

ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA DE DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DE
UN MANUAL PARA PROVEEDORES DE LA SOCIEDAD PORTUARIA
REGIONAL DE BUENAVENTURA S. A.

JUAN MANUEL MORENO RIASCOS

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA
2014

ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA DE DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DE
UN MANUAL PARA PROVEEDORES DE LA SOCIEDAD PORTUARIA
REGIONAL DE BUENAVENTURA S. A.

JUAN MANUEL MORENO RIASCOS

Trabajo de Grado presentado como requisito final para optar al título
Administrador de Empresas

DIRECTOR
WALTER ALBERTO TENORIO CASTILLO
INGENIERO INDUSTRIAL

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA
2014

NOTA DE ACEPTACIÓN

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle, para optar el título profesional de Administrador de Empresas

Director
Walter Alberto Tenorio Castillo
Ingeniero Industrial

Jurado1

Buenaventura, Junio 2014

DEDICATORIA

Con todo el cariño para mi madre, mis abuelos y tíos que siempre han guiado mis pasos y
por ellos soy quien soy hoy en día.

AGRADECIMIENTOS

A mi madre que desde la distancia me ha brindado todo el apoyo emocional, al resto de mis familiares que de igual forma me han apoyado en todos los aspectos y a mi Director por aportar el apoyo y conocimientos.

CONTENIDO

	Páginas
INTRODUCCIÓN.	11
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	12
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.	12
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.	15
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	17
1.4 JUSTIFICACIÓN.	20
2. OBJETIVOS.	24
2.1 OBJETIVO GENERAL.	23
2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO.	23
3. MARCOS DE REFERENCIA.	25
3.1 MARCO CONTEXTUAL.	25
3.1.1 Reseña Histórica de Buenaventura.	25
3.1.2 La Actividad Portuaria de Buenaventura.	26
3.1.3 Antecedentes de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A.	27
3.1.4 Ubicación Geográfica Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A.	28
3.1.5 Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A. Terminal Marítimo de Buenaventura administrado por la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A.	29
3.1.6 Misión y Visión.	30
3.1.7 Políticas y Objetivos de Calidad.	31
3.1.8 Principios y Valores.	32
3.1.9 Estructura Organizacional de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A.	33
3.1.10 Mapa de Procesos.	34
3.1.11 Análisis DOFA.	36
3.2 MARCO TEÓRICO.	37
3.2.1 Cadena de Abastecimiento.	37
3.2.2 Gestión de Compras: ¿Necesidad o simple formalidad?	38
3.2.3 Proveedor: Una Sociedad necesaria.	39
3.2.4 Gestión de Proveedores y Costos de Calidad.	41
3.2.5 Evaluación de Proveedores.	42
3.2.6 Enfoque de Sistemas.	44
3.2.7 Responsabilidad Social Empresarial (RSE).	46

3.3	MARCO CONCEPTUAL.	48
3.4	MARCO LEGAL	50
3.4.1	Aspecto Legal de la Contratación.	50
3.4.2	Normas y Leyes que rigen a la Contratación por Prestación de Servicios.	53
3.4.3	Ética en la Contratación.	55
4.	ASPECTOS METODOLÓGICOS.	56
4.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN.	56
4.2	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	56
4.3	FUENTES DE INVESTIGACIÓN.	56
5.	PROPUESTA O ESTRUCTURA DEL INFORME FINAL PROPUESTA DE DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DE UN MANUAL PARA PROVEEDORES DE LA SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S. A.	58
	CAPITULO 1	
5.1	METODOLOGÍA DE CONTRATACIÓN Y PROCESO DE COMPRAS.	58
5.1.1	Métodos de Contratación.	58
5.1.2	Inscripción de proveedores.	61
5.1.3	Cumplimiento legal.	66
5.1.4	Ética en la Contratación.	67
5.1.5	Pólizas y Garantías.	68
	CAPITULO 2.	
5.2	SISTEMAS DE EVALUACIÓN Y MEDICIÓN.	71
5.2.1	Diseño de Medición y Evaluación a Proveedores.	71
	CAPITULO 3.	
5.3	POLÍTICAS DE LA SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S. A.	77
5.3.1	Requerimientos ambientales para contratistas.	77
5.3.2	Seguridad Ocupacional	83
	CAPITULO 4.	
5.4	DESARROLLO DE PROVEEDORES.	86
6.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	93
	BIBLIOGRAFÍA	95
	ANEXOS	99

LISTA DE TABLAS

	Páginas
Tabla 1. Políticas, Reglamentos y Normatividad en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A.	17
Tabla 2. Gestión de Proveedores.	21
Tabla 3. Políticas y Objetivos de Calidad de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A.	31
Tabla 4. Análisis DOFA.	36
Tabla 5. Pólizas y Garantías.	70
Tabla 6. Matriz de Riesgos.	89
Tabla 7. Análisis Holístico de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A.	90
Tabla 8. Relaciones que incluyen a Terceros.	92

LISTA DE FIGURAS

	Páginas
Figura 1. Terminal Marítimo de Buenaventura.	29
Figura 2. Estructura Organizacional Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A.	33
Figura 3. Mapa de Procesos de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A.	35
Figura 4. Funciones empresariales vistas como silos.	37
Figura 5. Diagrama de Flujo de las actividades para registro de proveedores.	65
Figura 6. Análisis Sinérgico de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A.	91

LISTA DE ANEXOS

	Páginas
Anexo A. Fotografía Terminal Especializado de Contenedores (TECSA)	100
Anexo B. Fotografía Patio de almacenamiento de vehículos Zona de Expansión Logística S. A. (ZELSA).	100
Anexo C. Fotografía Basculas Zona de Expansión Logística S. A. (ZELSA).	101
Anexo D. Fotografía Dragado canal de acceso Buenaventura <i>Van Oord Dredging</i> - Sucursal Colombia.	101

INTRODUCCIÓN

Un manual de proveedores permite disponer de una herramienta guía para un sistema de gestión unificado que incorpore la información generada en los procesos de calificación, evaluación de desempeño, desarrollo y planificación de proveedores. Así como, los aspectos éticos, sociales, culturales, relacionados con la responsabilidad corporativa.

La Sociedad Portuaria para el desarrollo de sus procesos requiere de personal subcontratado (proveedores y/o contratistas), los cuales, basan su relación comercial en las cláusulas del contrato elaborado para la prestación de servicios. Un manual para proveedores permitirá que estos no solo estén sujetos a las condiciones contractuales sino que además, cuenten con una herramienta de apoyo basada en una gestión unificada de proveedores que sustente las actividades de estos en materia de seguridad industrial, física, ambiental, ética en la contratación, cumplimiento del código de buen gobierno, entre otras.

Para elaborar el presente trabajo se inició haciendo un análisis de las políticas y normatividad con las que cuenta la empresa en materia de contratación y los procedimientos utilizados actualmente por la misma. Gracias a esto se detectó la necesidad de formular una estructura de manual para proveedores que integre los requerimientos de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A.

De igual forma, esta investigación está basada en entrevistas con funcionarios de la Sociedad Portuaria encargados del manejo de los proveedores, documentos inherentes al tema de compras y contratación que permitieron dar un mapa sobre el direccionamiento que debería tener el presente trabajo.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Al momento de iniciada la investigación se detecta que la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A. no cuenta con un Sistema de Gestión de Proveedores unificado. La organización ha venido manejando sus proveedores por dependencias, haciéndose cargo cada una de su tratamiento y control. La inexistencia de un Sistema de Gestión ha dificultado el manejo unánime que garantice una adecuada aplicación de políticas administrativas a los proveedores.

Clasificación de proveedores:

- ✓ Proveedores de obras civiles y portuarias: Teniendo en cuenta que la organización es concesionaria y administradora de un terminal marítimo.
- ✓ Proveedores de Mantenimiento: Eléctrico, telefónico, hidráulico, aires acondicionados y obras menores.
- ✓ Proveedores de servicios portuarios: Tarja distribución de carga, administración de bodegas y servicios operativos.
- ✓ Proveedores de mantenimiento y equipos: Todo lo relacionado con el mantenimiento de grúas pórtico, grúas móviles, *Reach Stacker* y demás equipos de operación portuaria.
- ✓ Proveedores de servicios informáticos: *Help Desk*, seguridad de la información y equipos de informática.
- ✓ Proveedores servicios de seguridad: *Fortox* y *g4s*.
- ✓ Proveedores servicios de comunicación y publicidad.
- ✓ Proveedores asesorías y capacitación.
- ✓ Proveedores servicios varios: Aseo, ornato, transporte interno, fumigación.
- ✓ Proveedores de suministros: Papelería, equipos de oficina, formatos (facturas, formatos operativos).

Cada proveedor cuenta con esquemas diferentes de contratación, igual de servicios, tamaños, modelo legal e impacto en el servicio. Toda esta gama de proveedores y aspectos técnicos, jurídicos y administrativos desembocan en la necesidad de organizar políticas de control por parte del contratante.

La Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A. terceriza varios de sus procesos, en las diferentes áreas de la siguiente manera:

Operaciones: Los más relevantes en esta área son:

- ✓ Terminal Especializado de Contenedores (TECSA): Brinda el servicio de operaciones portuarias en materia de cargue, descargue, *mounting* y *dismounting* de contenedores, servicio de pesaje y traslado a las zonas de inspecciones cuando se requiera. Ver anexo A.
- ✓ Copasa: Presta el servicio de tarja electrónica de la mercancía.
- ✓ La Zona de Expansión Logística Ltda. (Zelsa Ltda): Es una empresa dentro del sector portuario que actúa como depósito habilitado y/o extensión de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A. proporciona servicios de logística mediante la coordinación de actividades a través del uso de un patio especializado cercano al Terminal Marítimo.
 - Vehículos: Operación de tarja y almacenamiento de vehículos de importación y exportación. Ver anexo B.
 - Basculas: Operación, mantenimiento y administración de Básculas. Ver anexo C.
 - Muelle de Gráneles Líquidos y Carbón: Operación, mantenimiento y administración del Muelle 14.
 - Compañía Operadora Portuaria Cafetera (COPC): Administración de la Bodega cafetera y operación de recepción, almacenamiento y embalaje de Contenedores

Ingeniería: Los más relevante en esta área son:

- ✓ Obras de Ingeniería Ltda. (Obring Ltda): Presta el servicio de mantenimiento preventivo y correctivo de los sistemas de defensa marina.
- ✓ Saulo Ramos Cifuentes: Prestación del servicio para el mantenimiento de las cubiertas del Terminal Marítimo de Buenaventura.
- ✓ *Van Oord Dredging* - Sucursal Colombia: Dragado del nivel de acceso al puerto de Buenaventura. Ver anexo D.
- ✓ Velcon Ingeniería Ltda: Prestación del servicio de mantenimiento en equipos de aire acondicionado tipo central, ventana, mini *splits* del terminal marítimo de Buenaventura.
- ✓ Ingeniería de Fundaciones y Concretos Ltda. (IFC Ltda): Servicios de laboratorio de suelos y concreto.
- ✓ Codisert S. A.: Prestación de servicios para el mantenimiento preventivo-correctivo para el cableado estructurados y *backbone* de fibra óptica de la red de datos de la Sociedad Portuaria.
- ✓ Soportes Tecnológicos: Prestación del servicio para el mantenimiento preventivo y correctivo del sistema integrado de seguridad electrónica (SISE) en las instalaciones del Terminal Marítimo de Buenaventura, áreas externas y áreas concesionadas de la Sociedad Portuaria.

Talento Humano: Los más relevante en esta área son:

- ✓ Acción S. A.: Suministro de Personal Temporal.
- ✓ *Global Polygraph Service Ltda*: Prestación del servicio de poligrafías.
- ✓ *AGM Business Ltda*: Estudios de seguridad y visitas domiciliarias.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Si bien, la organización tiene políticas administrativas distribuidas en manuales de contratación, la aplicación de estas políticas se realiza por área y por interventor, sin generar un sistema de gestión de proveedores.

Un sistema de gestión se estructura mediante la aplicación del ciclo PHVA:

- ✓ **Planear:** La organización ha definido sus políticas y objetivos con los proveedores. Si bien, se determinan términos de referencia, no hay una herramienta que permita informar a los proveedores los requisitos de la organización que en términos generales deben cumplirse, tales como, aplicación del código de buen gobierno, aplicación del manual de ética, aplicación de las normas de seguridad industrial, aplicación de las normas medio ambientales y aplicación del manual de calidad y las normas de seguridad física, tales como el código Internacional para la Protección Marítima de los Buques y de Instalaciones Portuarias (PBIP), los controles para el lavado de activo y financiación de terrorismo.
- ✓ **Hacer:** Los proveedores ejecutan sus actividades de acuerdo con los contratos definidos.
- ✓ **Verificar:** Los proveedores realizan controles de acuerdo con los requisitos del contrato, el cumplimiento legal y las exigencias documentales, sin embargo no se comunican previamente los parámetros de inscripción del proveedor a las bases de datos, evaluación del proveedor y las reglas para el cumplimiento técnico, legal y administrativo de los temas evaluados.
- ✓ **Actuar (mejoras):** La aplicación de mejoras atiende correcciones y acciones correctivas en la medida en que se presentan incumplimientos del contrato, sin embargo la gestión carece de prevención, gestión de riesgos y crecimiento en el desempeño del proveedor.

La organización realiza actividades que se pueden clasificar dentro del ciclo PHVA y los proveedores en general se ajustan a los controles exigidos; el éxito del proceso de tercerización se logra por la capacidad de la organización de hacer que el contratista proveedor logre los objetivos planteados, lo cual exige una gestión eficaz de las actividades del contratista, la toma de conciencia de la misión

y la visión de la organización, el aprendizaje y la aplicación apropiada de la mejora continua. Para éste propósito, la organización requiere comprometer a sus proveedores y contratistas manteniéndolos informados acerca de los grandes objetivos, planes, políticas, estrategias y esquemas de control.

Este proyecto busca proponer un manual de proveedores que comprenda la estrategia, los compromisos de la organización con las partes interesadas y la información necesaria para lograr el entendimiento de estos lineamientos por parte de proveedores y contratistas.

La Sociedad Portuaria cuenta con un extenso y diverso grupo de proveedores y contratistas que aportan para el logro de los objetivos de la organización, si bien, la organización ha definido políticas para la gestión de proveedores, estas políticas están distribuidas en diferentes documentos operativos y administrativos tales como, el Manual de Políticas de Compras y Contratación que permite llevar a cabo el correcto procedimiento de la acción de compras de la empresa y el Procedimiento de Evaluación de Proveedores que permite definir los criterios de calidad, fiabilidad y flexibilidad del proveedor.

Así mismo, el control de los proveedores y la supervisión de la ejecución de los contratos lo realizan interventores internos o externos autorizados por la organización que verifican el desempeño de diferentes tipos y alcances de proveedores y de contratos que pueden ser, de obras civiles, realización de procesos operacionales, compras de insumos, asesorías, dragado, compras de equipos y repuestos, entre otros; es así como ésta diversidad de requerimientos de bienes y servicios y los diferentes tipos de control hacen que la organización necesite de un documento que permita a los proveedores conocer las directrices para cumplir el proceso de contratación, producción de bienes y servicios, medición del desempeño y mejora continua.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Aspectos a tener en cuenta en el manual de proveedores:

Tabla 1. Políticas, Reglamentos y Normatividad en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A.

Políticas, Reglamentos y Normatividad en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A.	Requerimiento a Proveedores y Contratistas
Código de Buen Gobierno ¹	Artículo 67.- La Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A., de conformidad con las reglas y principios establecidos en éste Código, se compromete a que todo contrato celebrado con los Proveedores, Contratistas, y demás, se ejecutará buscando la efectiva realización de los objetivos corporativos; la continua y eficiente prestación de los servicios; y la efectividad de los derechos e intereses de los grupos internos y externos.
Código de Ética ²	Frente a los proveedores y acreedores: • Informar en forma veraz, transparente y completa sobre la situación económica de la Empresa. • Cumplir con las obligaciones en la forma estipulada o de acuerdo con lo establecido por la Ley. • Abstenerse de realizar actos que en forma fraudulenta, menoscaben el patrimonio de la Empresa en detrimento de los terceros.

¹ Disponible en: http://www.sprbun.com/documentos/CODIGO_DE_BUEN_GOBIERNO.pdf [Consulta: 15 mayo 2013] 11:05 a. m.

² Código de Ética Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A. Aprobado Asamblea 25 Septiembre 2009 Acta No. 28 – Modificado Asamblea 23 Septiembre 2011 Acta No. 32 P. 2

Continuación Tabla 1.

Manual de Políticas para Compras y Contratación ³	4.1 Selección de Proponentes. Para la selección de los oferentes es necesario consultar la base de registro de los proveedores de la Sociedad Portuaria la cual debe ser actualizada como mínimo cada 6 meses, teniendo en cuenta los siguientes aspectos: La capacidad de producción El control de calidad Los plazos y/o términos Cumplimiento de los plazos Los precios comparables en el mercado La posibilidad de examinar la estructura de los precios Garantía de servicio en sus diferentes aspectos: servicio post-venta (suministro de repuestos, stock disponible, arreglo de averías, entre otros). La calidad de las relaciones profesionales: posibilidad de contactos, visita a instalaciones. Certificaciones específicas según la especialidad requerida Certificados de cumplimiento de obligaciones laborales por las entidades competentes. Experiencia específica comprobada Resultados de la evaluación de proveedores La capacidad técnica, administrativa, jurídica y financiera. 4.1.1 Registro de Proponentes: Este registro debe presentarlo el proveedor o contratista y tiene por objeto verificar la inscripción, clasificación y calificación de las personas naturales o jurídicas que aspiren a celebrar contratos con la empresa. 4.1.2 Inhabilidades: No se aceptarán cotizaciones o propuestas de personas naturales y jurídicas que se encuentren inhabilitadas.
Sistema de Administración contra el Riesgo de lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT) ⁴	7.9 Monitoreo. La Sociedad Portuaria, se compromete a realizar el debido monitoreo de sus clientes, proveedores, contratistas, acreedores, deudores, empleados y demás personas, apoyándose en la tecnología adecuada, logrando así cruzar información y detectar operaciones inusuales y las señales de alerta oportunamente.

³ TENORIO CASTILLO, Walter Alberto, Manual de Políticas para Compras y Contratación de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A. P. 3-4

⁴ ZULUAGA OCAMPO, Gilberto, Sistema de Administración contra el Riesgo de lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT) de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A.

Continuación Tabla 1.

Organización Internacional para la Estandarización (ISO 9001) ⁵	7.4.1 Proceso de compras: La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y el grado del control aplicado al proveedor y al producto adquirido deben depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final. La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.
Código Internacional para la Protección Marítima de los buques y de Instalaciones Portuarias (PBIP) ⁶	Cumplimiento de los requerimientos de seguridad marítima para los distintos niveles de seguridad, cumplimiento de capacitación y Conocimiento del Código.

Fuente. Elaboración propia.

