ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

REESTRUCTURACIÓN DEL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR EL PROCESO DE ADQUISICIONES EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA.

Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría

Línea De Investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas.

Autora:

ELIANA DE LOS ÁNGELES FLORES GUEVARA

Director:

ING. NELSON DANILO BOMBÓN ORELLANA, MG.

Ambato – Ecuador

Abril 2017

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

REESTRUCTURACIÓN DEL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR EL PROCESO DE ADQUISICIONES EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA.

Línea De Investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas.

Autora:

ELIANA DE LOS ÁNGELES FLORES GUEVARA

Nelson Danilo Bombón Orellana, Ing. Mg.
CALIFICADOR f._____

Mario Roberto Altamirano Hidalgo, Dr. Mg.
CALIFICADOR f._____

José Luis Viteri Medina, Dr. Mg.
CALIFICADOR f._____

Julio César Zurita Altamirano, Ing. Mg.
DIRECTOR UNIDAD ACADEMICA f._____

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.
SECRETARIO GENERAL PUCESA f._____

Ambato – Ecuador

Abril 2017

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDADY RESPONSABILIDAD

Yo, Eliana de los Ángeles Flores Guevara portador de la cédula de ciudadanía No. 180506152-8 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Eliana de los Ángeles Flores Guevara

C.I. 180506152-8

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a la persona más importantes de mi vida, mi mami que ya no está a mi lado de forma física pero que sin duda alguna, fue la persona que más me apoyó y me convirtió en el ser humano bondadoso y lleno de valores que ahora soy, siempre fue y será mi ángel de la guarda; a mi papá y mis hermanas que han sido un apoyo fundamental en esta etapa.

También quiero agradecer a mi equipo de trabajo que me acompañó en esta etapa universitaria Dianita, Lis y Joha, sin duda alguna han sido luz en mi vida e hicieron que la travesía universitaria haya sido una experiencia llena de buenos recuerdos y alegrías.

No puedo dejar de dar mis infinitos agradecimientos a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato y su Gerente General el Dr. Ramiro Portero, que desde hace dos años me abrieron las puertas y confiaron en mí para desempeñarme como funcionaria de esta prestigiosa institución, además de permitir realizar mi trabajo de investigación en la misma.

DEDICATORIA

Este trabajo sin duda se lo dedico única y absolutamente a mi mamita que desde el cielo me cuida y me guía siempre; nada hubiese sido posible sin sus consejos y apoyo incondicional, además que el ejemplo que recibí fue fundamental para llegar al lugar donde ahora me encuentro, porque ella me enseñó que las batallas más difíciles son para los mejores soldados.

Eliana Flores.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación buscar identificar las falencias en los procedimientos del actual Manual de Adquisiciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato, de tal manera que se pueda proponer cambios que permitan mejorar el proceso de compras, hacerlo más sencillo y eficaz. Para el desarrollo de la investigación, la información es proporcionada en primera instancia por el Departamento Contable de la Cooperativa, así como la Dirección Administrativa Financiera, lo que ha generado una visión clara de la problemática que se pretende resolver con la reestructuración del Manual. Con la información bibliográfica y documental se armó el Marco Teórico que es parte fundamental de la investigación, así como la propuesta que incluye los procedimientos y flujogramas de compras, calificación de proveedores, contratos y garantías y despacho de pagos; con lo que se pretende que el proceso de compras mejore notablemente y que las personas encargadas de adquirir los bienes y servicios que requiera la Cooperativa cuenten con una herramienta útil y funcional.

Palabras claves: manual, compras, proveedores, proceso.

ABSTRACT

This research project seeks to identify deficiencies in the procedures specified in the current Procurement Manual of the Credit Union of the Chamber of Commerce of Ambato (Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato), in order that changes may be proposed which would improve the procurement process, making it simpler and more effective. In the research process, the information was provided in the first instance both by the Accounting Department and the Administrative and Financial Management of the Credit Union. This created a clear picture of the issues that the restructuring of the Procurement Manual would solve. Using bibliographical and documentary resources, the theoretical framework for this project was put together. This, along with the proposal, forms the basis for this project. The proposal includes: procurement procedures and flow-charts, supplier qualification, contracts and guarantees, and payment dispatch information. With the implementation of the proposal, the procurement process should be notably improved, and persons responsible for both acquisition of goods and provision of services that the Credit Union requires will have in place a useful and functional tool.

Keywords: Manual, procurement, purchases, providers, process.

