista a proveedores hoja 2

### Anexo 5 - Formato para clasificación y calificación de proveedores

	<b>FORMATO PARA CLASIFICACIÓN Y CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES</b>		VER. XX
			pag. 01
<b>DATOS DE LA EMPRESA</b>			
<b>Razon Social</b>			
<b>Ruc o C.I.</b>			
<b>Representante legal</b>			
<b>Dirección de la empresa</b>			
<b>Ciudad</b>			
<b>Sitio web</b>			
<b>Numero telefonico convencional</b>			
<b>Numero celular</b>			
<b>Actividad que desarrolla</b>			
<b>DATOS DE REPRESENTANTE COMERCIAL</b>			
<b>Nombre de contacto</b>			
<b>C.I.</b>			
<b>Correo electronico</b>			
<b>Numero telefonico convencional</b>		<b>Ext.</b>	
<b>Numero celular</b>			
<b>INFORMACIÓN COMERCIAL</b>			
<b>Clientes</b>			
<b>Tipo de negocios</b>			
<b>Tiempos</b>			
<b>Certificados</b>			
<b>PRODUCTO / SERVICIO A OFRECER</b>			
<b>Características del producto / servicio</b>			
<b>Sistema de Calidad</b>			
<b>Costo de producto / servicio</b>			
<b>Disponibilidad del producto</b>			
<b>Tiempo de entrega del producto /</b>			
<b>Distribucción</b>			
<b>VALOR AGREGADO</b>			
<b>Servicio Post - venta</b>			
<b>Tiempo de garantia</b>			
<b>Mantenimientos</b>			
<b>Asesoría</b>			
<b>Otros</b>			

## Anexo 6 - Formato para clasificación y calificación de proveedores

		<b>FORMATO PARA CLASIFICACIÓN Y CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES</b>		
				VER. XX
				pag. 02
<b>PAGOS</b>				
<b>Actividad</b>				
<b>Contribuyente especial</b>				
<b>Nombre de Banco/s</b>				
<b>Numero de cuenta bancaria</b>				
<b>Nombre de Cooperativa</b>				
<b>Numero de cuenta</b>				
<b>Correo electronico para aviso de pagos</b>				
<hr/> nombre: cargo: C.I. <b>Responsable</b>		<hr/> nombre: cargo: C.I. <b>Proveedor</b>		

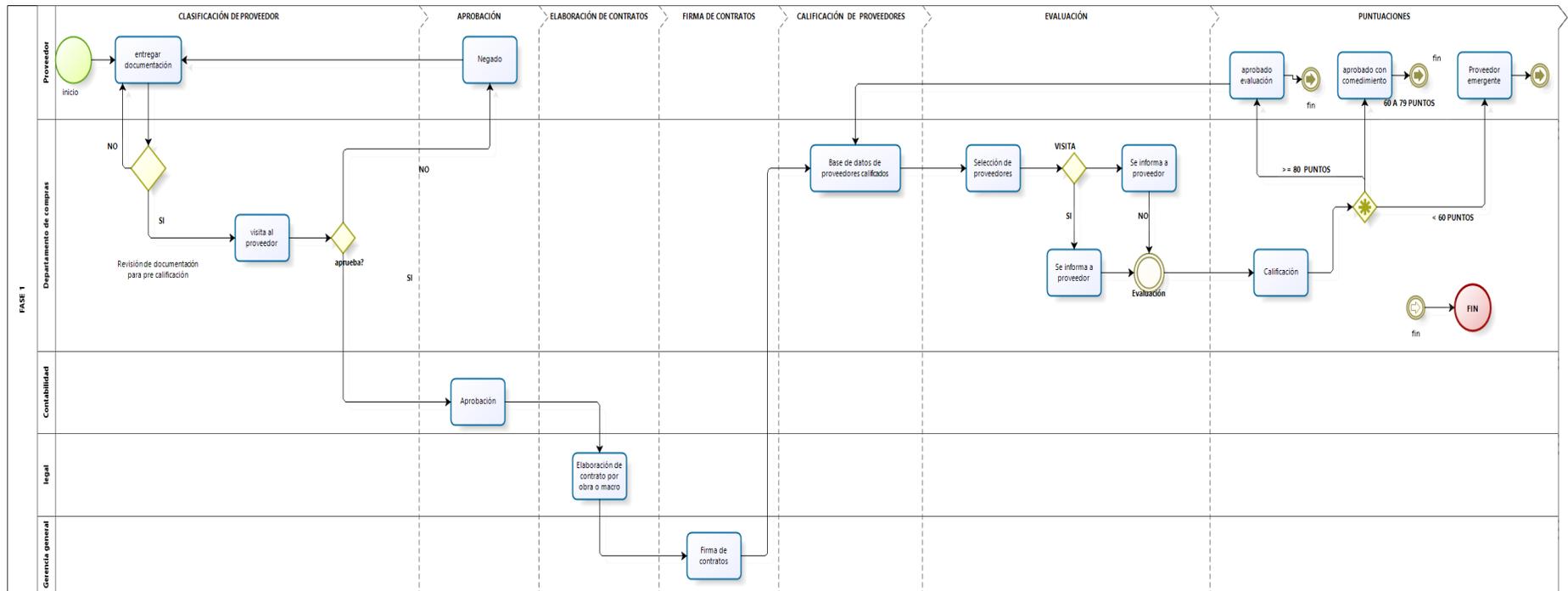
## Anexo 7 - Formato para evaluación de proveedores