Las políticas, reglamentos y normatividad exigibles por la organización para el cumplimiento por parte de los proveedores y contratistas se establece en diferentes documentos cuyos orígenes y objetivos son diversos, provienen de compromisos legales, contractuales y operativos; el cuadro anterior presenta una referencia a estos documentos y vincula los requerimientos, políticas y procedimientos que deben cumplir los proveedores y contratistas.

Los proveedores y contratistas de la Sociedad Portuaria establecen su relación comercial, operativa o de servicios basados en los contratos, órdenes de servicio u órdenes de compra, sin conocer necesariamente compromisos relativos a sistemas de gestión, políticas, controles y procedimientos que exige la organización y que hacen parte de la disciplina administrativa; éste desconocimiento genera riesgos en la relación cliente - proveedor ante eventuales errores en la planificación, ejecución y verificación de los servicios y productos.

⁵ Disponible en: <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf> [Consulta: 15 mayo 2013] 10:30 a. m.

⁶ TENORIO CASTILLO, Walter Alberto, Manual de Políticas para Compras y Contratación de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A. P. 12

Un Manual para Proveedores en la organización que integre políticas, reglamentos, normatividad y procedimientos aplicables a proveedores y contratistas de la empresa es necesario a fin de que estos conozcan bajo que lineamientos opera la Sociedad Portuaria en relación con la concesión de terminal marítimo, los Sistemas de Gestión de Calidad, ambiental, de seguridad física e industrial y compromisos de Zona Franca.

De ésta manera, surge el interrogante: ¿Cómo elaborar una propuesta de diseño y estructuración de un manual para proveedores de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A.?

1.4 JUSTIFICACIÓN

La Sociedad Portuaria es una empresa muy importante para la economía nacional en cuanto a comercio exterior se refiere. Si bien, la empresa para el desarrollo de sus actividades portuarias, opera mancomunadamente con personal subcontratado (proveedores), los cuales son socios de negocios y parte integrante de sus procesos de trabajo que apoyan en la parte de servicios y como operador portuario.

Dada esta situación, existe una estrecha relación entre proveedores y la organización la cual se hace necesario que se establezcan reglas y políticas integrales que sustenten la gestión de proveedores y se fortalezcan lazos comerciales entre las partes.

En consecuencia, del cumplimiento de estos objetivos que persigue el modelo de gestión de proveedores de la organización se recomienda seguir sus lineamientos básicos y políticas que se establezcan en la presente propuesta; la cual busca alcanzar objetivos comunes, mantener una comunicación clara, fortalecer relaciones comerciales en aras de lograr beneficios para las partes.

Como practicante en la Sociedad Portuaria de acuerdo a las actividades del día a día y respecto a la gestión de proveedores (registro, control documental, evaluación de desempeño y certificación), en el área de Aseguramiento de la Calidad donde se encuentra centralizado el manejo de estos, dio la posibilidad de coadyuvar mediante la definición de criterios para la estructuración de un sistema de Gestión de Proveedores que integre políticas y directrices encaminadas a brindar apoyo al proceso de gestión de los mismos.

Si bien, la organización cuenta con herramientas de soporte para la gestión de proveedores (políticas de compra y contratación, código de buen gobierno, código de ética, entre otros), se requiere un documento que integre requisitos normativos tendientes a consolidar una eficiente gestión de proveedores.

Teniendo en cuenta lo anterior, es válido decir, que este proyecto de investigación no solo favorecerá a la Sociedad Portuaria, dando una base sólida en materia de organización de proveedores, sino también a los estudiantes universitarios y comunidad en general, ya que con conocimiento de que no se ha realizado un estudio anterior del tema de proveedores para esta organización sirve de base a posteriores investigaciones que permitan la ampliación del tema. Además, permite a los interesados conocer un poco más sobre el funcionamiento en materia de contratación de proveedores que maneja ésta organización que tiene tan importante impacto en la economía local.

Tabla 2. Gestión de Proveedores

AREA	TIPO DE PROVEEDOR	GESTIÓN DE PROVEEDORES
Ingeniería y mantenimiento	Obras Civiles y Mantenimiento	Selección (invitación proponentes, evaluación propuestas y contratación) y Reevaluación (medición desempeño)
Operaciones	Tarja - Servicios	
Equipos Portuarios	Mantenimiento	
Servicios Generales	Aseo y Varios	
Compras y Suministros	Suministro repuesto equipos	

Fuente: Elaboración propia

La gestión de proveedores tiene unificado el proceso de selección incluyendo invitación de proponentes, evaluación de propuestas y contratación, así mismo,

maneja de manera integral el proceso de reevaluación; sin embargo, la gestión de proveedores en lo relativo al seguimiento operativo, aplicación de políticas, cumplimiento de normas de seguridad industrial, seguridad ambiental y desarrollo de proveedores es realizada independientemente por las áreas de acuerdo al tipo de servicio como lo muestra la tabla 2.

Como futuro administrador de empresas se considera importante que haya un sistema unificado que dirija la relación cliente - proveedor y que sustente el proceso de contratación de la empresa, por este motivo se determina relevante hacer esta investigación.

El presente trabajo, indudablemente serviría de apoyo para futuras investigaciones relacionadas con el tema o estudiantes que elijan darle continuidad o ir más al detalle con ésta propuesta. Además que esta pueda ser considerada por la Sociedad Portuaria para darle aplicabilidad en su modelo de administración.

Esta propuesta como trabajo de investigación beneficiará sin duda a los proveedores de la Sociedad Portuaria y a su sistema de gestión de proveedores; pero también reflejará beneficios hacia la comunidad universitaria que desee realizar investigaciones relacionadas con este tema tan importante para la cadena de suministro de una empresa.

Como proponente de esta investigación al lograr sustentar y aprobar este Trabajo de Grado, la finalidad que se tiene es poder dejar una herramienta de apoyo en la Universidad del Valle Sede Pacífico para futuras investigaciones. Además, ser reconocido como trabajo de investigación y como futuro trabajador de la Sociedad Portuaria como resultado de haber diseñado un trabajo de investigación atractivo para dicha entidad.

Al lograr sustentar y aprobar éste trabajo de investigación como futuro profesional de la Universidad del Valle, se abrirían puertas en el campo laboral incluyendo principalmente a la Sociedad Portuaria, ya que es hacia donde está dirigida la presente propuesta de investigación. Sin duda, sería una excelente oportunidad

para cualquier egresado de la Universidad del Valle poder afianzar los estudios en esta organización.

La asignatura trabajo de grado se debe cursar para graduarse como administrador de empresas, porque permite llevar al ámbito laboral y de aplicación todos los conocimientos adquiridos en la academia. Además, permite que el estudiante pueda embarcarse en un proceso de investigación, buscando que esta tenga un impacto positivo en la organización hacia donde está dirigido el trabajo de grado y que pueda tener aplicabilidad en su modelo de administración.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar y estructurar criterios para la formulación de un manual para proveedores de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Conocer los requisitos normativos que integran el proceso de contratación y relación contractual de la Sociedad Portuaria con proveedores y contratistas.
- ✓ Identificar las mejores prácticas utilizadas en manuales para proveedores en las empresas colombianas.
- ✓ Diseñar y presentar una estructura de manual para proveedores que integre los requerimientos de la Sociedad Portuaria de forma organizada y sistémica.

3. MARCOS DE REFERENCIA

Teniendo en cuenta que el presente trabajo de investigación está dirigido a los proveedores de la Sociedad Portuaria, es necesario resaltar algunos aspectos relevantes a la empresa, y el entorno en el cual se encuentra dicha entidad. Por otro lado, resulta importante destacar un compendio de elementos teóricos inherentes a la gestión de proveedores que permite confeccionar el diseño metodológico de la investigación.

De igual manera, se definen algunos conceptos claves relacionados al tema de proveedores que sirven de fundamento para plantear un Diseño y Estructura de un Manual para Proveedores de la Sociedad Portuaria. Y finalmente, se relacionan las leyes y normas propias en las cuales se fundamenta la contratación de proveedores.

3.1 MARCO CONTEXTUAL

3.1.1 Reseña Histórica del Puerto de Buenaventura.

Buenaventura tiene el único puerto polivalente de Colombia y opera a través de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A., con una pantalla de 2.000 metros de longitud, que permite la atención simultánea hasta 12 buques de navegación internacional y una plataforma de ferro concreto de 70 metros para atender gráneles líquidos.

Cuenta con terminales especializadas en contenedores, gráneles sólidos, gráneles líquidos y multipropósitos; patios, bodegas, cobertizos, silos y tanques para la más variada nomenclatura de mercancías.

Al puerto de Buenaventura llegan anualmente más de 1200 buques pertenecientes a las más importantes líneas navieras que tienen conexiones directas o mediante puertos de trasbordo con más de 100 de los principales puertos del mundo. Por la disponibilidad de terrenos, el puerto de Buenaventura tiene las mejores posibilidades de expansión portuaria en todo el pacífico latinoamericano, posee el más rico *hinterland* de Colombia, que contribuye con el 60% del producto interno bruto del país. El aeropuerto internacional más cercano al puerto se encuentra a una distancia de 150 kilómetros. El aeropuerto local está a sólo 15 kilómetros.⁷

3.1.2 La Actividad Portuaria en Buenaventura

El puerto de Buenaventura, por sus características particulares, es único en el país. Es el puerto de mayor participación en el comercio exterior, representando cerca del 50% de la carga nacional, especialmente en cuanto a volumen de importaciones. Sin embargo, el puerto actualmente presenta grandes dificultades, que de seguir así lo dejarían rezagado en esta actividad.

La actual zona portuaria de Buenaventura está conformada por 12 muelles y es compartida por la Armada Nacional y la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A.

Dentro de las Sociedades Portuarias Regionales en Colombia, el puerto de Buenaventura sobresale por su importancia en el comercio exterior del país. A través de las Sociedades Portuarias Regionales se movilizaron, en el 2012, 22,1 millones de toneladas, de las cuales Buenaventura participó con el 38%, movilizando más de 8,4 millones de toneladas de carga. En segundo lugar se encuentra Santa Marta con una participación del 22,9%, y Cartagena con una participación de 8,9% y Barranquilla con una participación de 14,8%.

Para la economía nacional es particularmente importante el puerto de Buenaventura, si se tiene en cuenta que más de 8,4 millones de toneladas que movilizó en el 2012, el 62% estuvo representado en importaciones. Dentro de los productos importados a través de este puerto se encuentran: trigo, maíz,

⁷ PÉREZ VALBUENA, Gerson Javier, "Historia, geografía y puerto como determinantes de la situación social de Buenaventura". Documentos de trabajo sobre Economía Regional. Cartagena Abril 2007 P. 15-16. URL: <http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/documentos/DTSER-91.pdf> [Consulta: 05 junio 2012] 5:55 p. m.

productos químicos inorgánicos, láminas metálicas, soya, acero y otros productos químicos industriales. Según el país de origen de estas mercancías se destacan: Argentina, Chile, Perú, Canadá y China, que en conjunto representan el 58% del total de importaciones. Los demás países proveedores de mercancías son Ecuador, Japón, México, Venezuela y Panamá.⁸

3.1.3 Antecedentes de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A.

La organización es una de las entidades más importantes de Colombia en cuanto a comercio marítimo se refiere, teniendo a su cargo la responsabilidad de administrar la entrada y salida de carga y mercancía en el principal puerto de comercio exterior del país.

Si bien, la Sociedad Portuaria cuenta con cuatrocientos cincuenta (450) trabajadores directos, es intensivo el uso de contratistas y/o proveedores de bienes, insumos y servicios.

Su cadena de abastecimiento exige de proveedores en varias categorías:

- ✓ Suministro
- ✓ Obras Civiles
- ✓ Operaciones Portuarias
- ✓ Servicios
- ✓ Mantenimiento de Equipos Portuarios

Estos proveedores son controlados independientemente por las áreas funcionales donde se recibe y se usa el producto o servicio; lo cual diluye la aplicación de políticas administrativas relacionadas con el tratamiento de proveedores.

⁸ Ibid., P. 26.

Se puede definir como ‘Una empresa de economía mixta, regida por el derecho privado. El 83% de su participación accionaria pertenece a empresarios privados conformados por importadores, exportadores, operadores portuarios, líneas navieras, gremios, ex trabajadores portuarios y personas naturales. El 17% restante está en manos del sector público integrado por la Alcaldía de Buenaventura 15% y el Ministerio de Transporte 2%.⁹

3.1.4 Ubicación Geográfica Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A.

El Terminal Marítimo de Buenaventura se encuentra ubicado en la ciudad y bahía del mismo nombre, en la costa del Océano Pacífico de Colombia, Departamento Valle del Cauca. Se encuentra cerca del canal de Panamá, equidistante entre Vancouver (Canadá) y Valparaíso (Chile). Es uno de los puertos del continente americano más cercanos al Lejano Oriente.

Cerca de las principales rutas marítimas que atraviesan el planeta de norte a sur y de oriente a occidente. Las condiciones geográficas le permiten ser un puerto concentrador y de trasbordo, optimizando el uso de barcos de gran porte. El canal de acceso del terminal marítimo de Buenaventura tiene una longitud de 30 kilómetros, una profundidad de 33 pies en bajamar y 45 en pleamar, y se encuentra debidamente señalizado.

El Puerto se localiza a los 3° 53' de latitud norte y a los 77° 05' de longitud al oeste del meridiano de Greenwich. En sus doce (12) muelles, el Terminal atiende a sus clientes y usuarios durante las 24 horas del día, trescientos sesenta y cinco días al año, ofreciendo también los beneficios de un almacenaje seguro en sus bodegas y patios.¹⁰

Al expedirse la Ley 1a enero 10 de 1991, Estatuto de Puertos Marítimos, durante la presidencia de César Gaviria Trujillo, el Estado Colombiano dejó de ejercer el monopolio que ostentó la empresa Puertos de Colombia – Colpuertos dando paso

⁹ Tomado de: <http://www.sprbun.com/informacion-corporativa/corporativa/historia.php> [Consulta: 05 junio 2012. 04:00 p. m.]

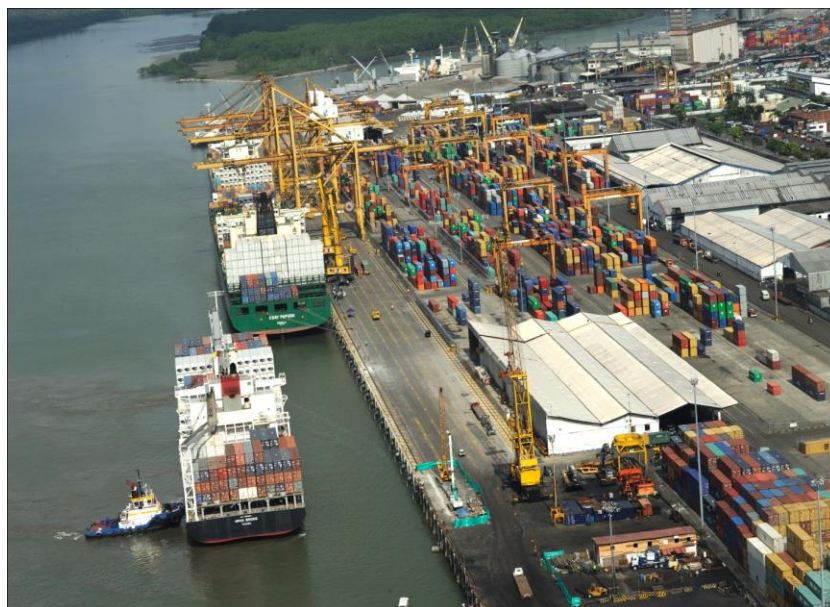
¹⁰ TENORIO CASTILLO, Walter Alberto. Manual de Calidad Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A. P 12

a la conformación de las Sociedades Portuarias Regionales integradas por prestantes industriales, comerciantes y personas vinculadas con el comercio exterior, con las cuales se firma un contrato de concesión portuaria. En este contrato de concesión, la Nación, a través de la Superintendencia Puertos y Transporte, permite que una sociedad anónima ocupe y utilice en forma temporal y exclusiva las playas, los terrenos de bajamar y zonas accesorias para la construcción y operación de un puerto a cambio de una contraprestación económica a favor de la Nación y de los municipios y distritos donde opere el puerto.

El 30 mayo de 2008 el Instituto Nacional de Concesiones (INCO) firmó la Resolución No. 246 por la cual se concede permiso para cambiar las condiciones de la concesión portuaria incluyendo, prorroga de ampliación por 20 años más, se autoriza la incorporación de nuevas áreas y se aprueba modificar las condiciones del contrato de concesión portuaria No. 009 21 febrero de 1994.¹¹

3.1.5 Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. Terminal Marítimo de Buenaventura administrado por la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A.

Figura 1. Terminal Marítimo de Buenaventura.



Fuente: Archivo base de datos Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A.

¹¹ Ibid., P. 28.

3.1.6 Misión y Visión

Misión.

“Prestamos y facilitamos servicios portuarios y logísticos con calidad, seguridad y efectividad, satisfaciendo las necesidades de los clientes, con tecnología y talento humano competente generando rentabilidad para los accionistas y contribuyendo al desarrollo sostenible de Buenaventura”.

Visión.

“Ser en el año 2020 un puerto líder por la efectividad de sus servicios portuarios y logísticos en el contexto internacional, con una excelente atención al cliente, tecnología de avanzada, óptima infraestructura, alianzas estratégicas y talento humano calificado; participando en el desarrollo sostenible de Buenaventura”.¹²

¹² Disponible en: <http://www.sprbun.com/informacion-corporativa/corporativa/politicas-de-calidad.php>. [Consulta 11 abril 2012. 05:25 p. m.]

3.1.7 Políticas y Objetivos de Calidad

Tabla 3. Políticas y Objetivos de Calidad de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A.

POLÍTICA DE CALIDAD	OBJETIVOS DE CALIDAD
Atendemos y respondemos de manera oportuna y confiable las necesidades de los clientes.	• Optimizar el tiempo promedio de la permanencia de los vehículos dentro del terminal Marítimo. • Optimizar el uso de la línea de atraque conforme al cumplimiento de los requisitos establecidos. • Custodiar los cargamentos bajo responsabilidad de Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A. • Dar atención oportuna y confiable a los requerimientos y reclamos de los clientes.
Contamos con tecnología adecuada y segura en los procesos operativos, administrativos, logísticos e informáticos para prestar un servicio efectivo.	• Mejorar los sistemas de seguridad del puerto. • Mejorar los tiempos operativos de los sistemas informáticos para garantizar información en tiempo real y una integración de la comunidad portuaria a través de medios electrónicos. • Disminuir los tiempos no operativos por fallas de los equipos en operaciones.
Desarrollamos el talento humano con base en su desempeño por competencias, potenciando sus habilidades y conocimientos a través de capacitación continua, propiciando un buen ambiente de trabajo logrando un alto sentido de pertenencia y compromiso con la organización.	• Desarrollar las competencias del personal que afectan la calidad del servicio.
Periódicamente, revisamos nuestros procesos operativos y administrativos para identificar oportunidades de mejoramiento que nos lleven a actualizarlos en procura de lograr los más altos estándares de eficiencia.	• Mejorar la respuesta a las necesidades de Infraestructura de las Áreas operativas • Mejorar las Comunicaciones al interior de la compañía • Mejorar el tiempo de respuesta a proveedores
Lideramos actividades para mejorar los procesos de la cadena logística del puerto logrando la excelencia en los servicios como beneficio común.	• Implantar el Sistema de Calidad Marca de Garantía en la Comunidad Portuaria.