TABLA DE CONTENIDOS

Preliminares

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDADY RESPONSABILIDAD iii
AGRADECIMIENTO iv
DEDICATORIA v
RESUMEN vi
ABSTRACT vii
TABLA DE CONTENIDOS viii
TABLA DE GRÁFICOS xii
CAPITULO I 1
1. EL PROBLEMA 1
1.1. Tema 1
1.2. Planteamiento del problema 1
1.2.1. Contextualización 1
1.2.1.1. Contextualización Macro: 1
1.2.1.2. Contextualización Meso: 2
1.2.1.3. Contextualización Micro 3
1.2.2. Análisis Crítico 4
1.2.3. Prognosis 4
1.2.4. Formulación del Problema 5
1.2.5. Interrogantes 5
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación 6
1.2.6.1. Delimitación de campo: 6
1.2.6.2. Delimitación de área: 6
1.2.6.3. Delimitación de especialización: 6
1.2.6.4. Delimitación espacial: 6
1.2.6.5. Delimitación temporal: 6
1.3. Justificación 6
1.4. Objetivos 7

1.4.1. Objetivo General 7
1.4.2. Objetivos Específicos 7
CAPÍTULO II 8
2. MARCO TEÓRICO 8
2.1. Estado del Arte 8
2.2. Definiciones y conceptos 11
2.2.1. Reestructuración 11
2.2.2. Manual 11
2.2.3. Importancia de los Manuales 12
2.2.4. Tipos de Manuales 13
2.2.5. Definición de Política 14
2.2.6. Definición de Procedimiento 14
2.2.7. Proceso 15
2.2.8. Adquisiciones/ compras 15
2.2.9. Importancia del proceso de compras/ adquisiciones 16
2.2.10. Principios básicos de las adquisiciones 17
2.2.11. Proceso de Adquisiciones 17
2.2.11.1. Procedimientos generales de compras: 18
2.2.11.2. Procedimientos generales de selección de proveedores: 20
2.2.12. Proveedores 21
2.2.12.1. Estudio de mercado de proveedores 22
2.2.13. Personas implicadas en el proceso de adquisiciones 22
2.3. Fundamentación Legal 24
CAPÍTULO III 29
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 29
3.1. Enfoque de la investigación 29
3.2. Modalidad básica de la investigación 30
3.3. Nivel o tipo de investigación 30
3.4. Fuentes de investigación 31
3.5. Técnica 32
3.6. Instrumento 32

3.7. Población y muestra 33
CAPÍTULO IV 34
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 34
4.1. Entrevista 34
4.2. Encuesta 37
CAPÍTULO V 49
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 49
5.1. Conclusiones 49
5.2. Recomendaciones 50
CAPÍTULO VI 51
6. PROPUESTA 51
6.1. Datos Informativos 51
6.1.1. Título de la Propuesta 51
6.1.2. Institución Ejecutora 51
6.1.3. Beneficiarios 51
6.1.4. Ubicación 52
6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución 54
6.1.6. Equipo técnico responsable 54
6.2. Antecedentes de la propuesta 54
6.3. Justificación 54
6.4. Objetivos 55
6.4.1. Objetivo General 55
6.4.2. Objetivos Específicos 55
6.5. Análisis de factibilidad 56
6.6. Fundamentación 56
6.7. Metodología. Modelo Operativo 57
6.7.1. Desarrollo de los objetivos 58
6.7.1.1. Actuales flujogramas del Proceso de Adquisiciones (2014) 59
6.7.1.3 Proceso de Compras. Propuesto 62
COMPRAS MENORES A $5.000.00 62
COMPRAS MENORES A $20.000.00 65

COMPRAS MAYORES A $20.000.00 68
6.7.1.4 Proceso de Calificación de Proveedores. Propuesto 71
6.7.1.5 Proceso de Contratos y Garantías. Propuesto 75
6.7.1.6 Proceso de pago a Proveedores. Propuesto 78
6.8. Cuadro Resumen 80
6.9. Análisis de los beneficios de Manual propuesto 81
Bibliografía 83
ANEXOS 86
ANEXO 1: FORMATO ENCUESTA 86
ANEXO 2: FORMATO ENTREVISTA 87
ANEXO 2: LISTADO DE PROVEEDORES DE LA CCCA. 88
ANEXO 3: COMPRAS REALIZADAS EN EL AÑO 2016 95
ANEXO 4: COMPRAS POR CONCEPTOS 95

TABLA DE GRÁFICOS

Gráficos

Gráfico 1.1:Árbol del problema 5
Gráfico 2.1: Procedimientos generales de compras 19
Gráfico 4.1: Pregunta 1 38
Gráfico 4.2: Pregunta 2 39
Gráfico 4.3: Pregunta 3 40
Gráfico 4.4: Pregunta 4 41
Gráfico 4.5: Pregunta 5 42
Gráfico 4.6: Pregunta 6 43
Gráfico 4.7: Pregunta 7 44
Gráfico 4.8: Pregunta 8 45
Gráfico 4.9: Pregunta 9 46
Gráfico 4.10: Pregunta 10 47
Gráfico 4.11: Pregunta 11 48
Gráfico 6.1: Flujograma de Compras Actual 59
Gráfico 6.2: Flujograma de Calificación de Proveedores. Actual 60
Gráfico 6.3: Flujograma de Contratos y Garantías. Actual.....61
Gráfico 6.4: Flujograma de compras menores a $5.000.00 64
Gráfico 6.5: Flujograma de compras menores a $20.000.00 67
Gráfico 6.6: Flujograma de compras mayores a $20.000.00 70
Gráfico 6.7: Flujograma de Calificación de Proveedores 74
Gráfico 6.8: Flujograma de Calificación de Contratos y Garantías 77
Gráfico 6.9: Flujograma de pago a Proveedores.....79