	FORMULARIO PARA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES		VER. XX
			pag. 01
FECHA DE EVALUACIÓN			
INFORMACION DE LA EMPRESA			
Razon social:			
Representante com			
Correo electronico		Telefono convencional	
Direcci		Telefono celular	
CAPACIDAD DE ENTREGA			
A	¿La empresa cuenta o fabrica productos o servicio para proveer?	SI NO	
<b>Si su respuesta es si contestar los demas campos</b>			
a.1.	La empresa cuenta con la capacidad para cubrir la demanda requerida por G4S en los productos / servicio requeridos	SI NO	
a.2.	Capacidad de produccion de la empresa		
	Productos / servicios que ofrece:		
	Productos / Servicio que provee:		
GESTION DE CALIDAD			
B	El sistema de gestión de calidad que posee cuenta con certificaciones de conformidad	SI NO	
b.1.	Indique el nombre del organismo que otorgó el certificado con fecha de caducidad		
b.2	Si no cuenta , especifique si realiza alguna de la siguinetes especificaciones		
	La empresa tiene un sistema de gestión de calidad actualmente aplicando. Especificar		

## Anexo 8 - Formato para evaluación de proveedores

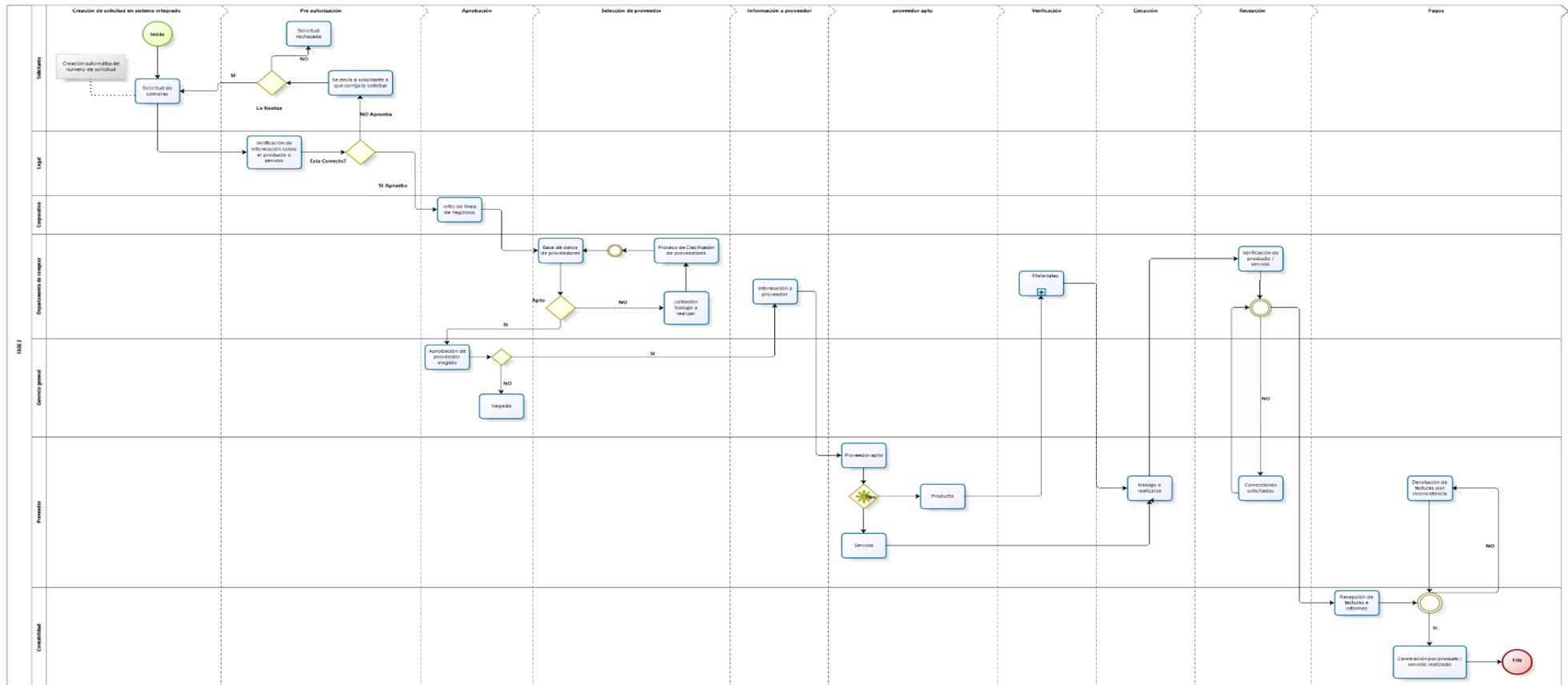
	FORMULARIO PARA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	VER. XX
		pag. 02
<p>La empresa posee un control de procesos aplicado a su producto. Especifique cual</p> <div style="border: 1px solid black; height: 25px; width: 100%;"></div>		
<p>La empresa al producto le realiza una inspección, para obtener resultados. Especifique cual</p> <div style="border: 1px solid black; height: 25px; width: 100%;"></div>		
<b>COSTOS</b>		
<p>El costo de sus producto / servicios estan acorde al C mercado en el la empresa G4S realiza sus operaciones</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>		
<p>El señor/a ..... declara libremente que toda la información registrada esta de acuerdo a la realidad actual de la empresa, autoriza a G4S el uso de la información para lo fines pertinentes internos .</p>		
<p>_____</p> <p>nombre: cargo: C.I. Responsable</p>	<p>_____</p> <p>nombre: cargo: C.I. Evaluador</p>	

### Anexo 9 – Diagrama de flujo clasificación de proveedores



Anexo 9. Diagrama de Flujo Clasificación, calificación y evaluación de proveedores

### Anexo 10 – Diagrama de flujo proceso de compras



Anexo 10. procesos de compras a proveedores