Fuente: <http://www.sprbun.com/informacion-corporativa/corporativa/politicas-de-calidad.php>
 [Consulta 11 abril 2012] 2:25 p. m.

3.1.8 Principios y Valores

✓ “Valores corporativos: La Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A. tiene como sus valores corporativos los siguientes:

- ❖ Búsqueda de la preferencia de nuestros Clientes;
- ❖ Trabajo en equipo;
- ❖ Superación permanente y calidad;
- ❖ Dirección coherente y liderazgo”.

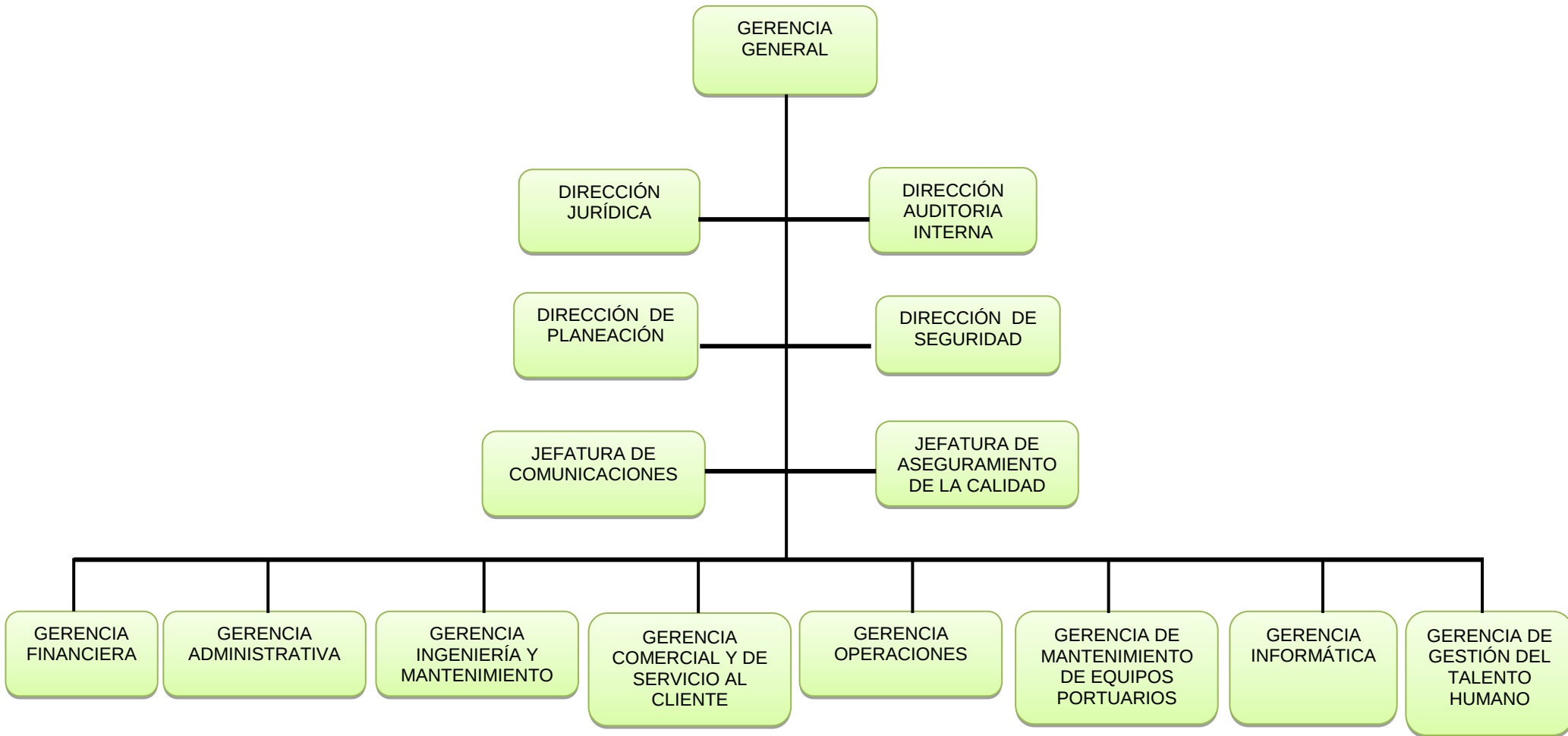
✓ “Principios: Los principios bajo los cuales se enmarcan las actividades de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A. son:

- ❖ Ética y honestidad;
- ❖ Respeto;
- ❖ Lealtad;
- ❖ Confiabilidad y responsabilidad”.¹³

¹³ Código de Buen Gobierno Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A. Aprobado Asamblea 27 marzo de 2009 Acta No. 27. – Modificado Asamblea 23 septiembre de 2011 Acta No. 32. P. 12

3.1.9 Estructura Organizacional de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A.

Figura 2. Estructura Organizacional Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A.



Fuente: Manual de Calidad Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A. P. 18

La máxima autoridad de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A. es su Asamblea de Accionistas, la cual elige a la Revisoría Fiscal y a los miembros de la Junta Directiva, éstos a su vez nombran al Gerente General, quien como Representante Legal de la Sociedad, responde por la planeación, ejecución, dirección y control de todos los procesos que atañen a las actividades de la organización.

La estructura organizacional correspondiente a cada una de las Gerencias y Direcciones es formalizada y divulgada por la Gerencia de Gestión del Talento Humano.

El Manual de Proveedores se centralizará en el área de Aseguramiento de la Calidad de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A.

3.1.10 Mapa de Procesos

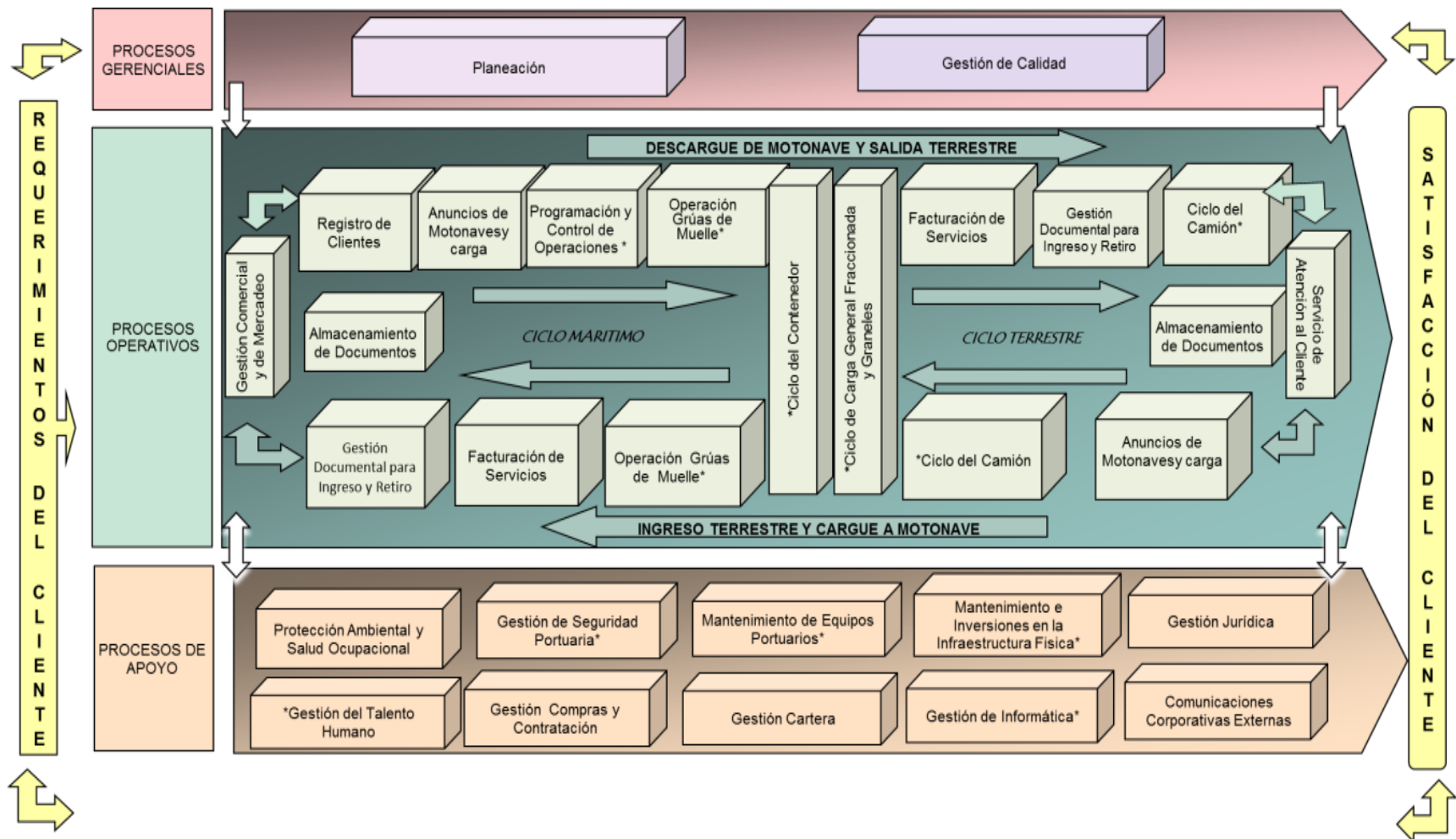
Los procesos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A. se agrupan bajo tres categorías:

Procesos Gerenciales: Son todos los procesos que direccionan estratégicamente la organización y son controlados por la alta gerencia.

Procesos Operativos: Son los procesos críticos del sistema de gestión de la calidad de la empresa y definen las actividades operativas y logísticas, ciclos marítimo y terrestre, relacionadas con las importaciones y exportaciones de mercancías por el Terminal Marítimo de Buenaventura.

Procesos de Apoyo: Son los procesos que contribuyen al logro de los objetivos de los demás procesos de la empresa y al cumplimiento de los requisitos de los clientes, de la empresa y los reglamentarios. Estos procesos contribuyen a la mejora continua del sistema cumpliendo su rol en una o más de las etapas del ciclo PHVA. Todo esto se representa gráficamente en la Red de Procesos de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A. (Figura número 3).

Figura 3. Mapa de Procesos de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A.



Fuente: Manual de Calidad de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A. P. 25

3.1.11 Análisis DOFA

Tabla 4. Análisis DOFA.

ANÁLISIS DOFA	
DEBILIDADES: - Bajo nivel de competitividad de proveedores y contratistas locales. - Controles independientes por área al proveedor	OPORTUNIDADES: - Facilidad de convocatoria para la capacitación. - Se poseen elementos como políticas de compra y contratación, código de buen gobierno, código de ética y demás documentos que facilitan la integración.
FORTALEZAS: - Proceso de contratación consistente. - Proveedores con niveles de especialización cuando se requiere (Nacional).	AMENAZAS: - Bajo desempeño de un proveedor o contratista que pueda afectar los objetivos de la empresa. - No cumplimiento de la normatividad legal (laboral, ambiental, seguridad industrial).

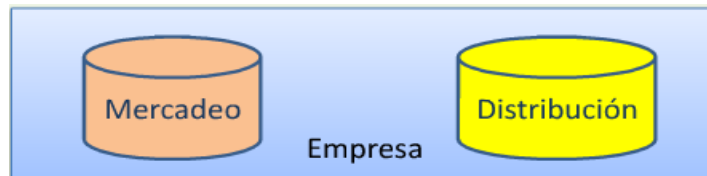
Fuente: Elaboración propia.

3.2 MARCO TEÓRICO

3.2.1 Cadena de Abastecimiento.¹⁴

El término Administración de la Cadena de Abastecimiento (ACA y/o SCM) por sus siglas en inglés (*Supply Chain Management*) fue empleado por primera vez en 1982, como necesidad de derribar el comportamiento de silos (tanques independientes) que se presentaba entre las áreas de mercadeo y distribución.

Figura 4: Funciones empresariales vistas como silos



Fuente: <http://www.slideshare.net/VirtualEsumer/definicin-de-cadena-de-abastecimiento-3481782> [Consulta: 19 junio 2012] 6:44 p. m.

El comportamiento de silos, tal como se observa en la figura 4, simboliza la desconexión operativa, (en términos de comunicación de información y sincronización en tiempos de respuesta) que se evidenciaba entre dos áreas pertenecientes a una misma empresa; situación que generaba ineficiencias, re-procesos e incumplimientos que finalmente afectaban al cliente, generando una profunda insatisfacción e incluso, la pérdida del cliente. El concepto fue posteriormente, en 1985, extendido; al presentarse un artículo donde se incluye la importancia de las eficiencias y los beneficios mutuos de trabajar bajo un esquema de colaboración, enmarcado por la información compartida y las decisiones coordinadas hacia adelante y hacia atrás (conceptos a desarrollar en el tema: flujos de la logística).

¹⁴ Virtual Esumer. 19 Marzo 2010 Medellín, Colombia
URL: <http://www.slideshare.net/VirtualEsumer/definicin-de-cadena-de-abastecimiento-3481782> [Consulta: 19 junio 2012] 6:44 p. m.

Para finales de los 90, emergió toda una cultura de Cadena de Abastecimiento (CA); ésto como producto de la introducción del término que realizaron algunas universidades.

El autor *Ronald Ballou* (2004:48), reconocido experto en el tema, define los términos de la siguiente manera: “La Cadena de Abastecimiento (CA) abarca todas las actividades asociadas con el flujo y transformación de bienes desde el estado de materias primas (durante su extracción primaria) hasta el usuario final, incluyendo también el flujo de información”. Ambos, materiales e información en un flujo de ida y regreso en toda la cadena.

La ACA es la integración de dichas actividades, a través del mejoramiento de las relaciones y el logro de ventajas competitivas sostenibles. De forma adicional, *John Mentzer* (2001:33), propone: “La ACA está definida como la coordinación sistemática, estratégica y táctica de funciones empresariales tradicionales entre compañías a través de la cadena de abastecimiento, con el propósito de mejorar a largo plazo el desempeño individual de las empresas en toda la cadena, como un todo.”¹⁵

3.2.2 Gestión de Compras: ¿Necesidad o simple formalidad?¹⁶

Muchas grandes empresas descubrieron en la década del 90 que aún era posible realizar importantes ahorros mejorando su gestión de compras. Pero no siempre el tamaño de la organización está asociado a la calidad del desempeño de la misma, aunque es indiscutible que el disponer de mayores recursos es siempre una ventaja. Sin embargo, la mayoría de las empresas pequeñas y medianas todavía no comprenden la necesidad de una gestión de compras bien organizada, o consideran que la misma consiste sólo en comunicarse telefónicamente con los proveedores para solicitarles los productos o servicios requeridos.

¹⁵ *Ibíd.*, P. 37.

¹⁶ PÉREZ ROJAS, Aleida, GIL FIALLO, María Teresa y ROQUE PIÑERO, Esnayra. Canales de Distribución y Administración Logística. 18 febrero de 2009.
URL: <http://www.gestiopolis.com/marketing/gestion-de-proveedores-y-logistica.htm>. [Consulta: 11 abril 2012] 7:08 p. m.

Si se tiene en cuenta que las grandes empresas emplean entre el 50% y el 80% de sus ingresos en la adquisición de materias primas, insumos y servicios, es fácil darse cuenta que cualquier ahorro en esta área tendrá una incidencia importante en la organización.

El primer paso es establecer cuáles son las materias primas, insumos o servicios críticos para la empresa partiendo de que se consideran como tal aquellos que inciden en la calidad del producto o servicio que reciben los clientes.

Los tres elementos básicos que generalmente son requeridos a la empresa por sus clientes, son, a su vez, los que la empresa debe requerir de sus proveedores. Estos pueden ser:

- ✓ Las características de calidad del producto/servicio.
- ✓ El plazo de entrega.
- ✓ El precio.

Pero, para lograr una gestión de compras eficiente debe quedar bien identificada la cadena de suministros de la entidad. Para lograrlo, las empresas deben involucrar en su estrategia, el tránsito por un camino de tres etapas: la integración funcional de cada área de la organización, la integración interna entre las áreas funcionales formando una cadena de suministro interna y la integración externa entre los proveedores, la cadena de suministro interna y los clientes. Por tanto, hoy por hoy, el enfoque logístico se convierte en un agente generador de valor, a partir de una sólida integración de la tríada proveedor - empresa - cliente¹⁷.

3.2.3 Proveedor: Una Sociedad necesaria

Un buen manejo de la logística de cualquier organización, se inicia con los mejores proveedores, por lo cual es obligatorio realizar una adecuada selección de los mismos.

¹⁷ Ibid., P. 38.

¿Qué es entonces un Proveedor?; con una concepción muy actual se puede definir un proveedor como: Organización o persona que proporciona un producto o servicio (productor, distribuidor, vendedor de un producto o prestador de un servicio o información).

Un buen proveedor debe ser capaz de suministrar los materiales, equipos, repuestos, servicios y otros insumos que respondan a las necesidades de la empresa solicitante y en el momento que deben ser recibidos por estar de acuerdo a sus demandas y en condiciones que permitan llevar a cabo las distintas operaciones de manera adecuada con el fin de producir y hacer llegar sus productos y servicios con la calidad y condiciones requeridas por sus respectivos clientes, en el momento establecido.

En relación a la administración de los proveedores, la tendencia en el estado del arte y de la práctica, ha demostrado la necesidad de fortalecer las relaciones, a partir de verdaderas alianzas estratégicas, basadas en acuerdos colaborativos que faciliten la integración de los procesos del sistema Proveedor - Cliente. Dicha tendencia, se considera en la actualidad como una de las prácticas de gestión de clase mundial.¹⁸

En cuanto a las teorías y modelos relativo al rol del proveedor, durante la década de los ochenta surge el concepto *Supply Chain Management* (SCM), en español (Administración de la cadena de suministros), con la finalidad de integrar los procesos claves de suministro, desde el usuario final hasta los proveedores; la idea es involucrarse activamente en la cadena, intercambiando información, de manera de poder responder de mejor manera a los requerimientos del mercado. Algunos aspectos de la optimización en dicha cadena, suele ser el sistema *Just In Time* (JIT), donde se busca optimizar el proceso y reducir costos disminuyendo el almacenamiento de suministros sin utilizar.¹⁹

¹⁸ Ibíd., P. 38.