Tablas

Tabla 2.1: Parámetros para la autorización de montos de compra.....27
Tabla 3.1: Área a examinar 33
Tabla 4.1: Pregunta 1 38
Tabla 4.2: Pregunta 2 39

Tabla 4.3: Pregunta 3 40
Tabla 4.4: Pregunta 4 41
Tabla 4.5: Pregunta 5 42
Tabla 4.6: Pregunta 6 43
Tabla 4.7: Pregunta 7 44
Tabla 4.8: Pregunta 8 45
Tabla 4.9: Pregunta 9 46
Tabla 4.10: Pregunta 10 47
Tabla 4.11: Pregunta 11 48
Tabla 6.1: Proceso de compras menores a $5.000.00 62
Tabla 6.2: Proceso de compras menores a $20.000.00 65
Tabla 6.3: Proceso de compras mayores a $20.000.00 68
Tabla 6.4: Proceso de calificación de proveedores 71
Tabla 6.5: Ponderación para calificar proveedores 73
Tabla 6.6: Proceso de contratos y garantías 75
Tabla 6.7: Anticipo a proveedores 76
Tabla 6.8: Proceso de pago a proveedores 78
Tabla 6.9: Cuadro resumen de la Situación Actual y Propuesta del Manual de Adquisiciones 80

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Tema

"Reestructuración del Manual de Políticas y Procedimientos para mejorar el Proceso de Adquisiciones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda."

1.2.Planteamiento del problema

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1.Contextualización Macro:

En la actualidad los manuales se han convertido en un documento de apoyo indispensable para cualquier tipo de empresa, ya que son una herramienta de ayuda para llevar a cabo cualquier proceso con éxito y sobretodo optimizando recursos.

El panorama del sistema financiero cooperativo ha cambiado por la aparición del actual Organismo de Control como lo es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que es la entidad encargada de velar por la aplicación de normas, así como salvaguardar

los intereses de los cuenta ahorristas en las diferentes cooperativas que existen a nivel nacional.

En los últimos meses se ha presenciado una aparente inestabilidad económica en el país por lo que es necesario ajustar gastos. Ecuador que es un país donde el sistema financiero cooperativo ha crecido rápidamente durante los últimos años es indispensable ser competitivos en el mercado.

Según la publicación de Revista Líderes del 28 de febrero de 2016:

> El director de la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur (Ucacsur), Juan Pablo Guerra, comenta que el trabajo para este año se enfoca en ser muy responsables con los socios, con el ajuste de las metodologías, nuevos productos, manejo presupuestario y planificación, porque la idea es garantizar que las cooperativas sigan creciendo a pesar de la crisis. (Revista Líderes, 2016).

Es importante que el sistema financiero se ajuste al presupuesto que hace cada año, o que al menos las brechas entre lo planeado y lo ejecutado no sean tan grandes; las compras deben ajustarse a la realidad económica del país y de cada una de las instituciones financieras.

1.2.1.2.Contextualización Meso:

Sólo en la provincia de Tungurahua existen 164 Cooperativas de Ahorro y Crédito, convirtiéndose en la tercera provincia con más cooperativas del país, las mismas que son un apoyo para potenciar el comercio así como las microempresas en la provincia.(Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016).

Sin embargo existen cooperativas que no están estrictamente controladas y en su mayoría estas son indígenas, por lo que se ha desprestigiado un poco el sector porque

estas instituciones no han sido creadas con la ideología del cooperativismo sino más bien solo con la finalidad de obtener lucro. Es por ello que en un mercado tan competitivo es realmente importante contar con procesos y en este caso en particular procesos de compras que se ajusten a las necesidades de cada institución, siempre pensando en el bienestar de la misma.

En la ciudad de Ambato existen 130 Cooperativas de Ahorro y Crédito, del segmento 1 y segmento 2; la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato se encuentra ubicada en el segmento 1 por ser una de las cooperativas más grandes del país, (solo 26 cooperativas están ubicadas en este segmento).(Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016).

1.2.1.3.Contextualización Micro

La idea de creación de la Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato nace en 1960, pero es en el año 1963 donde el Directorio de la Cámara de Comercio propone crear una Cooperativa de Ahorro y Crédito pero la propuesta no es aceptada. Más tarde en 1984 esta iniciativa se convierte en una realidad y es ahí cuando directivos y afiliados deciden crear la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda., la misma que sería fundada con un objetivo social más que económico.

Actualmente la Cooperativa cuenta con 11 agencias a nivel nacional, teniendo una gran participación en el mercado Ambateño así como nacional.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda., una institución financiera controlada bajo la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), es una institución sólida con alta liquidez y rentabilidad, pero dada la realidad económica del país se ve en la necesidad de hacer ajustes presupuestarios tanto en intereses de operaciones activas como activas, que son las principales cuentas que influyen en los resultados de la cooperativa, así como es necesario hacer los respectivos

ajustes en compras y para ello es necesario que se actualice el manual de adquisiciones con políticas y procedimientos que faciliten el proceso de compras.

En el nuevo manual es importante que se incluyan pasos específicos para la calificación de proveedores que es una parte que va a ser sustancial en el manual reestructurado de la cooperativa, ya que al hacer una correcta elección de los proveedores se va poder economizar en la adquisición de bienes y servicios y por lo tanto cumplir con el presupuesto.