¹⁹ ¿Qué es el Proveedor?

www.Misrespuestas.com URL: <http://www.misrespuestas.com/que-es-el-proveedor.html> [Consulta: 20 junio 2012]. 10:35 p. m.

3.2.4 Gestión de Proveedores y Costos de Calidad.²⁰

Como ya se ha visto anteriormente, la logística genera un alto porcentaje de los gastos empresariales. Siendo ésta una actividad imprescindible, se debe trabajar en la disminución de los costos que genera. La gestión de proveedores puede influir significativamente en esto.

¿Qué ocurre cuando un proveedor se atrasa en la entrega de un producto crítico?

El atraso en la entrega puede derivar en:

- ✓ No cumplimiento de las fechas de entrega de otros productos.
- ✓ Compra urgente de la materia prima / insumo requerido.
- ✓ Modificaciones en el plan de distribución.
- ✓ Fletes adicionales.

Otro tanto ocurrirá provocado por la devolución o no uso de materias primas o insumos que no cumplen los parámetros de calidad requeridos.

Pero un proveedor incorrectamente seleccionado puede incidir también en los costos de calidad a partir de aspectos tales como:

- ✓ Falta o demora en la asistencia técnica.
- ✓ Reclamos no resueltos.
- ✓ Suspensión de las entregas por problemas financieros.
- ✓ Suspensión de las entregas por otras causas.

Algunos de los más empleados son²¹:

- ✓ Calidad de los productos / servicios que provee, o sea, como se ajustan las características de los productos / servicios del proveedor a las necesidades y expectativas requeridas.

²⁰ PÉREZ ROJAS, Aleida, GIL FIALLO, María Teresa y ROQUE PIÑERO, Esnayra. Canales de Distribución y Administración Logística. (18-02-2009).

URL: <http://www.gestiopolis.com/marketing/gestion-de-proveedores-y-logistica.htm>. [Consulta: 11 abril 2012] 7:08 p. m.

²¹ *Ibíd.*, P. 41.

- ✓ Existencia / características del Sistema de Gestión de la Calidad.
- ✓ Metodología para resolver reclamos.
- ✓ Capacidad de producción.
- ✓ Tecnología empleada.
- ✓ Características del control en proceso.
- ✓ Existencia y / o características de la Asistencia Técnica.
- ✓ Existencia / características del Sistema de Higiene y Seguridad.
- ✓ Existencia / características del Sistema Gestión Ambiental.
- ✓ Cumplimiento con los plazos de entrega acordados; para ello se solicitan pólizas de cumplimiento.
- ✓ Velocidad de respuesta.
- ✓ Solidez financiera.
- ✓ Formación del personal.
- ✓ Desempeño histórico.
- ✓ Facilidad de comunicación.
- ✓ Características del trato comercial.
- ✓ Innovación.

3.2.5 Evaluación de Proveedores.²²

Una vez definidos los criterios de evaluación se aplicará un método que permita evaluar el acercamiento a estos. La utilización de métodos cuantitativos, con puntaje asignado a cada criterio son los más recomendados, así como los sistemas de ponderación empleados para establecer un orden de prioridad con relación a los criterios establecidos. Se determina el puntaje para cada proveedor de acuerdo a las respuestas obtenidas y a la ponderación realizada.

²² Ibíd., P. 41.

Una herramienta útil para la evaluación de los proveedores es llevar a cabo auditorías a fin de verificar que la interpretación de los criterios es común a ambas partes. Este se convierte en un requisito ineludible en el caso que se subcontraten por parte del proveedor a terceras instancias procesos que afecten la calidad del producto o servicio.

Se debe garantizar un flujo de información oportuna con el proveedor, por lo que tras cada evaluación este recibirá informes donde de manera clara y coherente conozca de su desempeño. Esta información detallada puede ser muy útil para resolver problemas recurrentes, vigilar el desempeño de un proveedor a largo plazo e investigar problemas de rendimiento de los problemas en el campo.

Un sistema de calificación para los proveedores más simple podría ser calificando las entregas a tiempo o a destiempo. Entre los problemas más frecuentes que se encuentran al desarrollar un sistema de calificación, radica en que los datos que se requieren, por lo general, en la organización se encuentran dispersos en varios departamentos, situación que debe corregirse hasta que se tenga el sistema de calificación para los proveedores más eficaces y proporcione el valor justo de la actuación del proveedor.

Para establecer relaciones de colaboración duraderas, es necesario, en primer lugar, evaluar de manera permanente a los mejores proveedores, en función del nivel de desempeño integral que estos ofrezcan en torno a los criterios que la estrategia de operaciones de la organización y su cliente considere importantes.

La compra de insumos o elementos para llevar adelante los negocios es una necesidad universal, así como indiscutible es la influencia que los mismos tienen en la satisfacción de los clientes de la empresa, y obviamente en la operatoria interna (controles e inspecciones, reclamos, devoluciones, liquidación de pagos, entre otros). Por tanto no existe cuestionamiento en que lo importante es poder confiar en la calidad ofrecida por quienes son proveedores de la organización.

La evaluación de los proveedores es un proceso que permitirá establecer cuáles son los proveedores que están mejor posicionados para satisfacer los requisitos relacionados con las características de calidad del producto o servicio, el plazo de entrega y el precio. Los criterios a emplear para la evaluación dependen de lo que la empresa establece o considera que son prioritarios, así como la ponderación relativa de los mismos.²³

3.2.6 Enfoque de Sistemas.²⁴

El enfoque sistémico es, sobre todo, una combinación de filosofía y de metodología general, engranada a una función de planeación y diseño. El análisis de sistemas se basa en la metodología interdisciplinaria que integra técnicas y conocimientos de diversos campos fundamentalmente a la hora de planificar y diseñar sistemas complejos y voluminosos que realizan funciones específicas.

El enfoque de sistemas se centra constantemente en sus objetivos totales. Por tal razón es importante definir primero los objetivos del sistema y examinarlos continuamente y, quizás, redefinirlos a medida que se avanza en el diseño.

En cuanto a la utilidad y el alcance del enfoque de sistemas, este podría ser aplicado en el estudio de las organizaciones, instituciones y diversos entes planteando una visión Inter, Multi y Transdisciplinaria que ayudará a analizar y desarrollar a la empresa de manera integral permitiendo identificar y comprender con mayor claridad y profundidad los problemas organizacionales, sus múltiples causas y consecuencias.

Los planteamientos generales de *Charles West Churchman*:

Para *Churchman*, que habla del enfoque de sistemas, este es simplemente una manera de pensar sobre los sistemas y sus componentes. El pensar sobre un sistema determina la manera en la cual se describe lo que quiere hacerse con él.

²³ Ibid., P. 41.

²⁴ ARZOLA CAMACHO, Roger. Enfoque de Sistemas. URL: <http://www.monografias.com/trabajos25/enfoque-sistemas/enfoque-sistemas.shtml> [Consulta: 11 abril 2012]. 9:16 p. m.

El enfoque de sistemas cambia los procesos mentales típicos y sugiere nuevas maneras de pensar sobre los sistemas.

Lo primero que en el estudio de sistemas debe abordarse es la definición del objetivo central. Éste autor recomienda que la primera manera de definir un sistema es por su función, su fin y no su estructura. Por ejemplo, un automóvil es un medio mecánico de transportar unas pocas personas desde un origen hasta un destino a un costo dado²⁵.

El ejemplo del barco para ilustrar el enfoque de sistemas²⁶.

Tomando como ejemplo un barco pueden ilustrarse algunos de los conceptos presentados: El capitán del barco tiene la responsabilidad de que el barco llegue a su destino dentro del itinerario prescrito; este es el objetivo global del sistema <<barco>>. El ambiente estará constituido por las condiciones externas como el clima, la dirección del viento y el movimiento de las olas, entre otros. Desde el punto de vista del capitán el ambiente está constituido por las características del comportamiento de la maquinaria y los hombres, ya que estos son datos dados en un viaje. Los recursos del barco son su maquinaria y sus hombres ya que estos pueden usarse en diferentes formas.

Los componentes del sistema son entre otros: misión del cuarto de máquinas, misión de mantenimiento y misión de cubierta.

El capitán del barco es el administrador y por lo tanto genera planes para su operación y se asegura de que se implanten. Él instala sistemas que le informan cuando hay una desviación, evalúa el comportamiento del barco y finalmente, si es necesario, cambia el plan.

²⁵ CHURCHMAN, Charles West. El Enfoque del sistema (El planteamiento general de Churchman) Editorial Diana México. 1973. P. 43

²⁶ CHURCHMAN, Charles West. El Enfoque del sistema (El ejemplo del barco para ilustrar el enfoque del sistema) Editorial Diana México. 1973. P. 47

3.2.7 Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La gestión responsable de la cadena de proveedores se refiere a integrar en ella la gestión de los temas sociales, económicos y ambientales. Para ello, es necesario utilizar el poder de compra para provocar un cambio positivo, y mantener un acercamiento respetuoso y justo en las relaciones con los proveedores, tratándolos como socios.

Así lo afirma *Joanna Daniels* en esta presentación titulada "Responsabilidad Social Empresarial en la cadena de proveedores". Según la autora, los temas sociales se refieren a las condiciones en las cuales se producen los bienes y servicios adquiridos; los temas ambientales apuntan a las condiciones ambientales en las cuales se producen los bienes y servicios adquiridos; mientras que los temas económicos implican tomar en consideración los impactos económicos de la estrategia.

La experta concluye que los pasos para gestionar de manera responsable la cadena de proveedores son: entender los principios rectores del negocio, llevar a cabo una revisión y evaluación inicial de riesgos, priorizar áreas de acción, recopilar información de los proveedores sobre riesgos identificados, desarrollar políticas, establecer metas para mejorar, construir capacidades en las personas, integrar a través del proceso de abastecimiento y reportar externa e internamente.

Cuando se trata de Responsabilidad Social Empresarial, la relación cliente proveedor debe ser vista en dos direcciones, una relativa al control que las organizaciones deben ejercer sobre los proveedores y otra sobre la responsabilidad que una organización puede tener en las actividades y decisiones de un proveedor y cómo esta puede influir o ayudarlo en el desarrollo de programas que tiendan a mejorar su desempeño en materia de Responsabilidad Social a través del concepto de ganar – ganar. Es por ello que se considera importante que la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A. establezca un Sistema de Gestión de Proveedores basado en la Responsabilidad Social Empresarial.²⁷

²⁷ DANIELS, Joanna. Responsabilidad Social Empresarial en la Cadena de Proveedores. En: *Business In The Community*. Chile 04 Agosto de 2010. URL: <http://mba.americaeconomia.com/biblioteca/presentaciones/responsabilidad-social-empresarial-en-la-cadena-de-proveedores> [Consulta: 07 Abril 2013] 10: 58 a. m.

Beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial²⁸

En los últimos años se han realizado numerosos estudios sobre los potenciales beneficios que reporta a las empresas comprometerse en una gestión socialmente responsable. Éstos han incluido que aquellas empresas que asumen un enfoque de gestión socialmente responsable adquieren ventajas competitivas en ámbitos como:

- Gestión de la reputación
- Gestión de riesgos
- Reclutamiento de empleados, motivación y retención
- Relaciones con inversores y acceso al capital
- Aprendizaje e innovación
- Competitividad y posicionamiento en el mercado
- Eficiencia operacional
- Licencia para operar por parte de la sociedad

Las políticas de responsabilidad social orientadas a los colaboradores, se convierten en componentes que permiten atraer a la organización a los mejores profesionales.

Cada vez más los inversionistas están estableciendo criterios más elevados de responsabilidad social y ambiental para escoger los negocios en los cuales invierten.

El interés por desarrollar productos que cada vez tengan un menor impacto en el medio ambiente, y que respondan a los requerimientos éticos de los consumidores, estimula la innovación y el aprendizaje de las empresas a través

²⁸ MELO VELASCO, Jenny Marcela, SÁNCHEZ DE ROLDAN, Karen, GARCÍA SOLARTE, Mónica; 2010. Responsabilidad Social Empresarial desde la Gestión Humana: Guía de primeros pasos. Grupo de Investigación Humanismo y Gestión, Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle. Cali, Colombia. P. 21

del desarrollo de procesos mejorados, e influencia de la eficiencia operacional, la competitividad y el posicionamiento en el mercado.

3.3 MARCO CONCEPTUAL

- ✓ Albarán: Es un documento mercantil que acredita la entrega de un pedido. El receptor de la mercancía debe firmarlo para dar constancia de que la ha recibido correctamente. Dentro de la compraventa, el albarán sirve como prueba documental de la entrega de los bienes.
- ✓ Aseguramiento de la Calidad: Conjunto de actividades planeadas y sistemáticas implantadas dentro del sistema de calidad, y demostradas según se requiera para proporcionar confianza adecuada de que un elemento cumplirá los requisitos para la calidad.
- ✓ Centro Logístico del Pacífico (CELPA S.A.): Es una Zona Franca Permanente aprobada por Resolución DIAN No. 2634 Marzo 02 de 2011; diseñada como ante y post puerto para servicios externos al comercio exterior Colombiano en Buenaventura.
- ✓ Compras: Toda empresa necesita adquirir recursos para la realización de sus operaciones. La gestión de compras es el conjunto de actividades a realizar en la empresa para satisfacer esa necesidad del mejor modo.
- ✓ Contratación: Procedimiento que se lleva a cabo en una empresa para formalizar la relación laboral; y se refiere a la integración de un expediente documental de los datos personales y profesionales que una persona proporcionó a la empresa y el acto de formalización mediante la firma de un contrato donde se aceptan las obligaciones y responsabilidades de la empresa y el nuevo empleado.
- ✓ Cotización: Aquel documento o información que el departamento de compras usa en una negociación. Cotización es la acción y efecto de cotizar (poner precio a algo, estimar a alguien o algo en relación con un fin, pagar una cuota).
- ✓ Evaluación de Desempeño: Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados

relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

✓ **Fiabilidad:** Es una propiedad psicométrica que hace referencia a la ausencia de errores de medida, o lo que es lo mismo, al grado de consistencia y estabilidad de las puntuaciones obtenidas a lo largo de sucesivos procesos de medición con un mismo instrumento.

✓ **Hinterland:** Territorio o área de influencia. Este concepto se aplica específicamente a la región o distrito interno situado tras un puerto o río, donde se recogen las exportaciones y a través de la cual se distribuyen las importaciones.

✓ **Infraestructura:** Es el conjunto de elementos o servicios que están considerados como necesarios para que una organización pueda funcionar o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente.

✓ **Manual:** Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución.

✓ **Proveedores de Insumos:** Los proveedores que proporcionan, suministro de materiales y equipos de oficina, materiales y equipos de construcción, jardinería, ferretería, vidrios, muebles y enseres, equipos de calefacción, dotaciones, decoraciones, entre otros; necesarios para el normal desempeño de las actividades administrativas u operacionales de la empresa.

✓ **Proveedores de Obras Civiles:** Proveedores de obra en construcción y en general para la realización de cualquier trabajo material sobre bienes inmuebles o terrenos.

✓ **Zona de Expansión Logística Ltda. (ZELSA):** Empresa dentro del sector portuario, Depósito Habilitado y/o extensión de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A. que proporciona servicios de logística mediante la coordinación de actividades que satisfagan las necesidades de los clientes a través del uso de un patio especializado cercano al Terminal Marítimo.

3.4 MARCO LEGAL

3.4.1 Aspecto Legal de la Contratación.²⁹

SECTOR PRIVADO:

1. Generar y divulgar una cultura de la ética en las organizaciones.
2. Apoyar al Estado en el cumplimiento de sus deberes misionales, contribuir a la satisfacción de las necesidades colectivas y al progreso de la Nación.
3. Cumplir con las disposiciones, principios y mandatos del ordenamiento jurídico, en especial, las normas que regulan la contratación pública y las cláusulas de los contratos que suscriban.
4. Respetar el cumplimiento de las normas de Derechos Humanos, especialmente las relacionadas con la no contratación de menores, el respeto a las condiciones mínimas de trabajo y la no discriminación de género.
5. Emplear los sistemas de información diseñados para apoyar la gestión pública, tales como el Sistema de Información para la Vigilancia de la Contratación Pública de la Contraloría General de la República y el Sistema de Información de Registro de Sanciones y Causas de Inhabilidad de la Procuraduría General de la Nación.
6. Abstenerse de dar o prometer gratificaciones, dádivas, regalos, propinas, remuneraciones, premios o tratos preferenciales a los servidores públicos comprometidos en los procesos contractuales.
7. Colaborar con el Estado en la vigilancia y control de los procesos de contratación pública y denunciar las situaciones de corrupción que puedan presentarse en los mismos.

²⁹ Ética pública y privada en la contratación estatal. Documento 2 2004 Pacto Ético - Procuraduría General de la Nación. Bogotá D.C., 14 Octubre de 2004.

URL: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=15724> [Consulta: 11 abril 2012] 10:05 p. m.

8. Velar por la libre competencia en todas las etapas de los procesos contractuales del Estado.

9. Dar a conocer a las autoridades competentes las maniobras fraudulentas o prácticas indebidas de los competidores que pretendan influir en la adjudicación de un contrato o la obtención de cualquier tipo de beneficio.

10. Cumplir oportunamente con sus obligaciones contractuales para evitar las dilaciones, los retardos, sobrecostos y aumento injustificado de cantidades de obra.

11. Tener en cuenta las realidades objetivas del mercado y las necesidades del servicio público, evitando la presentación de ofertas con precios artificialmente bajos o la proposición de plazos o términos que no puedan ser cumplidos.

12. Utilizar y aplicar productos, procesos y tecnologías limpias que garanticen la conservación del medio ambiente y el equilibrio del ecosistema.

13. Conformar equipos de trabajo para estudiar temas relacionados con la contratación pública, con el objeto de hacer efectivos los principios de eficacia, eficiencia y transparencia.

14. Evitar por todos los medios, la improvisación, el despilfarro de recursos públicos y la eventual ocurrencia de conflictos que generen cargas injustificadas para el Estado.

15. Abstenerse de participar en los procesos contractuales cuando se encuentren incursos en alguna de las causales de inhabilidad, incompatibilidad o conflictos de intereses o tengan pendiente el cumplimiento de obligaciones fiscales o parafiscales con el Estado.³⁰

16. Abstenerse de participar en aquellos procesos contractuales que sean incompatibles con su objeto social y con las reales capacidades técnicas y financieras de la empresa.

³⁰ *Ibíd.*, P. 50.

17. Prever y dar a conocer los riesgos que puedan derivarse del proceso contractual a través de una adecuada planeación financiera y tributaria.

18. Presentar oportunamente a la entidad contratante las objeciones a los pliegos de condiciones y términos de referencia.

19. Suministrar información veraz, oportuna y completa, acerca de sus reales capacidades y sobre las cantidades, calidad y precios de los bienes y servicios ofrecidos.