1.2.2. Análisis Crítico

Con la actualización del Manual se pretende mejorar el procedimiento de compras de la cooperativa con la finalidad de lograr la eficiencia de los recursos que se va a comprar, además de tener un control adecuado; dado al revisar los balances de los últimos se observa que se ha incrementado el gasto y las operaciones de la cooperativa han reducido, por lo que los gastos de compras de bienes y servicios no están correctamente justificados.

Lo que se busca al actualizar el Manual de Adquisiciones es ejecutar una correcta calificación de proveedores de manera que la Cooperativa se involucre más con las personas que de hecho ya tienen una relación comercial como son los socios y clientes, además que va a ayudar a que las adquisiciones de bienes y servicios sean administrativa y contablemente manejables.

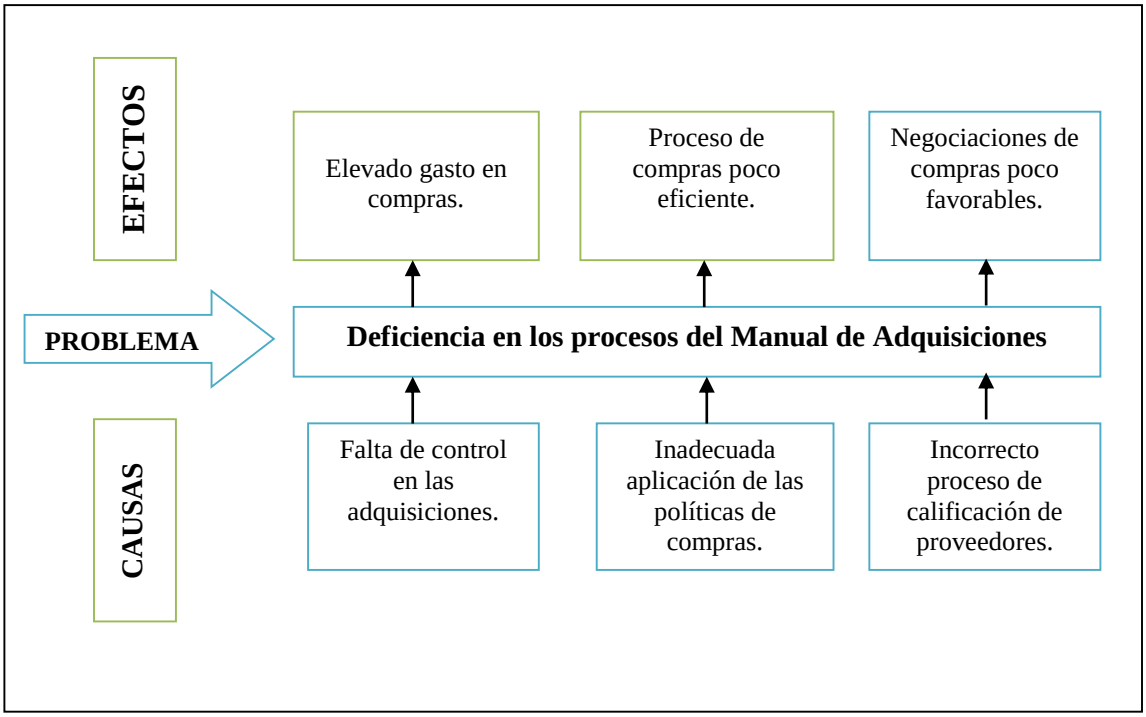
1.2.3. Prognosis

La Cooperativa Cámara de Comercio al no tener un Manual de Adquisiciones actual puede tener problemas económicos a futuro, además que se van a tener los mismos problemas administrativos con el proceso ya que las compras no van a realizar de una forma que sea beneficiosa para la cooperativa y dado que la cooperativa ha disminuido

el número de operaciones además de tener gastos innecesarios se va a poder ver un exceso stock en proveeduría que puede verse reflejado de una forma negativa en la rentabilidad de la cooperativa.

1.2.4. Formulación del Problema

Gráfico 1.1: Árbol del problema



Fuente: Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato Ltda.
Elaborado: Eliana Flores

1.2.5. Interrogantes

¿Qué problema se va a resolver?

La inexistencia de un Manual de Adquisiciones actualizado para afrontar la nueva realidad que la Cooperativa tiene que enfrentar de acuerdo a las necesidades.

¿Para qué se quiere hacer?

Para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda., mejore el proceso de compras de bienes y servicios, de tal manera que se tenga un ahorro representativo al aplicarlo.

1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

1.2.6.1.Delimitación de campo: Contabilidad y Auditoría

1.2.6.2.Delimitación de área: Contabilidad

1.2.6.3.Delimitación de especialización: Financiera

1.2.6.4. Delimitación espacial: En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda. ubicada en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

1.2.6.5.Delimitación temporal: Cuatro meses a partir de la aprobación del plan.