20. Abstenerse de realizar cualquier tipo de maniobras fraudulentas o prácticas indebidas con el propósito de asegurar la adjudicación del contrato o la obtención de cualquier tipo de beneficios durante su ejecución y liquidación.

21. Informar a la entidad pública contratante, las circunstancias sobrevinientes que llegaren a presentarse durante las fases de adjudicación o ejecución contractual y que sean constitutivas de inhabilidad, impedimento o conflicto de interés.

22. Cuando en desarrollo del contrato ocurran hechos imprevisibles que afecten la ecuación económica del mismo, propiciar un acuerdo con la entidad pública para la revisión o ajuste de las cantidades, precios, valores y plazos inicialmente pactados, que no atenten contra el interés colectivo, ni perjudiquen al erario³¹.

23. Cumplir cabal y fielmente los ofrecimientos y compromisos contenidos en la oferta, particularmente en todo lo relacionado con las condiciones y plazos de ejecución del contrato y con la calidad de los bienes y servicios ofrecidos o de las obras y tareas por ejecutar.³²

³¹ Ibid., P. 50.

³² Ibid., P. 50.

3.4.2 Normas y Leyes que rigen a la Contratación por Prestación de Servicios.³³

En primer lugar, el numeral 3º del artículo 32 de la Ley 80 de 1993 establece:

Contratos de prestación de servicios:

“Son contratos de prestación de servicios los que celebren las entidades estatales para desarrollar actividades relacionadas con la administración o funcionamiento de la entidad. Estos contratos sólo podrán celebrarse con personas naturales cuando dichas actividades no puedan realizarse con personal de planta o requieran conocimientos especializados...”

En segundo lugar, el artículo 201 de la Ley 100 de 1993 consagra:

"Artículo 201". Conformación del Sistema General de Seguridad Social en Salud:

En el Sistema General de Seguridad Social en Salud coexisten articuladamente, para su financiamiento y administración, un régimen contributivo de salud y un régimen de subsidios en salud, con vinculaciones mediante el Fondo de Solidaridad y Garantías".

Por su parte, el artículo 282 de la Ley 100, modificado por el artículo 114 del Decreto Nacional 2150 de 1995 expresa:

"Artículo 114". Contratos de prestación de servicios. El artículo 282 de la ley 100 de 1993, quedará así:

"Artículo 282". Las personas naturales que contraten con el Estado en la modalidad de prestación de servicios no están obligadas a acreditar afiliación a los sistemas de salud y pensiones previstos en esta ley, siempre y cuando la duración de su contrato sea igual o inferior a tres meses".

Finalmente, el literal d), del numeral 1º y el numeral 2º del artículo 26 del Decreto Nacional 830 de 1998 estipulan:

³³ ACOSA, Blanca Elisa. Subdirectora de Estudios y Conceptos. Concepto 10 de 2002 Secretaría General Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. 24-01-2002. Disposiciones Normativas. Contratos de prestación de servicios. URL: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5188> [Consulta: 11 abril 2012] 10:05 p. m.

"Artículo 26". Afiliados al régimen contributivo. Las personas con capacidad de pago deberán afiliarse al régimen contributivo mediante el pago de una cotización o aporte económico previo, el cual será financiado directamente por el afiliado o en concurrencia entre éste y su empleador.

Serán afiliados al régimen contributivo del sistema general de seguridad social en salud:

1. Como cotizantes:

d) Los trabajadores independientes, los rentistas, los propietarios de las empresas y en general todas las personas naturales residentes en el país, que no tengan vínculo contractual y reglamentario con algún empleador y cuyos ingresos mensuales sean iguales o superiores; a dos salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV), y...

2. Como beneficiarios:

"Los miembros del grupo familiar del cotizante, de conformidad con lo previsto en el presente Decreto".

Consideraciones.

En primer lugar, la ley ha dispuesto que todas aquellas personas que celebren contratos de prestación de servicios con entidades públicas por un término superior a tres meses, deban estar afiliados al sistema de seguridad social en salud y en pensiones.

En segundo lugar, las disposiciones que regulan el tema de la seguridad social en salud indican que éste se encuentra compuesto por dos regímenes, uno subsidiado y otro contributivo y frente a esta última modalidad existen dos categorías de vinculación, como cotizante y como beneficiario.³⁴

³⁴ Ibid., P. 53.

Así, deben afiliarse al sistema de seguridad social dentro del régimen contributivo en la modalidad de cotizantes, entre otros, los contratistas independientes cuyos ingresos mensuales sean iguales o superiores a dos SMMLV.³⁵

3.4.3 Ética en la Contratación.³⁶

Código de Ética Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A. Aprobado en Asamblea del 25 de Septiembre de 2.009 Acta No. 28

Frente a los Proveedores y Acreedores:

- ✓ Informar en forma veraz, transparente y completa sobre la situación económica de la empresa.
- ✓ Cumplir con las obligaciones en la forma estipulada o de acuerdo con lo establecido por la Ley.
- ✓ Abstenerse de realizar actos que en forma fraudulenta, menoscaben el patrimonio de la empresa en detrimento de los terceros.

³⁵ PÉREZ VALBUENA, Gerson Javier, "Historia, geografía y puerto como determinantes de la situación social de Buenaventura". Documentos de trabajo sobre Economía Regional. Cartagena Abril 2007 P. 15-16. URL: <http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/documentos/DTSER-91.pdf> [Consulta: 05 junio 2012] 5:55 p. m.

³⁶ Código de Ética SPRBUN Aprobado Asamblea 25 Septiembre 2009 Acta No. 28 – Modificado Asamblea 23 Septiembre 2011 Acta No. 32 P. 2

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

4.1 Tipo de Investigación

- ✓ Investigación Exploratoria.

Esta investigación corresponde al tipo de investigación exploratoria ya que, el desarrollo de una propuesta de manual de proveedores es una iniciativa que permitirá aproximarse a dicho tema que resulta ser nuevo para la organización. De igual forma, permitirá aumentar el grado de familiaridad con aspectos afines de la empresa y contribuirá con ideas respecto a la forma correcta de abordar esta investigación.

4.2 Métodos de Investigación

- ✓ Investigación Documental.

Esta investigación se realiza en forma ordenada y con objetivos precisos, con la finalidad de ser base a la construcción de conocimientos. Estará basada en la utilización de textos académicos que abordan el tema de gestión de proveedores, alguno de ellos Gestión de Proveedores del autor Georgio Merli y el Manual de Proveedores de Bavaria S. A.

La investigación podrá suplirse de fuentes internas y externas como la intranet, folletos de la organización, entrevista a los participantes del proceso (funcionarios de Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A.), información de páginas web (Wikipedia.com, Actualicese.com, Gestiopolis.com, entre otras).

4.3 Fuentes de investigación

- ✓ Fuentes Primarias:
 - Apuntes de Investigación
 - Fotografías

- Noticias
 - Documentos originales
 - Entrevistas
- ✓ Fuentes Secundarias:
- Comentarios Autores
 - Manual para Proveedores de Bavaria S. A.

5. RESULTADOS

ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA DE DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DE UN MANUAL PARA PROVEEDORES DE LA SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S. A.

La propuesta de un manual para proveedores de la Sociedad Portuaria, consiste básicamente en definir y plantear criterios para el diseño y estructuración de un sistema de gestión de proveedores.

El presente trabajo pretende dar pautas a utilizar en la formulación de un manual para proveedores de la Sociedad Portuaria. Teniendo en cuenta que esta organización tiene un extenso número de proveedores, no cuenta con un sistema de gestión unificado de los mismos de acuerdo a los servicios y/o bienes que estos prestan. Por tanto se hace necesario que la organización cuente con un adecuado mecanismo de gestión de proveedores.

CAPÍTULO 1

5.1 METODOLOGÍA DE CONTRATACIÓN Y PROCESO DE COMPRAS.³⁷

5.1.1 Métodos de Contratación

Existen diversas metodologías que las empresas utilizan para contratar con sus proveedores; entre ellas se tiene:

Para la contratación de bienes y/o servicios por cuantías menores a 50 SMMLV, se debe tener en cuenta el precio del mercado. Se deberá tener en cuenta los siguientes aspectos para la selección de proveedor:

Precio más favorable: El proveedor cuenta con la oferta más económica que satisface plenamente los requisitos establecidos para la adquisición del bien o servicio.

³⁷ Universidad Industrial de Santander. Proceso de contratación (Instructivo para la Selección, Evaluación y Reección de Proveedores – Versión 06) Resolución N° 293 Febrero 27 2008. P. 1-13.

Proveedor único: El proveedor es persona natural o jurídica que tiene la exclusividad o es el único en el mercado con capacidad de prestar u ofrecer un bien y/o servicio específico.

Buena experiencia: El proveedor cuenta con experiencia como persona natural o jurídica en la ejecución de contratos con similares o las mismas características de los bienes y/o servicios que se desean adquirir.

Oportunidad del servicio: El proveedor ofrece dar respuesta en el tiempo requerido por la empresa al momento de solicitar el bien y/o servicio.

Licitación Pública (Adjudicación parcial): Existe en el momento un proceso público de libre participación, en el cual, por medio del Pliego de Condiciones se formulan requerimientos de bienes y/o servicios con las mismas características de la necesidad a suplir, en que se seleccionará la propuesta más conveniente y la que cumpla con los requisitos establecidos, por lo que la empresa deberá sumarse a este proceso.

Convocatoria Pública (Adjudicación parcial): Existe en el momento un proceso público de libre participación, en el cual, por medio de los Términos de Referencia se formulan requerimientos de bienes y/o servicios con las mismas características de la necesidad a suplir, en que se seleccionará la propuesta más conveniente y la que cumpla con los requisitos establecidos, por lo que la empresa deberá sumarse a este proceso.

Para realizar la contratación de un bien y/o servicio para cuantías mayores o iguales a 50 SMMLV se deberán tener en cuenta los siguientes aspectos para la selección de proveedor:

- No estar impedido por causa de inhabilidades o incompatibilidades para contratar, especialmente por las establecidas en la Constitución Política y en la Ley 80 de 1983.
- Estar a paz y salvo con los aportes del sistema de seguridad social integral y aportes parafiscales que le correspondan, conforme lo establece el Art. 50 de la Ley 789 de 2002, Reforma Laboral.
- Acreditar con certificado vigente expedido por la Contraloría General de la República, que no tiene responsabilidades fiscales que lo inhabiliten para contratar con el estado.

- Copia del Registro Único Tributario (RUT) vigente.
- Tener capacidad jurídica para ofrecer y ejecutar las obligaciones previstas en el contrato, conforme a su naturaleza jurídica y regulación legal o estatutaria que le corresponda.

Otro mecanismo para la contratación con proveedores es:

1. Para comprar bienes y contratar obras o servicios cuya cuantía supere los 250 SMMLV se hará una convocatoria privada previa, la cual debe incluir unos términos de referencia con los criterios específicos de selección, que se tendrán en cuenta para la adjudicación respectiva.
2. Los términos de referencia deben incluir lugar, fecha y hora de la recepción común de las ofertas y de la apertura de los sobres. Estas propuestas no se deben recibir ni abrir en lugares, fechas y horas distintos a los señalados.
3. Para comprar bienes y contratar obras o servicios cuya cuantía supere los 1.800 SMMLV, se hará una convocatoria pública, previa determinación de los criterios de selección específicos, a fin de invitar a todas aquellas personas que reúnan dichas condiciones con miras a que participen en la presentación de propuestas que sirvan para los proyectos determinados.
4. La empresa podrá contratar con consorcios o uniones temporales, según la naturaleza del contrato. En tal caso, se definirán previamente las condiciones de participación.
5. En cualquier caso el anticipo a la entrega del bien o servicio no podrá superar el 50% de la orden de compra o servicio.
6. Ante la igualdad de condiciones de las propuestas, en términos de servicios, calidad, valor y capacidad de respuesta frente a los requerimientos de la Corporación, se preferirán a los proveedores con quienes se tengan experiencias satisfactorias en el pasado y/o que gocen de mayor reconocimiento en el mercado, la decisión no será basada en el precio sino en el mayor beneficio que obtenga la empresa.

Todos los proveedores deben someterse al proceso de selección en el cual se tendrán en cuenta los siguientes criterios: Comerciales, Financieros y de Calidad.

Se establece como mecanismo de selección de proveedores, la figura de licitación abierta o cerrada, para la contratación de obras, bienes o servicios. Cada proceso de licitación es independiente y debe garantizar los criterios de selección y calificación que permitan realizar la selección objetiva de la mejor oferta.

Los criterios de selección deben estar alineados a los contemplados dentro del Manual, sin embargo de acuerdo con el tipo de proveedor o aliado estas podrán ser modificadas por el responsable del proceso, dejando registro del mismo y del proceso de calificación y selección.

Las empresas a las cuales se les adjudique contratos a través de esta modalidad, deben cumplir los demás requisitos establecidos en el Manual registro y evaluación.

En la página web de la empresa se publicarán las condiciones que deben cumplir los interesados en participar en el proceso de licitaciones, dichas condiciones se listan a continuación:

- ✓ Objeto de la invitación
- ✓ Descripción general
- ✓ Plazo para presentación de las ofertas
- ✓ Condiciones generales
- ✓ Condiciones específicas (Jurídicas, Financieras y Técnicas)
- ✓ Pólizas y Garantías
- ✓ Hora y lugar de recepción de propuestas

La Sociedad Portuaria utiliza la siguiente metodología para contratar a sus proveedores:

5.1.2 Inscripción de proveedores³⁸

Las personas naturales o jurídicas interesadas en ser proveedores o contratistas de productos, obras o servicios a la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A. deben estar inscritas en el registro de proveedores, para lo cual es necesario presentar la siguiente información y documentos:

- Formato RAF-FIN-0012 Creación y/o Actualización Proveedores, debidamente diligenciado. Este documento está publicado en la página web de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A.:
http://www.sprbun.com/documentos/REGISTRO_DE_PROVEEDORES_SPRBUN.pdf
- Certificado de Cámara de Comercio.
- RUT
- Cédula del representante legal
- Certificación Bancaria
- Resolución de grandes contribuyentes (si aplica)
- Resolución de auto retenedores (si aplica)
- Formato de Declaración de Conflicto de Intereses de Contratistas RC-AUD-0001 publicado en la página web: www.sprbun.com

Esta documentación debe remitirse digitalizada en formato PDF al correo electrónico proveedores@sprbun.com exclusivo para la gestión de esta información.

En el cuerpo del correo electrónico debe indicarse claramente: la convocatoria, invitación o cotización en la cual está interesada la empresa proponente, así como

³⁸ TENORIO CASTILLO, Walter Alberto. Instructivo de Control (Control Registro de Proveedores – Versión 3, Estado V) Febrero 23 2012. P. 7-15.

el área organizacional de Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A. que está solicitando el servicio.

Los gerentes y directores deben mantener informados a sus proponentes de la exigencia de estos documentos como requisito fundamental para iniciar el proceso de compra o contratación.

Es responsabilidad del contratista, proveedor o proponente reportar los cambios y actualizaciones de los documentos exigidos en este instructivo; estar registrado como proveedor no lo exime de entregar documentos adicionales requeridos por el área contratante al momento de cotizar, así mismo, el registro de proveedores no exime a los responsables por parte de Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A. de solicitar actualizaciones y verificar el cumplimiento de la documentación.

Nota: Para los proveedores y contratistas internacionales, la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A. requerirá los documentos asimilables de acuerdo con la legislación del país correspondiente, que permitan verificar la información que se solicita en este instructivo.

Verificación de los Documentos:

El Jefe de Aseguramiento de la Calidad verifica que la información recibida cumpla las disposiciones de este instructivo, solicitando correcciones y complementos cuando haya lugar; confirma con el remitente la recepción de la documentación y registra la información del proveedor solo cuando su documentación haya sido recibida a satisfacción.

Una vez confirmada la información y los documentos de proveedores y contratistas, el Jefe de Aseguramiento de la Calidad la publica en una carpeta

compartida del sistema de información de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A. para efecto de almacenamiento y consultas.

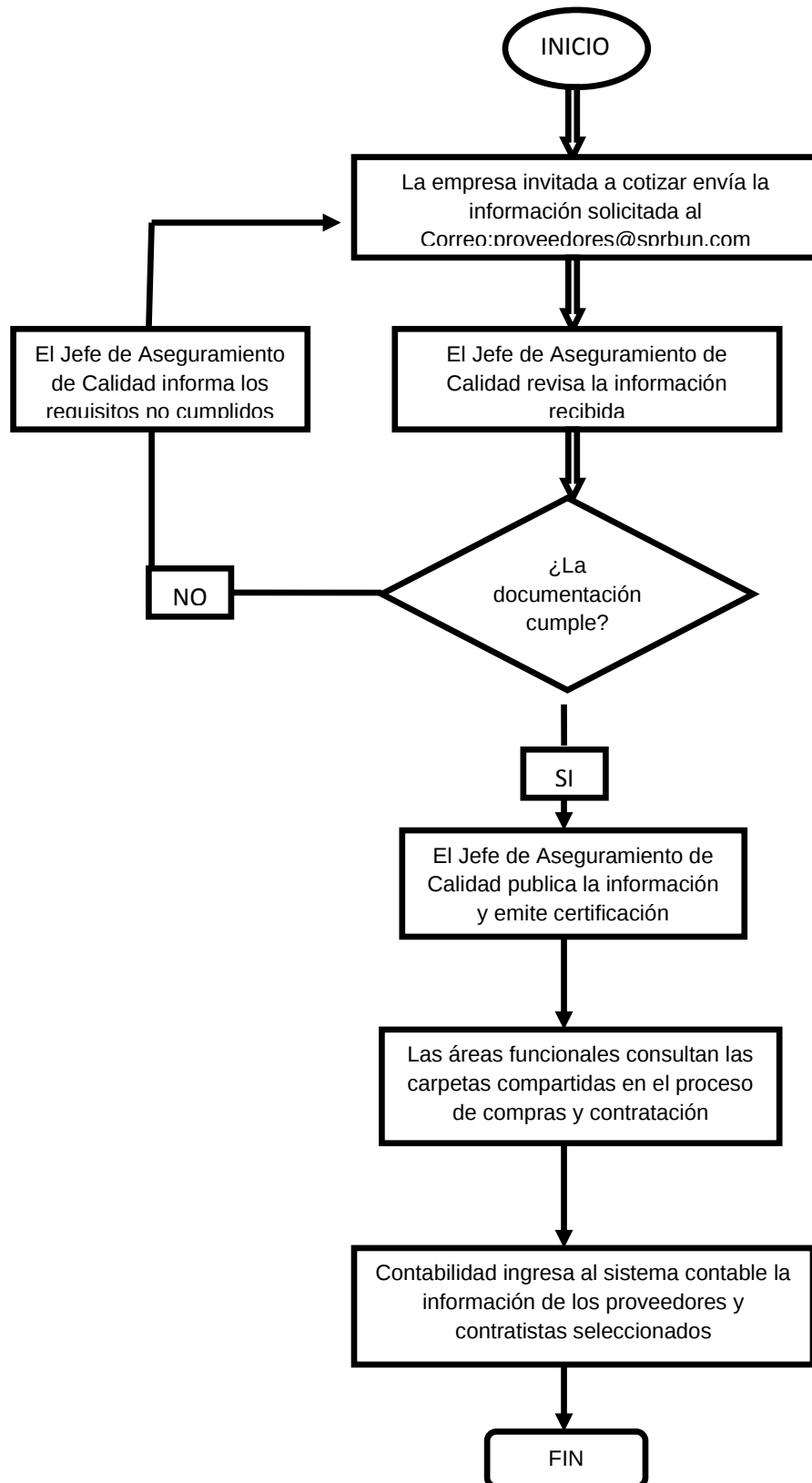
El Jefe de Aseguramiento de la Calidad envía el formato Declaración de Conflicto de Intereses de Contratistas RC-AUD-0001 al Director de Auditoría Interna quien verifica la información y reporta la situación del proponente frente a los conflictos de intereses definidos en el Código de Ética y Código de Buen Gobierno, para lo cual cuenta con dos días hábiles a partir de la recepción del formato en el área de Auditoría.