1.3.Justificación

El panorama del sistema financiero cooperativo ha cambiado por la aparición del actual organismo de control como lo es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, además que en los últimos meses se ha presenciado una aparente inestabilidad política y económica, es por ello que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato quiere adoptar una política de austeridad en cuanto a la adquisición de bienes y servicios se refiere como estrategia para que la rentabilidad no se vea afectada al final del periodo.

Con la actualización del Manual de Adquisiciones, se pretende mejorar el procedimiento de compras de la cooperativa con la finalidad de lograr la eficiencia de los recursos que se va a comprar, además de tener un control adecuado; dado al revisar los balances de los últimos se observa que se ha incrementado el gasto y las operaciones de la cooperativa han reducido, por lo que los gastos de compras de bienes y servicios no están correctamente justificados.

1.4.Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Reestructurar el Manual de Políticas y Procedimientos para mejorar el proceso de Adquisiciones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar las falencias del actual Manual de Adquisiciones de la Cooperativa.
- Sustentar teórica y legalmente la investigación.
- Incluir las actualizaciones en el Manual de Políticas y Procedimientos de Adquisiciones de la Cooperativa ya existente.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

El desarrollo de este capítulo del proyecto de investigación se va a hacer mediante un detallado análisis bibliográfico, que va a permitir determinar la importancia de contar con un Manual Actualizado de Adquisiciones de la Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato, ya que la última actualización del Manual de Adquisiciones se la hizo en el 2013, por lo que se ha visto pertinente investigar sobre el tema dado que la realidad del sistema cooperativo actual es otra y hay que ajustarse a las mismas para que la Cooperativa sea competitiva en el mercado.

Lo que va a permitir que la Cooperativa tenga un manejo de proveeduría y compras de bienes y servicios adecuados, lo que va a contribuir que se cumpla con el presupuesto y el plan de compras.

2.1.Estado del Arte

Para este tema existen varias investigaciones ya antes realizadas, las mismas que han expresado lo elemental de tener un adecuado control de las compras de bienes y servicios, porque demuestra el correcto manejo administrativo que tiene la empresa.

Al no ser la principal actividad de las Cooperativas las compras, puede ser que pase desapercibido este proceso pero en los Estados Financieros se puede determinar que si

influye en un porcentaje las compras de bienes y servicios y por lo tanto es necesario que se establezca las políticas y procedimientos adecuados para comprar.

En la investigación titulada Manual de Procedimientos Administrativo, Financiero y Contable en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora Ltda., manifiesta que los Manuales de procedimientos son muy importantes tanto en las empresas públicas y privadas, debido a que permiten desarrollar actividades de forma eficiente y eficaz logrando con ello la optimización de los recursos con el fin de mejorar o incrementar la rentabilidad. (Jumbo, 2011).

María José Robalino en su investigación realizada expresa:

> Las empresas ecuatorianas hoy en día esperan cumplir las metas empresariales y las de sus colaboradores por lo que deberán preocuparse por llevar su organización de una manera adecuada y correcta, esto quiere decir aplicando reglas de manejo y funcionamiento tal como son los manuales. (Robalino, 2013, pág. 3).

En el sistema financiero y en este caso en el sistema cooperativo, no solo se debe velar por el bienestar de administrativos y colaboradores sino también por el bienestar y seguridad de los socios y clientes, ya que ellos están depositando sus fondos y confiando en que las instituciones financieras los sepan administrar correctamente; por ello es tan importante que los procesos estén debidamente señalados y mucho mejor si es con manuales porque así los mismos van a ser ejecutados de manera correcta.

La investigación realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales de Volante UNION Ltda. de la ciudad de Loja, expresa que desde hace años se encuentra fortalecida con el apoyo de sus socios, razón por la cual es de importancia el diseño y aplicación de un manual que ayude al proceso de adquisición, registro y baja de activos, de tal manera que este proceso sea eficiente. (Pardo & Sarmiento, 2012).

En empresas pequeñas o grandes, los manuales son herramientas de apoyo para mejorar procesos, no importa la actividad a la que se dediquen los procesos deben estar

establecidos y normados, de tal manera que los mismos fluyan. Al tener manuales de procesos, no solo se llevan estos a cabo de manera ordenada sino que también que en los puestos de trabajo las personas no son indispensables, ya que al existir estos documentos las personas se pueden empapar de los procesos rápidamente, sin necesidad de largar y costosas capacitaciones.

(Gallo, 2012), en su investigación Manual de Políticas y Procedimientos para mejorar el Control Interno de los inventarios en la empresa Incubandina S.A., concluye que la mejor guía para la administración es un manual de políticas y procedimientos los cuales deben estar basados en las falencias y debilidades encontradas en el análisis anteriormente elaborado para de esta manera mejorarlos y que sean de total utilidad para las empresas.

El control de proveeduría es un aspecto que en muchas empresas no es un tema al que se le ponga mucha importancia, por lo que no existen registros fidedignos de las compras de bienes y servicios lo que puede provocar que el proceso de compras sea una tediosa tarea para la persona encargada.

Juan Carlos Toscano en la investigación que realizó en el año 2012, con el título Procesos de adquisición y su incidencia en la utilidad del Supermercado Tiendas Industriales Comerciales TICSA en el cantón San Pedro de Pelileo en el Segundo Semestre del 2011, expresa que la metodología de la investigación que utiliza va a poder evaluar el control interno lo que va a permitir encontrar errores en el proceso de selección de proveedores y adquisición con el fin de proporcionar nuevas políticas y procedimientos para que se vea reflejado en la utilidad de la empresa. (Toscano, 2012).

Mejorar es un proceso que se lo debe hacer todos los días, si no mejoramos perdemos oportunidades, por eso las empresas ven la necesidad de mejorar procesos de control de inventarios, lo cual favorece no solo directamente en la utilidad de la empresa, sino que los procesos que se realizan son mucho más manejables y rápidos, por lo que se están optimizando los recursos.

2.2.Definiciones y conceptos

En una investigación es de vital importancia basarse en conceptos, teorías ya antes vistas, por lo que los libros son de gran ayuda para conceptualizar las diferentes categorías fundamentales de la investigación.

2.2.1. Reestructuración

Según el Diccionario de la Lengua Española la palabra reestructuración se define como: modificar la estructura de una obra, disposición, empresa, proyecto, organización, entre otros (Real Academia Española, 2016).

En términos generales una estructura es un sistema organizado de diferentes elementos, por lo tanto la reestructuración no es más que el reordenamiento o reorganización de esta estructura ya existente que debía ser cambiado o alterado debido a diferentes circunstancias. (Scribd, 2016).

En muchas ocasiones este proceso debe reestructuración es necesario para mejor algún proceso o elemento de un sistema, ya que el cambio es la única opción para responder a diferentes vicisitudes que influyen sobre el mismo.

2.2.2. Manual

Un manual es un libro que contiene lo más sustancial de un tema, y en este sentido, los manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones; existen gran variedad de manuales. (Álvarez, 2006).

Los manuales deben reunir información actual y autorizada sobre determinados procesos y normas, ya que su existencia ayuda a disminuir el margen de error y favorece a la confianza y eficiencia de cualquier proceso. (Hernández, 2007).

Independientemente del tipo de manual, estos son necesarios para que procesos estén debidamente ordenados, de tal manera que sean una herramienta que sirva como punto de referencia para llevar a cabo cual tipo de actividad.

2.2.3. Importancia de los Manuales

En el libro Manual para elaborar políticas y procedimientos menciona lo siguiente:

> Dentro del ámbito de los negocios, cada vez se descubre más la necesidad e importancia de tener y usar Manuales de Políticas y Procedimientos que le permitan a una organización formalizar sus sistemas de trabajo, y multiplicar la tecnología que permita consolidar su liderazgo y su posición competitiva.
>
> Los Manuales son a la organización, lo que los cimientos son a un edificio. El tenerlos, facilitan y soportan el crecimiento; no tenerlos limitaría las cargas y el número de pisos que el edificio podría soportar.
>
> Tal vez usted esté pensando que muchas organizaciones funcionan bien sin Manuales, y esto es cierto porque cuentan con “expertos” de mucha experiencia y preparación en el campo de especialidad de la organización, y todo (o casi todo) dentro de la organización, a simple vista marcha sin problemas. Sin embargo, el problema es la alta dependencia que tiene la organización con estos expertos (Álvarez, 2006, pág. 24).

Los manuales son una herramienta muy útil en cualquier proceso que realice una empresa, en este caso la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio, en este

momento requiere de la actualización del Manual de Adquisiciones, el mismo que servirá para hacer que los procedimientos de compras sean más fáciles y llevaderos lo que va a influir en el ahorro de tiempo y dinero.

2.2.4. Tipos de Manuales

En la actualidad existen varios tipos de manuales, entre los que podemos destacar los siguientes:

De acuerdo a su destinatario, se pueden encontrar:

- Manuales cuyos usuarios son miembros de la organización, como por ejemplo los manuales de procedimientos.
- Manuales destinados a usuarios externos a la organización: clientes, proveedores, público en general, como por ejemplo los manuales generales de la organización que se mencionan en este documento.

Con referencia al contenido, se pueden distinguir, entre otros:

- Manuales de Organización y Funciones.
- Manuales de Procedimientos.
- Manuales de Cargos.

Respecto a su alcance, se pueden distinguir:

- Manuales generales, que contienen información o instrucciones respecto a diversos tópicos o contenidos, como ejemplo los manuales de organización y funciones.
- Manuales específicos, que detallan información respecto a un área o tema específico, como por ejemplo un Manual de Compras. (Pintos Trías, 2009, pág. 4).

Los manuales son un instrumento que se lo ha utilizado desde mucho tiempo atrás, y que ha servido para mejorar procesos, es por ello que existen diversos manuales que pueden ser aplicables para diferentes actividades.

2.2.5. Definición de Política

Las políticas son actividades que se realizan mediante una planificación previa, enfocada en alguna ideología o pensamiento con el fin básico de lograr objetivos. Una política también se puede definir como una regla que no debe sobrepasar límites y que mediante la misma se debe ejercer una determinada acción. (Real Academia Española, 2016).

El propósito real de las políticas en una empresa es el de disminuir la burocracia y ayudar a la organización para acortar y facilitar procesos, así también las políticas tienen su razón de ser cuando contribuyen de forma activa en logro de propósitos que se haya establecido. (Álvarez, 2006).