El Jefe de Aseguramiento de la Calidad tiene tres días hábiles contados a partir del primer día hábil de la recepción de la solicitud de inscripción para emitir la Certificación de Registro de Proveedores Código RA-ADVA-0024 la cual adjunta a la carpeta virtual de cada proveedor.

Cuando el proveedor se encuentre en situación de conflicto se registra la novedad en el campo de Observaciones de la Certificación de Registro de Proveedores.

El área de contabilidad consulta en la carpeta compartida el formato RAF-FIN-0012 Creación y/o Actualización Proveedores, para efectos de registrar las empresas seleccionadas en el sistema de información contable.

Figura 5. Diagrama de Flujo de las actividades para registro de proveedores



5.1.3 CUMPLIMIENTO LEGAL³⁹

Los proveedores y sus instalaciones de fabricación designadas deben cumplir en su totalidad con todas las leyes y normas locales y/o nacionales, entre ellas las relacionadas con el trabajo, la inmigración, la seguridad y la salud, y el medio ambiente.

Los proveedores deben cumplir con todas las leyes nacionales y otras regulaciones aplicables relacionadas al cuidado del medio ambiente, la seguridad y la salud ocupacional, el transporte y el trabajo y las prácticas de recursos humanos. Los proveedores mantendrán sistemas que aseguren el cumplimiento con estos requisitos y deben ser capaces de mostrar registros que demuestren la conformidad con las leyes y regulaciones en la conducta de su negocio.

Leyes laborales. Se espera que los proveedores cumplan con todas las regulaciones laborales del país, incluyendo las relacionadas con los salarios, los horarios laborales, las condiciones de trabajo y el trabajo infantil.

Prácticas de Recursos Humanos. Se espera que los proveedores adopten buenas prácticas de recursos humanos y que traten a sus trabajadores justamente.

Específicamente:

Prácticas de empleo. Los proveedores deben contratar empleados en conformidad con las leyes aplicables. Los salarios, beneficios y horas laborales deben ser justos y razonables de acuerdo al mercado laboral local.

Trabajo infantil. Los proveedores deben cumplir con las leyes locales aplicables con respecto a la edad mínima para los empleados. Si dicha ley no existe o si la misma permite emplear a personas menores de 18 años de edad, el proveedor no puede emplear a niños con menos de 16 años de edad para ningún proyecto de la empresa.

Trabajo forzado. Los proveedores no deberán utilizar el trabajo que resulte de algún tipo de coerción mental o física, castigo físico, esclavitud u otra condición de trabajo opresiva.

³⁹ COSSETTINI, Olga. Estándares para los Proveedores. Buenos Aires, Argentina. P. 1 y 2.

Discriminación. Los proveedores deben respetar el derecho de cada persona a participar en todos los aspectos del empleo sin consideración alguna hacia sus características personales o creencias (por ejemplo, su raza, religión o sexo). Las políticas y las prácticas de los proveedores deben dar lugar a decisiones tomadas en base a la capacidad de los trabajadores para hacer el trabajo, y no en sus características o creencias personales.

Libertad de la asociación. Los proveedores deben respetar los derechos de los trabajadores a asociarse libremente, de acuerdo con leyes locales existentes y sin que exista intimidación, represalia u hostigamiento.

Respeto a las leyes y reglamentos nacionales, municipales, locales:

El contratista/proveedor debe manejar y llevar adelante sus contratos, órdenes de compra, órdenes de servicio y negocios con la empresa contratante, de conformidad con todas las leyes y reglamentos aplicables en la República de Colombia. Estas incluyen, entre otras, las siguientes:

- Cumplimiento estricto de las Leyes de la República de Colombia.
- Cumplimiento de las leyes y normas de seguridad industrial aplicables.
- Cumplimiento de las leyes y normas de protección social aplicables.
- Cumplimiento de las leyes y normas de seguridad social aplicables.
- Cumplimiento de las leyes y normas fiscales aplicables.
- Cumplimiento de las leyes y normas ambientales aplicables.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables contra todo tipo de discriminación, trabajo infantil, explotación laboral, abuso sexual, abuso laboral y esclavitud.

El contratista/proveedor mantendrá indemne a la empresa contratante por cualquier perjuicio que a él se le genere como consecuencia del incumplimiento del proveedor/contratista de dichas leyes y normas.

5.1.4 Ética en la Contratación

Código de Ética Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A. aprobado en Asamblea del 25 de Septiembre de 2.009 Acta No. 28

Frente a los Proveedores y Acreedores:

- ✓ Informar en forma veraz, transparente y completa sobre la situación económica de la empresa.

- ✓ Cumplir con las obligaciones en la forma estipulada o de acuerdo con lo establecido por la Ley.
- ✓ Abstenerse de realizar actos que en forma fraudulenta, menoscaben el patrimonio de la empresa en detrimento de los terceros.

Pautas éticas de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A.⁴⁰

- ✓ Definir políticas y normas claras dentro de las relaciones empresa - proveedores.
- ✓ Mantener lealtad y ética hacia los proveedores desarrollando controles administrativos dentro de la empresa para evitar actos anti-éticos.
- ✓ Hacer a proveedores y acreedores partícipes del crecimiento de la empresa construyendo relaciones y alianzas de largo plazo.
- ✓ Desarrollar mecanismos de información y control que eviten actos ilícitos entre empleados tanto del lado de los proveedores como de la empresa.
- ✓ Promover la relación ganar-ganar que permita el desarrollo de la empresa y proveedores (desarrollo de alianzas de desarrollo mutuo).
- ✓ Fomentar relaciones de intercambio comercial con empresas que funcionen dentro de un marco de ética.
- ✓ Cumplir cabalmente con las obligaciones legales y contractuales.
- ✓ Crear mecanismos hábiles de mediación y arbitraje entre proveedores y las empresas para la solución de las controversias y evitar los costosos mecanismos legales.

5.1.5 Pólizas y Garantías⁴¹

El área contratante debe informar al proveedor, desde el inicio de la negociación, sobre las pólizas y garantías que se deben otorgar a favor de la Sociedad Portuaria.

El proveedor podrá contratar las garantías con las aseguradoras del mercado aprobadas por la organización, las cuales pueden consultarse con el área de compras. Sin embargo, se dará preferencia a las garantías que se obtengan a

⁴⁰ GONZALES PAUCAR, Sergio. Guía de Ética Empresarial. Managua, Nicaragua. Abril 2004. P. 9.

⁴¹ Manual de Contratación de Proveedores de Bienes y Servicios de Argos en Colombia. Versión 001. Julio de 2010. P. 25.

través de los convenios que haya suscrito la Sociedad Portuaria para la expedición de pólizas de sus proveedores con compañías aseguradoras o intermediadoras de seguros.

El área contratante debe revisar que las pólizas que entregue el proveedor cumplan con las coberturas correspondientes de acuerdo con el Manual de Compras y Contratación de la Sociedad Portuaria respecto a objeto, valores y vigencias. Además, solicitará constancia de pago de las primas por parte del proveedor.

Las pólizas y garantías deberán ser las mínimas requeridas, pero el área contratante podrá solicitar garantías adicionales o aumentar los porcentajes y vigencias de las establecidas, de conformidad con el análisis de riesgo realizado al negocio.

En toda contratación que supere los 400 SMMLV, o en aquellas en las que el área contratante lo considere necesario según el riesgo asociado al contrato, se deben exigir las pólizas y garantías mínimas relacionadas a continuación:

Tabla 5. Pólizas y Garantías

GARANTÍA	COBERTURA	MONTO MÍNIMO	VIGENCIA
Seriedad	Perjuicios derivados de la negativa de suscripción del contrato por el Proponente Adjudicatario.	10% del valor de la Oferta.	Desde la presentación de la oferta hasta la adjudicación del contrato o negocio, más 30 días.
Cumplimiento	Perjuicios derivados del incumplimiento de las obligaciones a cargo del Proveedor.	20% del valor del Contrato o negocio.	Igual a la vigencia del Contrato o negocio, más 30 días.
Buen Manejo del Anticipo	Perjuicios derivados de la apropiación o uso indebido del dinero o bienes dados en anticipo.	100% del valor del anticipo	Desde la fecha de formalización del negocio o contrato, hasta la fecha de su finalización.
Pago de Salarios, Prestaciones Sociales e indemnizaciones Laborales.	Perjuicios derivados del incumplimiento de las obligaciones laborales a cargo del Proveedor.	10% del valor del contrato o negocio.	Igual a la vigencia del contrato o negocio y 3 años más.
Calidad del Bien o servicio.	Perjuicios derivados de la deficiente calidad del bien o servicio suministrado por el Proveedor.	10% del valor del contrato o negocio.	Vigencia del contrato o negocio, más 1 año.
Estabilidad de la Obra.	Perjuicios derivados del deterioro o daño de la obra contratada en los contratos de obra y montaje, imputables al Proveedor.	20% del valor del contrato o negocio.	De 2 a 5 años contados a partir de la terminación del contrato o negocio.
Responsabilidad Civil Extracontractual.	Perjuicios ocasionados a terceros con ocasión de la ejecución del contrato por el Proveedor.	10% del valor del contrato (en ningún caso debe ser menor a 200 SMLMV) 1	Igual a la vigencia del contrato o negocio más 30 días.

Fuente: Manual de Contratación de Proveedores de Bienes y Servicios de Argos en Colombia. Julio de 2010. P. 26.

CAPÍTULO 2

5.2 SISTEMAS DE EVALUACIÓN Y MEDICIÓN

5.2.1 DISEÑO DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN A PROVEEDORES

- ¿Por qué evaluar al proveedor?⁴²

Una vez homologado el proveedor, es necesario asegurar que las expectativas apuntadas inicialmente se mantengan a lo largo del tiempo. De esta manera, deberá efectuarse una evaluación continuada para asegurarse de que el proveedor cumple los requisitos establecidos de forma permanente.

- ¿Cómo evaluar al proveedor?⁴³

El primer paso para realizar la evaluación de proveedores es definir los criterios que van a ser tenidos en cuenta. La evaluación debe incluir los siguientes criterios:

Calidad de suministros: Con este criterio se mide el nivel de cumplimiento por parte del proveedor de las especificaciones definidas por la empresa, es decir, hasta qué punto ha suministrado exactamente lo que se le había solicitado. Para evaluar la calidad de los suministros, se tienen en cuenta los resultados de los controles de recepción y las posibles incidencias que el producto suministrado haya podido generar en el proceso de producción.

Fiabilidad de plazos de los suministros: Se mide el grado de cumplimiento por parte del proveedor de los plazos de entrega fijados. Este criterio es importante en algunos casos, porque un retraso en una entrega de materia prima puede hacer parar el proceso productivo.

Flexibilidad del proveedor: Este criterio refleja el grado de adaptación del proveedor a las necesidades de la empresa. Por ejemplo, la capacidad de reacción ante un pedido urgente que no estaba previsto.

Fiabilidad de la información: Aquí se valora la relación administrativa con el proveedor: La calidad de sus ofertas, la fiabilidad de sus albaranes y facturas, el cumplimiento de plazos en la facturación.

⁴² Disponible en: <http://www.aulafacil.com/calidad-empresa/curso/Lecc-19.htm>. Febrero 14 2014. 03:25 p. m.

⁴³ Ibid., P. 71.

Competitividad Nivel de precios: Este criterio tiene en cuenta la relación entre el precio de los productos suministrados por el proveedor y su calidad, así como la comparación entre el precio del proveedor y los del resto de proveedores. No se trata de valorar mejor al proveedor más barato, sino a aquel que tenga una mejor relación calidad-precio dentro del mercado.

Una vez definidos los criterios que van a tenerse en cuenta a la hora de evaluar a los proveedores, es necesario darle un peso a cada uno de ellos, ya que no todos los criterios tienen la misma importancia para cada empresa.

Una posible ponderación sería la siguiente:

· Calidad suministros	50%
· Fiabilidad suministros	20%
· Flexibilidad proveedor	20%
· Flexibilidad información	5%
· Competitividad	5%

El siguiente paso es definir el sistema de evaluación a utilizar para cada uno de los criterios: puntuación de 0 a 10; puntuación de 0 a 5; valoración A, B, C, así como los casos en que se pone una puntuación u otra.

En el caso de calidad de los suministros, si se ha elegido un sistema de puntuación de 0 a 5 habrá que definir en qué casos se pone un 5, un 4, entre otros. Una posible escala de valoración sería la siguiente:

- Puntuación 5: Cuando no se ha detectado ningún incumplimiento de especificaciones en el período evaluado.
- Puntuación 4: Cuando los incumplimientos de especificaciones están entre el 1% y el 2% de las cantidades suministradas.
- Puntuación 3: Cuando los incumplimientos de especificaciones están entre el 3% y el 5% de las cantidades suministradas.
- Puntuación 2: Cuando los incumplimientos de especificaciones están entre el 6% y el 10% de las cantidades suministradas.
- Puntuación 1: Cuando los incumplimientos de especificaciones están entre el 11% y el 20% de las cantidades suministradas.
- Puntuación 0: Cuando los incumplimientos de especificaciones superan el 20% de las cantidades suministradas.

Finalmente hay que definir la frecuencia de evaluación de los proveedores: trimestral, semestral, anual, así como las acciones a tomar en función del resultado obtenido, ya que la evaluación tiene como fin conseguir que la empresa trabaje con los mejores proveedores. Un ejemplo de acciones a tomar es el siguiente:

- Proveedores con puntuación 0: Inmediatamente dejan de ser proveedores homologados y, por tanto, no podrán suministrar más productos a la empresa. Si desean volver a suministrar productos, deberán pasar de nuevo el proceso de homologación.
- Proveedores con puntuación 1 ó 2: Se notifica al proveedor que en un plazo de un mes deberá entregar a la empresa un plan escrito y programado de acciones para corregir sus incumplimientos. Si en los dos meses siguientes el proveedor no puede demostrar que está realizando acciones para alcanzar un nivel satisfactorio, será deshomologado y no podrá suministrar más productos.
- Proveedores con puntuación 3 ó 4: Se notifican al proveedor los incumplimientos que ha tenido, y se solicita un plan para corregirlos, anunciándole que en la próxima evaluación deberá mejorar sus resultados.

Con este tipo de actuaciones, la empresa consigue:

1. Seleccionar a los mejores proveedores, eliminando aquellos que ofrecen peor calidad.
2. Los proveedores seleccionados mejoran progresivamente la calidad de sus suministros, su fiabilidad, flexibilidad y precios.

La evaluación realizada a cada proveedor debe quedar registrada en una ficha de evaluación, en la que figuren los resultados obtenidos para cada uno de los criterios. Es conveniente también que en esa ficha figure la evolución que ha tenido el proveedor en los últimos períodos de evaluación.

- ¿Qué se debería evaluar al proveedor?⁴⁴

Otros criterios que deben tenerse en cuenta a la hora de evaluar un proveedor es el precio y la calidad de sus productos o servicios; sin embargo, existen otros criterios o factores además del precio y la calidad, que se deben tomar en cuenta al momento de decidirse por un determinado proveedor. Son:

⁴⁴ Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/criterios-de-seleccion-de-proveedores/> Febrero 14 2014. 03:45 p. m.

Precio

Uno de los principales criterios que se debe tomar en cuenta al momento de evaluar un proveedor, son sus precios.

Siempre se debe procurar proveedores con precios razonables, que sean acordes a la calidad del producto o servicio que ofrecen, y a los precios promedio del mercado.

Al evaluar el precio del producto, tener en cuenta también los gastos que podrían adicionarse a éste, tales como los gastos de transporte, seguros, embalaje.

Asimismo, al momento de evaluar el factor precio, se debe considerar los posibles descuentos que el proveedor pueda otorgar, tales como descuentos por volumen de compra, descuentos por pronto pago.

Calidad

De nada sirve tener un proveedor con bajos precios, si la calidad de sus productos o servicios es mala.

La calidad es otro de los principales criterios a tomar en cuenta al momento de evaluar un proveedor.

Siempre que sea posible se debe procurar proveedores que ofrezcan insumos, productos o servicios de muy buena calidad o, en todo caso, que la calidad de éstos sea acorde con los precios que tienen.

Al evaluar la calidad del producto, tomar en cuenta los materiales o componentes del producto, sus características, sus atributos, su durabilidad.

Pago

En el criterio del pago se evalúa las formas de pago que ofrece el proveedor, por ejemplo, si ofrece la posibilidad de hacer pagos vía transferencia bancaria, o vía Internet. Las condiciones o el plazo del pago, por ejemplo, si piden pagar al contado, o dan la posibilidad de pagar a 30 días, pagar un 50% a 60 días.

Siempre buscar las mejores condiciones de pago, es decir, que el financiamiento o plazo del crédito otorgado sea el mayor posible, sin que ello implique recargo alguno. Mientras mejores condiciones de pago, mayor liquidez para la empresa.

Entrega

Otro criterio importante a tener en cuenta al momento de seleccionar un proveedor es la entrega, en donde lo primero que se debe evaluar es que si el proveedor requiere de un pedido mínimo para poder trabajar con la organización.

En el criterio de entrega también se evalúa la oportunidad de entrega, si son capaces de asegurar que cumplirán siempre con los pedidos, que los entregarán oportunamente cada vez que se requiera, que siempre contarán con el mismo producto, que podrán abastecer durante todo el año.

Se evalúa la rapidez o los plazos de entrega, que es el tiempo que transcurre desde que se hace el pedido hasta que se entrega el producto, por ejemplo, si se hace la entrega del producto a los 3 o a los 30 días.

Servicio de Post Venta

En el servicio de post venta se evalúa principalmente las garantías que el proveedor pueda brindar, qué garantías otorga y cuál es el período de éstas.

También se evalúa la capacitación que pueda brindar en el uso de sus productos, la asistencia técnica, el servicio de mantenimiento, su política de devoluciones, la posibilidad de canjear productos de baja rotación.