En general cuando observamos una institución que funciona de forma ordenada, lo primero que se nos viene a la mente es que la misma tiene políticas que se están cumpliendo y que están funcionando y es por ello que no existen mayores problemas.

2.2.6. Definición de Procedimiento

Es el método o modo para llegar a un fin propuesto, el procedimiento tiene actividades sin las cuales no sería posible llegar a lo deseado. Además que el procedimiento tiene una serie de factores como son los recursos que son necesarios para que el mismo sea eficaz.(Real Academia Española, 2016).

La palabra procedimiento se puede definir como una guía que muestra la manera secuencial y ordenada como dos o más personas realizan un trabajo. Los procedimientos que usan las organizaciones generalmente son informales y se pueden aprender a través de costumbre y hábitos de otras personas, pero también existen los procedimientos que están establecidos y normados, los mismos que los usuarios sigan tranquilamente un camino seguro previamente probado e incluso mejorarlo. (Álvarez, 2006).

2.2.7. Proceso

Un proceso es el conjunto de actos regulados por una ley o reglamento, con el objetivo de alcanzar un objetivo previamente planteado que satisfaga a todas a todas las personas que se involucran en el mismo. (De Pina, 1984).

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, proceso se puede definir como el conjunto de fases sucesivas de una operación natural o artificial. (Real Academia Española, 2016)

Existen diversas definiciones de la palabra proceso, pero todos coinciden que es un conjunto de actividades o pasos para llegar a un fin determinado, además que estos pasos deben estar debidamente normados.

2.2.8. Adquisiciones/ compras

Las compras cubren necesidades de las empresas con elementos exteriores, buscando maximizar el valor de dinero invertido, pero al mismo tiempo debe ser compatible con otros departamentos para lograr los objetivos de la empresa (Martínez, 2007).

Las compras o adquisiciones, como suelen ser llamadas en algunas organizaciones, se tornan en un elemento fundamental para el desarrollo productivo de las mismas, ya que se convierten en la fuente de abastecimiento, que finalmente alimenta y soporta el

engranaje competitivo de los diferentes productos o servicios que se van a ofertar (Heredia, 2013).

2.2.9. Importancia del proceso de compras/ adquisiciones

Las compras o proceso de compras son parte esencial de las empresas y a continuación se va a detallar algunas razones por las cuales es tan importante comprar o adquirir bienes y servicios.

- Las compras son fuente constante de materiales para llevar a cabo las operaciones del negocio
- Compras, tienen relación directa en los tiempos y movimientos de la organización.
- Se debe tomar en cuenta el detalle de los inventarios para el correcto manejo del presupuesto de compras.
- Las compras influyen directamente en el incremento o decremento de las utilidades del negocio.
- Las compras se tornan en muchas organizaciones en el epicentro que centraliza solicitudes y distribuye elementos a los diferentes departamentos o divisiones. (Heredia, 2013).

Las compras han existido desde todos los tiempos, inclusive en los orígenes del hombre ya se realiza manifestaciones de comercio mediante intercambio de productos, y es ahí cuando nace la esencia de las compras como las conocemos hoy; compras de bienes y servicios es una actividad que se la realizamos diariamente y es por ello que es importante que las organizaciones se especialicen en comprar porque lo hacen en forma masiva y por lo tanto deben hacer que este proceso sea favorable para la empresa en cuanto a optimizar recursos se refiere.

Independientemente de la actividad que realicen las empresas las adquisiciones son necesarias, en el caso de Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato, que es una

institución dedicada a brindar productos y servicios financieros, las compras se las realiza para poder brindar estos productos o servicios y que los mismos sean de calidad, siempre pensando en el bienestar de los socios y clientes de la cooperativa.

2.2.10. Principios básicos de las adquisiciones

Según (Sangri Coral, 2014)

- **Calidad:** Los artículos que se van a comprar deben ser bajo las condiciones esperadas y se tienen que respetar las características y especificaciones acordadas.
- **Cantidad:** Es un factor que se debe tomar en cuenta por tres aspectos: el espacio de la bodega, fechas de caducidad y el precio que se encuentra enlazado con la cantidad.
- **Precio:** Esta característica es de suma importancia tanto para el comprador que exige el mejor precio y con la mejor calidad y para el vendedor que muchas veces sacrifica su utilidad para tener feliz a su cliente.

2.2.11. Proceso de Adquisiciones

Para explicar el proceso de adquisiciones, se va a enunciar un proceso genérico que va a servir como base para crear el nuevo proceso de Adquisiciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.

El proceso de adquisiciones va a ser diferente para cada empresa, pero debe haber un proceso base del cual podamos sacar ideas y crear un proceso de acuerdo a las necesidades de cada institución y que este por su puesto sea creado de acuerdo al giro del negocio de cada empresa, inclusive debe ser creado en función del Recurso Humano que van a ser los encargados de poner en funcionamiento los Manuales.

El proceso de adquisiciones lo que busca es obtener productos necesarios al menor coste posible, dentro de las necesidades de calidad que la entidad necesita y en los plazos de entrega requeridos y pactados. (Rojas López, Guisao Giraldo, & Cano Arenas, 2011).