Otros Factores

Los criterios que se han mencionado anteriormente son los más importantes y los que más se deben tener en cuenta al momento de evaluar y seleccionar un proveedor; sin embargo, también existen otros factores que siempre es bueno considerar:

- **Experiencia:** a mayor experiencia de la empresa proveedora, probablemente mayor eficiencia y seguridad en su abastecimiento.
- **Reputación:** Se debe considerar, por ejemplo, si los testimonios de sus clientes son favorables.
- **Organización:** Si, por ejemplo, su personal es calificado, si tiene un buen sistema de distribución.
- **Servicio al cliente:** Si, por ejemplo, son capaces de brindar rápidamente toda la información que se requiera.

- Convenios publicitarios: Si, por ejemplo, brindan la posibilidad de otorgar productos gratis a cambio de publicidad.
- Situación económica: Si su situación económica es estable ello podría significar productos de calidad y un abastecimiento seguro; si tuviera dificultades financieras, ello podría significar una posible disminución en la calidad de sus productos (al querer reducir sus costos), la posibilidad de que dejen de atender los pedidos (por ejemplo, al incumplir los pagos de sus propios proveedores), poca posibilidad de que otorguen financiamiento (debido a su necesidad de tener liquidez).
- Tamaño: si es un proveedor pequeño, probablemente su atención sea más directa (por ejemplo, la posibilidad de que resuelvan mejor cualquier inconveniente que se tenga), mayor flexibilidad para adaptarse a las necesidades de la empresa contratante, y mayor poder de negociación; si es un proveedor grande, probablemente tenga mayor eficiencia y seguridad de abastecimiento, pero un menor poder de negociación para el comprador.
- Fabricante o mayorista: la principal ventaja de los fabricantes con respecto a los mayoristas son sus bajos precios, pero su principal desventaja es que probablemente no puedan ofrecer la variedad de productos que sí podría ofrecer un mayorista, sobre todo, al hacer pedidos pequeños.

CAPÍTULO 3

5.3 POLÍTICAS DE LA SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S. A.

5.3.1 Requerimientos ambientales para contratistas.⁴⁵

Todo contratista que preste sus servicios a la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A., debe garantizar el cumplimiento de las normas de Seguridad, Salud y Medio Ambiente vigente y las que la organización establezca para reducir el nivel de riesgo en el desarrollo de la labor contratada preservando la integridad física de sus trabajadores, la de los de la comunidad portuaria o personal ajeno a su proyecto o servicio prestado, controlando sus aspectos para minimizar los impactos ambientales.

- ✓ Para empresas contratistas permanentes y contratistas de proyectos mayores o menores, cuya actividad sea de alto riesgo o con potencialidad alta de accidentes y/o el número de colaboradores de la misma es de 10 o más, la empresa debe tener un coordinador de Seguridad y Salud Ocupacional de tiempo completo. Para empresas contratistas que su actividad sea de bajo riesgo y/o el número de colaboradores es inferior a 10 colaboradores, debe tener un vigía de seguridad que puede ser designado del mismo grupo de colaboradores
- ✓ Toda empresa contratista permanente y contratista de proyecto mayor o menor debe mantener permanentemente, de acuerdo con lo establecido por la organización, limpias las áreas de servicios, utilizando los recipientes adecuados para la recolección selectiva de desechos. Se prohíbe el depósito de estos desechos en áreas no destinadas para esto. Conservar el orden y el aseo en el sitio de trabajo asegurando que los escombros o desperdicios sean retirados y dispuestos adecuadamente una vez terminada la labor. Si por alguna razón la acumulación de escombros se convierte en condición insegura, los terceros deben retirarlos periódicamente.
- ✓ Elaborar y mantener actualizado su propio sistema de Gestión de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio ambiente, acorde a las actividades a ejecutar propias de su negocio y coherentes con los factores de riesgo de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A.

⁴⁵ Consultado a: MOSQUERA MOSQUERA, Miriam. Jefe de Seguridad Salud y Medio Ambiente. Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A. Requerimientos Ambientales para Contratistas. Febrero 4 2014. 02:58 p. m.

- ✓ Todo contratista debe suministrar oportunamente y garantizar el uso adecuado de la dotación (camisa, pantalón y botas de seguridad chalecos o franjas reflectivas), en ningún caso, los terceros ni sus trabajadores usarán dotación de la organización contratante o de empresas para la cual no laboren terceros. No se permite la permanencia de personas sin la dotación adecuada, debidamente marcada con el logo del contratista.

Equipos de Protección Colectiva.

- ✓ Proveer con anticipación al inicio de las actividades, los equipos de Protección colectiva, cuando se evidencien los riesgos a la salud de los trabajadores durante la ejecución del trabajo.
- ✓ Se entienden por Equipos de Protección Colectiva, entre otros, los siguientes:
 - a) Aislamiento físico, barreras de protección y demarcación del área.
 - b) Señalización con cinta de demarcación y colombinas.
 - c) Instalación de tierras.
 - d) Plataformas de protección.
 - e) Andamios.
 - f) Líneas de vida (horizontales, verticales) para asegurar el arnés de seguridad;
 - g) Protecciones apropiadas para cableados eléctricos para conexiones de máquinas.
 - h) Extensiones para iluminación con lámparas de 12V o 24V aislados con transformador.

En ningún caso la Sociedad Portuaria suministrará lo mencionado.

Equipos, Maquinaria y Herramientas.

- ✓ Todos los equipos, maquinaria y herramientas deben cumplir los estándares de seguridad con base en las normas vigentes.
- ✓ Todo contratista debe de presentar listado de maquinaria, equipo y herramienta al área de Seguridad, Salud y Medio Ambiente (SESAMA) antes de iniciar cualquier actividad, en donde se realizará la verificación del adecuado estado de lo mencionado; en esta verificación se incluye la inspección de los equipos, materiales y herramientas y solo se permite el uso de los mencionados en las

instalaciones de la Sociedad Portuaria y áreas concesionarias si la inspección es aprobada.

- ✓ Los equipos móviles (vehículos livianos, vehículos de carga, cargadores, maquinaria pesada), máquinas manuales, maquinaria y equipos (máquinas de soldar, equipos de oxicorte, pulidoras, esmeriles, cortadoras, taladros) así como también los andamios, líneas de vida, arnés y escaleras deben tener listas de preuso y listas de verificación de condiciones generales de seguridad.
- ✓ La siguiente información debe permanecer a la vista en el sitio donde se está realizando el servicio.
 - Listado de máquinas equipos y herramientas, con las condiciones de seguridad respectivas.
 - Listas preuso para equipos de soldadura, oxicorte, pulidoras, montacargas, esmeriles, cortadoras andamios y escaleras

Obligaciones ambientales antes del inicio del servicio.

Antes de iniciar el servicio, y dependiendo de las áreas en que lo preste, el contratista deberá:

Para el caso de contratistas que presten servicios en áreas incluidas dentro del alcance del Sistema de Gestión Integrado (SGI) de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A., éstos deberán presentar un documento escrito donde describan los principales aspectos de la gestión ambiental relacionada con su servicio. El documento debe contener, al menos, una descripción de:

- Principales aspectos ambientales del servicio.
- Métodos de control operacional para evitar la contaminación ambiental y contribuir a la protección del medio ambiente.
- Lineamientos para el manejo de residuos.
- Forma de actuar frente a potenciales emergencias e incidentes ambientales.
- Legislación ambiental aplicable a su servicio, y la forma de cumplimiento.

- Responsabilidades ambientales de los trabajadores.
- Copia de autorizaciones sanitarias o ambientales necesarias para la ejecución de su servicio, cuando proceda.
- Otros compromisos ambientales adquiridos durante el proceso de licitación y contrato, según la naturaleza del servicio.

Si el contratista no está incluido dentro del alcance del Sistema de Gestión Integrado (SGI) de la Sociedad Portuaria deberá presentar un documento donde se identifique, al menos:

- Legislación ambiental que les aplica su forma de cumplimiento.
- Metodología de manejo y cuantificación de los residuos generados en sus operaciones.

Además, el contratista deberá informar y capacitar a sus trabajadores sobre los potenciales impactos ambientales de sus operaciones y las medidas de control asociadas a cada uno. Se debe mantener registro de dicha actividad.

Obligaciones ambientales durante el servicio.

Durante la ejecución del servicio, el contratista deberá:

- Dar cumplimiento a la legislación ambiental aplicable a la naturaleza de su servicio.
- Proteger los recursos naturales, evitando la contaminación del suelo, agua, aire, flora y fauna presentes en la zona comprendida para la ejecución de sus actividades.

Condiciones ambientales mínimas para contratistas.

- Mantener los puntos de trabajo ordenados y aseados, en lo posible retirando sus residuos después de cada jornada de trabajo.

- Manejar los residuos provenientes de sus operaciones de manera adecuada, mediante su correcta segregación, manipulación, transporte y disposición final. Los residuos industriales no deben ser mezclados con los residuos domésticos. Los residuos peligrosos que se generen en sus actividades, deben ser manejados de forma segregada.
- Para el caso de los colaboradores que realicen actividades dentro del alcance del Sistema de Gestión Integrado (SGI) de la Sociedad Portuaria, estos deberán estar alineados con los procedimientos e instructivos para la gestión ambiental, tales como:
 1. Control ambiental operacional
 2. Manejo de residuos sólidos en obra
 3. Manejo de residuos sólidos en oficinas
 4. Investigación de incidentes ambientales
- El contratista deberá responder ante cualquier incidente ambiental causado por él, de tal forma que la Sociedad Portuaria queda con derecho de exigir al mismo contratista, las acciones y los gastos que se originen por el incumplimiento de las obligaciones en temáticas medioambientales. Los incidentes ambientales deben ser registrados y comunicados al área de SESAMA.
- En caso de detectar una inadecuada operación, actividad o manejo de algún residuo que pueda ocasionar un incidente ambiental, el contratista debe informar inmediatamente al Inspector SESAMA, si procede, o Supervisor inmediato, con el fin de implementar las medidas correctivas necesarias.
- Mantener permanentemente informado al área de Sostenibilidad y Procesos de la organización acerca del desempeño ambiental relacionado a su obra o servicio.
- El contratista deberá aplicar esta norma en todas las obras o servicios que preste en cualquier instalación o en nombre de la Sociedad Portuaria.

Prohibiciones de los contratistas

Se prohíben estrictamente las siguientes situaciones:

- Quemar residuos sólidos, aceites, grasas, neumáticos, entre otros.

- Verter residuos líquidos a aguas superficiales, subterráneas o marinas, sin previo tratamiento (aceites, compuestos tóxicos, combustibles, detergentes, aguas servidas o industriales).
- Alterar el recurso flora, cortando vegetación sólo cuando sea necesario y que corresponda a lo exigido por el contrato.
- Se prohíbe alterar el recurso fauna. Actividades como caza o captura de especies que están estrictamente prohibidas.
- Depositar y almacenar los residuos fuera de los sitios habilitados para ello.
- Efectuar mantenimiento y reparación de vehículos y maquinaria en áreas no habilitadas para estos fines, ya que pueden generar derrame de combustibles y solventes que afecten el suelo.
- Abandonar cualquier daño ambiental originado durante la ejecución de sus obras o servicios.

Entrenamiento y Capacitación

El contratista, debe capacitar a sus trabajadores en función de los aspectos ambientales significativos de su servicio, y los métodos de control para minimizar y/o mitigar el impacto ambiental asociado. Para ello, el contratista debe:

- Realizar charlas periódicas relacionadas con el manejo de los aspectos ambientales asociados a sus actividades.
- Realizar inducciones a trabajadores nuevos, en donde se incluya la temática ambiental asociada a su servicio.
- Incluir en las charlas de 5 minutos realizadas al comienzo de cada jornada, temas ambientales relacionados con su servicio.
- Mantener los registros actualizados de cada capacitación realizada y entregar copia a Sociedad Portuaria.
- Debe asegurar que todo el personal esté informado de las buenas prácticas a adoptar para prevenir la contaminación ambiental y proteger adecuadamente el medioambiente.

5.3.2 Seguridad Ocupacional⁴⁶

Artículo 9. Obligaciones del Contratista: En ejercicio de sus operaciones, el Operador Portuario/Contratista tiene la obligación permanente de cumplir con las siguientes imposiciones:

1. Seguridad social: Afiliar a todos sus trabajadores a una Entidad Promotora de salud (EPS) y a una Administradora de Riesgos Profesionales (ARP), de acuerdo con lo dispuesto en la Ley 100/93 de Seguridad Social.

2. Uniformes: Suministrar a sus trabajadores la ropa de trabajo, equipos y elementos de protección personal que se requiera para el desempeño de sus labores acorde al tipo de riesgo al que está expuesto en el desarrollo de sus actividades:

- Uniforme General: Camisas con mangas, pantalón largo (estas prendas deben estar confeccionadas en telas acordes a las condiciones climáticas de la región), zapatos de cuero cerrado y suela antideslizante, el personal femenino que labora en las zonas operativas no debe utilizar calzado de tacón alto.
- Uniforme para Embalaje de Contenedores Refrigerados: Overoles de telas semipermeables con relleno de material aislante, botas de caucho de media caña para proteger los zapatos al trabajador, doble guante interior y exterior.
- Uniforme para operación de café y azúcar: Camisa con o sin mangas, pantalón corto o largo, calzado con suela antideslizante.

3. Elementos de protección personal: El contratista debe suministrar a sus trabajadores, los elementos necesarios para protegerlos de los riesgos que se puedan presentar al transitar o laborar en las instalaciones del Terminal Marítimo de Buenaventura.

Dichos elementos son: Casco de seguridad, protectores auditivos, gafas o anteojos adecuados contra polvos, respiradores contra polvos, guantes de caucho dieléctricos para los electricistas, guantes de cuero para soldadores, guantes de maniobra acorde al tipo de actividad, calzado de seguridad, botas de caucho de caña alta o media, equipo de lluvia, cinturones o arnés de seguridad con su

⁴⁶ CHINEA BARRERA, Domingo Segundo. Reglamento de Seguridad Industrial para el Terminal Marítimo de Buenaventura de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A. Enero 2011. P. 6-8.

respectiva cuerda o cable de suspensión, chalecos reflectivos para trabajos nocturnos y para el personal que transita en motocicleta, caretas, pectoral para trabajos de soldadura, elementos para trabajos de electricidad, chalecos salvavidas para personal que por razón de sus funciones deba laborar en la bahía.

4. Suministro de agua potable: El contratista debe suministrar agua potable, durante el ejercicio de sus actividades, para garantizar la salud y el bienestar a sus trabajadores.

5. Suministro de equipos y aparejos adecuados, en buen estado y en condiciones de seguridad para realizar actividades portuarias.

6. Accidentalidad: En caso de accidente el Contratista debe atender al trabajador accidentado y para ello puede solicitar a la Brigada de emergencias de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A., la atención y traslado del accidentado al Puesto de Salud y según la gravedad del caso al hospital o IPS asignada al trabajador. Para efectos de esta solicitud se debe llamar por radio, canal 06, o las extensiones telefónicas 2262 - 2302 y línea de emergencia: 77.

7. El contratista debe mantener limpias las áreas de trabajo, no permitiendo en estas, la acumulación de mercadería o desechos, salvo en las áreas destinadas como zonas de almacenamiento.

8. En caso de derrame de lubricantes por mantenimientos y/o desperfectos de equipos, debe limpiar la zona de tal manera que no represente un riesgo de accidente para los equipos y las personas por deslizamiento.

9. El contratista debe poseer un programa de inducción para el personal nuevo que no posee habilidad o destreza para la ejecución de sus labores.

10. El contratista tiene la obligación de contratar un profesional responsable de la Salud Ocupacional quien deberá permanecer en los frentes de trabajo para corregir todo acto inseguro que se presente en la operación e igualmente dar aviso a sus superiores sobre la existencia de condiciones inseguras en las instalaciones, equipos, procesos, operaciones de trabajo y sistemas de control de riesgos.

Artículo 10. El incumplimiento por parte del contratista a algunos de los puntos establecidos en el artículo anterior, lo hará merecedor, según la gravedad del caso, a la cancelación de las operaciones que realiza o a la suspensión de ingreso al Terminal Marítimo de los respectivos trabajadores⁴⁷.

⁴⁷ Ibid., P. 83.

CAPÍTULO 4

5.4 DESARROLLO DE PROVEEDORES⁴⁸

Para lograr consolidar una cadena de valor sostenible, es necesario que las empresas revisen y motiven el comportamiento de sus proveedores en lo ambiental, social y económico.

El cumplimiento de la legislación, la no contratación de mano de obra infantil, la protección de los derechos humanos y la implementación de certificaciones ambientales y de calidad, son sólo algunos de los criterios que deben revisar las empresas a la hora de contratar y mantener las relaciones con sus proveedores.

Asimismo, es muy importante que las empresas identifiquen posibles alianzas que permitan mejorar la gestión de la sostenibilidad en toda su cadena. El ejercicio debe ser un trabajo de relaciones gana-gana, más que un ejercicio de fiscalización y auditoría sobre si los proveedores cumplen o no con criterios sostenibles en sus operaciones.

De acuerdo con el tipo de industria, la región e incluso el tamaño de la empresa, es necesario identificar cuáles son los principales riesgos en la cadena de valor y analizar en qué estado de avance se encuentran.

La empresa debe implementar en sus procesos de contratación y de relaciones con los proveedores, criterios mínimos de cumplimiento en responsabilidad social empresarial (RSE) - sociales, derechos humanos y ambientales. Esto puede incluir la exigencia de certificaciones como la ISO 14001 e ISO 9000.

Algunas acciones que puede desarrollar la empresa incluyen:

- Identificar oportunidades para mejorar la gestión de RSE con los proveedores.
- Diseñar y ejecutar un proceso de selección y evaluación de proveedores que incluya también criterios específicos de RSE para la adopción de estándares

⁴⁸ Disponible en: http://www.andi.com.co/cajadeherramientasrse/dequesetrata.aspx?mnu_id=19. Marzo 5 2014. 10:10 a. m.

ambientales y sociales. Ejemplos: Cláusulas contractuales de no utilización de trabajo infantil y forzado, licencias ambientales, registros sanitarios.

- Monitorear permanentemente el cumplimiento de las directrices anteriores y exigir a los proveedores reproducirlas en sus respectivas cadenas de valor. Ejemplos: Cláusulas contractuales de no utilización de trabajo infantil y forzado.
- Implementar programas de capacitación y transferencia de tecnologías con proveedores estratégicos.
- Aplicar una política de relaciones transparentes y equilibradas con los proveedores que incluya el compromiso de pago a tiempo, contratos claros, la protección de la información personal o confidencial y prácticas anticorrupción (código de ética).
- Establecer canales de comunicación que garanticen un diálogo permanente con los proveedores y sub-proveedores para discutir y llevar a cabo proyectos específicos para medir y analizar su nivel de satisfacción. Ejemplos: Proyectos conjuntos de gestión ambiental, transferencia de tecnología, construcción de capacidades, creación de cadenas productivas sostenibles.
- Privilegiar a las pequeñas y medianas empresas como cooperativas, asociaciones de barrio u organizaciones con proyectos de generación de ingresos para grupos usualmente excluidos, como minorías o personas con discapacidades.
- Monitorear la satisfacción de los proveedores con la empresa como cliente, y desarrollar planes de mejora basados en sus expectativas.

Con el deseo de enriquecer la relación con los proveedores, se promoverá el trabajo conjunto y el fortalecimiento de la cadena de suministros. Así, se debe implementar el Programa de Desarrollo de Proveedores que genera alianzas estratégicas para la competitividad y la productividad; implementa la gestión de calidad y certifica a las empresas en sus sistemas de calidad.

Los proveedores que participen en el Programa Desarrollo de Proveedores podrán alcanzar su certificación de calidad y luego desarrollar planes de mejora. Junto al proyecto, se realizarán iniciativas de formación, apoyo a las Pymes, fomento de la ética y estímulo a su labor.

- Desarrollo Proveedores (PYMES): Generar oportunidades de mejora a través de la implementación de la norma ISO 9001 y la gestión de planes financieros, con el acompañamiento de ICONTEC y la Cámara de Comercio.
- Programa Cadena de Valor: A través de talleres, capacitar a funcionarios de las empresas proveedoras, sobre la naturaleza de la Sociedad Portuaria, el fortalecimiento del servicio y el desarrollo personal.
- Fomento de la ética: Desarrollar el programa Rumbo Pymes Éticas y Transparentes. Éste busca que las empresas diagnostiquen su clima organizacional, declaren sus compromisos éticos y gestionen políticas anticorrupción.
- Reconocimiento a proveedores: Anualmente entregar un reconocimiento a aquellos proveedores que cumplan 5, 10, 15, 20, 25 y 30 años de vinculación con la empresa.

Tabla 6. Matriz de Riesgos

No.	RIESGO	CAUSAS	EFFECTOS (CONSECUENCIAS)
01	Pérdida de vidas humanas en la ejecución del contrato	Falta de idoneidad técnica de personal del contratista	Muertes y lesiones
		Malas señalizaciones y mal manejo ambiental y del impacto comunitario	Parálisis Operacionales
		Accidentes en el traslado de maquinarias y equipos	
02	Lesiones, incapacidades temporales o permanentes	Falta de idoneidad técnica de personal del contratista	Muertes y lesiones
		Malas señalizaciones y mal manejo ambiental y del impacto comunitario	Parálisis Operacionales
		Accidentes en el traslado de maquinarias y equipos	
03	Gastos financieros por parte del proponente	Impuestos nuevos a los contratos	Dineros y valores
		Falta de gestión y oportunidad en trámites	
		Demora en los pagos por parte del Municipio	
04	Incumplimiento en el plazo de entrega del objeto contractual	Falta de idoneidad técnica de personal del contratista	Dineros y valores
		Programas de Ejecución de obras mal elaborados	
		Falta de gestión y oportunidad en trámites	
		No tienen los recursos necesarios para la ejecución del contrato	Parálisis Operacionales
05	Incumplimiento en las obligaciones laborales	No pago de salarios y prestaciones sociales a los trabajadores, parafiscales	Dineros y valores
		No pago a proveedores y/o subcontratista	
		Incumplimiento de normatividad vigente	
		Contratación laboral mal hecha	
		Los subcontratistas no cumplen con los requisitos laborales y no hay control eficiente de la interventoría	
		No se realiza por parte de contratistas las coberturas como ARP	
06	Fallas o deterioro de los bienes, diseños u obras.	Mala calidad del bien suministrado	Daños a Bienes
		Producto mal entregado	
		Deterioro prematuro por falta de mantenimiento	
		Se reciben las obras con personal sin idoneidad	
		Recibo inadecuado de obra	

Fuente: Elaboración propia.

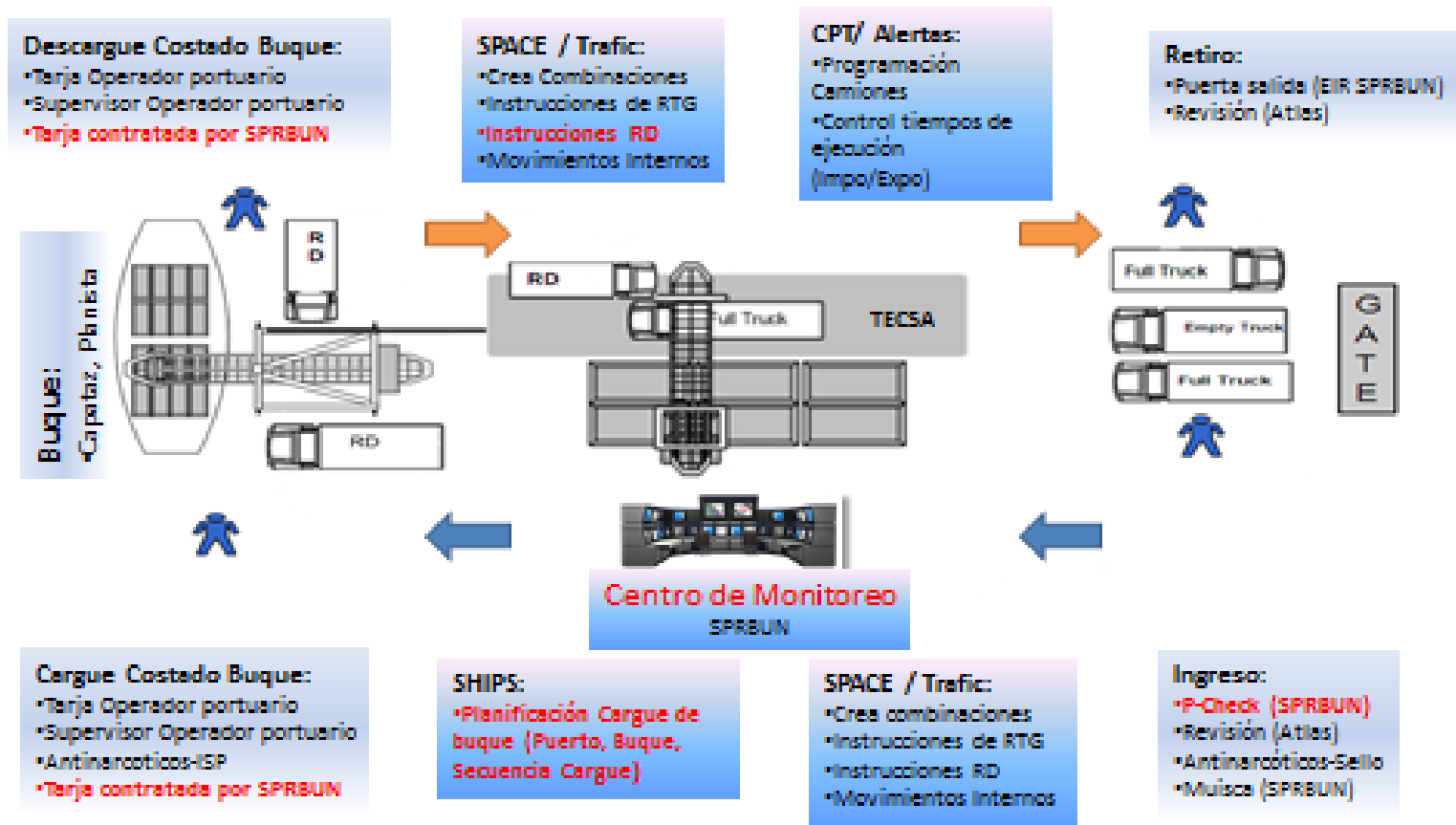
Tabla 7. Análisis Holístico de la Sociedad Portuaria Regional Buenaventura S. A.

SISTEMA	RELACIÓN
ESTADO	Contrato de concesión
DIAN	Zona Primaria Aduanera Depósito Habilitado
CLIENTES	
Importadores	Servicios portuarios a la carga Almacenamiento Movimientos internos a la carga Seguridad a la carga
Exportadores	Servicios portuarios a la carga Almacenamiento Movimientos internos a la carga Seguridad a la carga
Líneas Marítimas	Servicios portuarios al Buque Control de la operación de cargue y descargue Seguridad al Buque y a la tripulación
Armadores	Servicios portuarios al Buque Control de la operación de cargue y descargue Seguridad al Buque y a la tripulación
USUARIOS DEL TERMINAL	
Agencias Marítimas	Intermediación con las líneas marítimas
Operadores Portuarios	Control de la operación portuaria
Agencias de Aduanas	Intermediación con importadores y exportadores
Empresas de Transporte	Programación de ingreso. Control de permanencia.
AUTORIDADES PORTUARIAS	
Policía Antinarcóticos	Coordinación de la operación de cargue y descargue de buques.
DIAN	Facilitación de Inspecciones Facilitación de Información Facilitación de la función aduanera
ICA	Facilitación de Inspecciones
INVIMA	Facilitación de Inspecciones
EMPLEADOS	Contrato laboral Empleo temporal Formación y desarrollo
CONTRATISTAS	Contratos de bienes y servicios
COMUNIDAD PORTUARIA	Relaciones de interés común
COMUNIDAD BONAVERENSE	Relaciones con el medio ambiente Vínculos con la comunidad Vínculos laborales con el sector portuario

Fuente: Elaboración propia.

Figura 6. Análisis Sinérgico de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A.

PROCESO Exportación e Importación



Fuente: Base de datos Gerencia de Operaciones Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A.

Tabla 8. RELACIONES QUE INCLUYEN A TERCEROS

RELACIONES QUE INCLUYEN A TERCEROS	
Contrato de concesión.	Plan de inversión exigido por el contrato de concesión Obras de mantenimiento Obras de inversión
Movimientos internos a la carga.	Control de movimientos internos
Seguridad a la carga al buque y a la tripulación	Seguridad física Seguridad electrónica
Control de la operación de cargue y descargue	Tarja al costado del buque
Programación de ingreso.	Control de información Inspección al camión y a la carga Enturnamiento
Control de permanencia.	Control de la información
Facilitación de Inspecciones.	Control de la información
Empleo temporal	Empresas de empleo temporal
Formación y desarrollo	Formación y capacitación
OPERACIÓN	SERVICIOS CONTRATADOS
Cargue y descargue de Buque	Tarja
Pesaje Camión	Báscula

Fuente: Elaboración propia.

6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- ✓ La presente propuesta de diseño y estructura de un manual para proveedores de la Sociedad Portuaria, está basada en el mecanismo de un sistema de gestión de proveedores unificado que integre políticas, reglamentos, normas, entre otras. Por lo tanto, a lo largo del desarrollo de esta propuesta se plantearon objetivos dirigidos a conocer las políticas de la Sociedad Portuaria, que es hacia donde está direccionada la propuesta e identificar otros casos relacionados en la aplicación de un manual para proveedores que su implementación haya sido exitosa.

Todo esto, con la finalidad de poder proponer una estructura de manual de proveedores acorde a los requerimientos de la organización basados en los aportes de información documental como el Manual de Compras y Contratación, Instructivo Control Registro de Proveedores, Reglamento de Seguridad Industrial, entre otros. Además, asesorías y entrevistas con los funcionarios de la organización de las áreas de compras y aseguramiento de calidad.

- ✓ Como se evidencio, a lo largo de este trabajo de investigación se plantearon aspectos relevantes a la hora de aplicar un modelo de gestión de proveedores y que son propuestos para que el manual los contenga. De esta forma, se pueden resaltar los métodos de contratación y proceso de compras, los sistemas de evaluación y medición, las políticas de la organización y el desarrollo de proveedores como pilares de esta investigación.
- ✓ Como investigador, todo este conglomerado de aspectos es lo propuesto para integrar un manual para proveedores de la Sociedad Portuaria y que estos puedan apoyarse en una herramienta útil que guíe sus procesos desde el inicio de la contratación, durante el desarrollo de la prestación de sus servicios, hasta la finalización de su relación contractual con la organización.
- ✓ Finalmente, como investigador se espera haber presentado un trabajo de investigación integral que sea acorde con las políticas y objetivos de la

organización. Asimismo, cumplir con las expectativas de la universidad para poder obtener el título de Administrador de Empresas.

- ✓ Una adecuada gestión de proveedores permite evaluar sistemáticamente el desempeño, identificando situaciones que puedan requerir acciones correctivas y desarrollando la capacidad de innovación, colaboración y compromiso.
- ✓ Luego de haber realizado este trabajo, resulta importante que se le dé continuidad a la presente investigación por parte de futuros aspirantes al título de Administrador de Empresas ya que, como se evidenció, el tema de proveedores es primordial en el desarrollo de las actividades de compras y contratación en una organización. Por lo tanto, sería muy útil que se sigan generando aportes de esta índole a diversas empresas que podrían aplicar una estructura de manual para proveedores en su modelo de gestión de los mismos.
- ✓ Teniendo en cuenta que un manual para proveedores ofrece beneficios como orientar a éstos para el cabal cumplimiento de objetivos, políticas, normas y procedimientos de la organización, garantiza una óptima relación comercial entre empresa – proveedor, entre otras; se considera oportuno que la Sociedad Portuaria tome en consideración de manera formal este trabajo de investigación, es decir, sea estudiado minuciosamente y de resultar viable, pueda ser aplicado en su modelo de gestión de proveedores.

BIBLIOGRAFÍA

- ✚ CHINEA BARRERA, Domingo Segundo. Reglamento de Seguridad Industrial para el Terminal Marítimo de Buenaventura de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A. Enero 2011.
- ✚ CHURCHMAN CHARLES, West. El Enfoque del sistema (El ejemplo del barco para ilustrar el enfoque del sistema) Editorial Diana México. 1973. P 47.
- ✚ CHURCHMAN CHARLES, West. El Enfoque del sistema (El planteamiento general de *Churchman*) Editorial Diana México. 1973. P. 43.
- ✚ Código de Buen Gobierno SPRBUN S.A. Aprobado Asamblea del 27 de marzo de 2009 Acta No. 27. – Modificado Asamblea del 23 de septiembre de 2011 Acta No. 32.
- ✚ Código de Ética SPRBUN S.A. Aprobado Asamblea del 25 de Septiembre de 2.009 Acta No. 28. – Modificado Asamblea del 23 de Septiembre de 2011 Acta No. 32.
- ✚ COSSETTINI, Olga. Estándares para los Proveedores. Buenos Aires, Argentina. P. 1 y 2.
- ✚ Ética Pública y Privada en la Contratación Estatal. Documento 2 2004 Procuraduría General de la Nación.
- ✚ GONZALES PAUCAR, Sergio. Guía de Ética Empresarial. Managua, Nicaragua. 2004.

- ✚ Manual de Contratación de Proveedores de Bienes y Servicios de Argos en Colombia. Versión 001. Julio 2010.

- ✚ MOSQUERA MOSQUERA, Miriam. Jefe de Seguridad Salud y Medio Ambiente. Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A. Requerimientos Ambientales para Contratistas. Febrero 4 2014.

- ✚ PÉREZ ROJAS, Aleida, GIL FIALLO, María Teresa y ROQUE PIÑERO, Esnayra. Canales de Distribución y Administración Logística. Febrero 18 2009.

- ✚ PÉREZ VALBUENA, Gerson Javier, “Historia, geografía y puerto como determinantes de la situación social de Buenaventura”. Documentos de trabajo sobre Economía Regional. Cartagena Abril 2007.

- ✚ TENORIO CASTILLO. Walter Alberto. Instructivo de Control (Control Registro de Proveedores – Versión 3, Estado V) Febrero 23 2012.

- ✚ TENORIO CASTILLO, Walter Alberto. Jefe de Aseguramiento de la Calidad. GAMBOA LÓPEZ, Yoli Mercedes. Asistente de Aseguramiento de la Calidad. Manual de Calidad Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A. Buenaventura, Colombia. Enero11 2011.

- ✚ Universidad Industrial de Santander. Proceso de contratación (Instructivo para la Selección, Evaluación y Reección de Proveedores – Versión 06) Resolución N° 293 Febrero 27 2008.

- ✚ Vicepresidencia Cadena de Abastecimiento. Manual de Proveedores, Bavaria S.A. Bogotá, Colombia. Octubre 2005.

REFERENCIAS DOCUMENTALES PARA FUENTES DE INFORMACIÓN ELECTRÓNICAS

-  <http://www.misrespuestas.com/que-es-el-proveedor.html>. (Consulta: 20 junio 2012). 7:08 p. m.

-  <http://www.monografias.com/trabajos25/enfoque-sistemas/enfoque-sistemas.shtml>. (Consulta: 11 abril 2012). 9:16 p. m.

-  <http://www.sprbun.com/informacion-corporativa/index.php>. (Consulta: 11 abril 2012). 2:25 p. m.

-  http://www.andi.com.co/cajadeherramientasrse/dequesetrata.aspx?mnu_id=19 (Consulta: 14 Febrero 2014). 10:10 a. m.

-  <http://www.crecenegocios.com/criterios-de-seleccion-de-proveedores/> (Consulta: 14 Febrero 2014). 3:45 p. m.

-  <http://www.aulafacil.com/calidad-empresa/curso/Lecc-19.htm> (Consulta: 5 Marzo 2014). 3:25 p. m.

-  http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa. (Consulta: 30 mayo 2012). 10:58 a. m.

-  <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=15724> (Consulta: 11 abril 2012). 10:05 p. m.

- + <http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-8.htm> (Consulta: 21 junio 2012). 3:28 p. m.
- + <http://www.aulafacil.com/cienciainvestigacion/Lecc-17.htm> (Consulta: 21 junio 2012). 3:34 p. m.
- + <http://www.gestiopolis.com/marketing/gestion-de-proveedores-y-logistica.htm>. (Consulta: 11 abril 2012). 7:08 p. m.
- + <http://www.lawiuris.com/2008/06/26/definicion-de-tercerizacion/> (Consulta: 15 mayo 2013). 4:20 p. m.
- + <http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/documentos/DTSER-91.pdf> (Consulta: 05 junio 2012). 5:55 p. m.
- + <http://www.slideshare.net/VirtualEsumer/definicion-de-cadena-de-abastecimiento-3481782>. (Consulta: 19 junio 2012). 6:44 p. m.

ANEXOS

Anexo A. Fotografía Terminal Especializado de Contenedores (TECSA)



Fuente: Archivo base de datos Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A.

Anexo B. Fotografía Patio de almacenamiento de vehículos Zona de Expansión Logística S. A. (ZELSA).



Fuente: Archivo base de datos Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A.

Anexo C. Fotografía Basculas Zona de Expansión Logística S. A. (ZELSA).



Fuente: Archivo base de datos Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A.

Anexo D. Fotografía Dragado canal de acceso Buenaventura *Van Oord Dredging* - Sucursal Colombia.



Fuente: Archivo base de datos Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A.