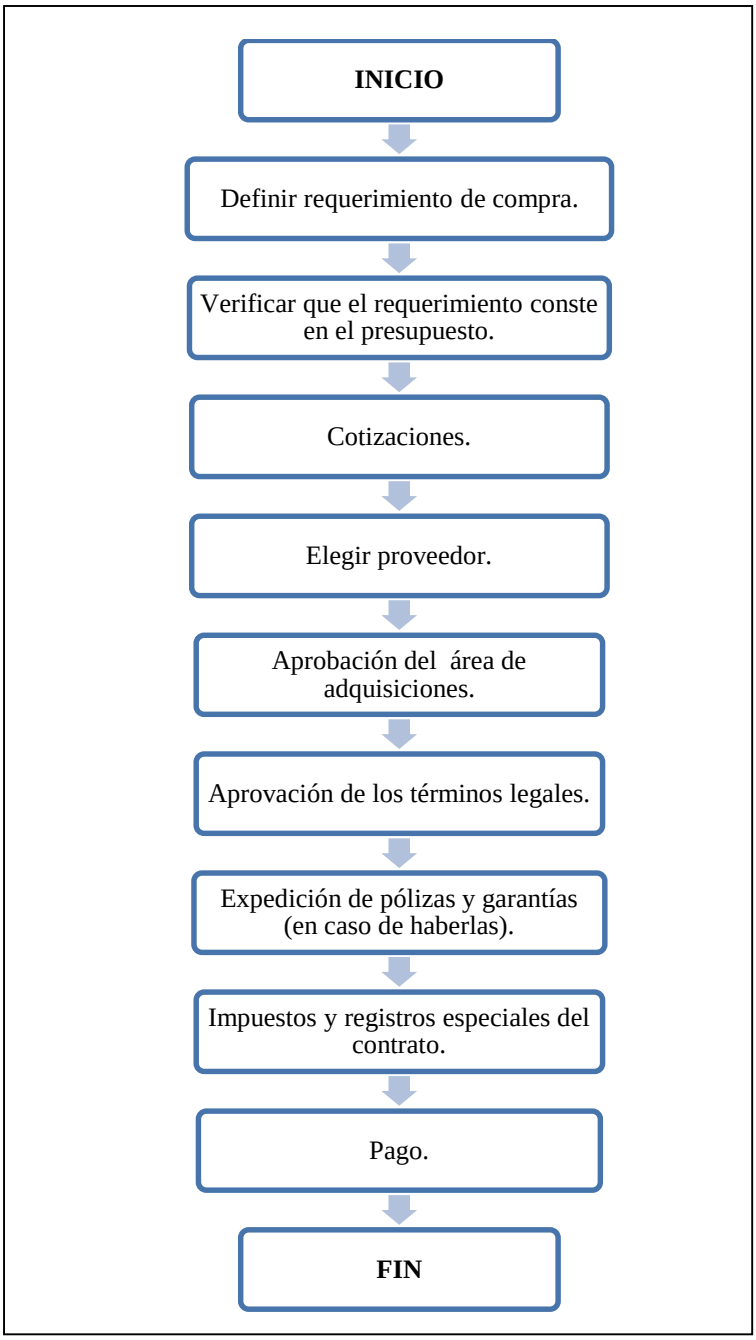
2.2.11.1. Procedimientos generales de compras:

(CELSIA, 2012), menciona los siguientes pasos del proceso de compras:

1. **Definir requerimiento de compra:** revisar si es necesario comprar o se puede utilizar lo que se tiene en stock. Es de importancia que se revise en bodega los materiales con los que se cuente, para de esta manera solo comprar lo necesario.
2. **Verificar que el requerimiento conste en el presupuesto:** es importante revisar si la adquisición cumple con el presupuesto, sino es así la compra debe ser aprobada por alguien que esté más arriba en el orden jerárquico.
3. **Cotizaciones:** Se debe llamar a cotizaciones a los proveedores (cuando sea necesario)
4. **Elegir proveedor:** El comité de expertos serán los encargados de elegir al proveedor idóneo para realizar la compra.
5. **Aprobación del área de Adquisiciones:** El administrador del contrato deberá obtener del área de Adquisiciones el visto bueno de los documentos de negociación.
6. **Aprobación de los términos legales:** El área de Adquisiciones y Logística solicitará la elaboración y aprobación de los términos legales del contrato con la Dirección Jurídica.
7. **Expedición de pólizas y garantías:** El área de Adquisiciones deberán solicitar al proveedor la expedición de las pólizas y/o garantías en caso que se hayan pactado en el respectivo contrato, de acuerdo con las directrices establecidas en este Manual
8. **Impuestos y registros especiales del contrato:** El área de Adquisiciones y Logística deberá informar al área de Impuestos acerca del contrato, de manera que esta defina cuáles son los impuestos generados.

9. **Pago:** El despacho del pago tiene que ser oportuno y en los términos establecidos en el contrato.

Gráfico 2.1: Procedimientos generales de compras



Fuente:(CELSIA, 2012)

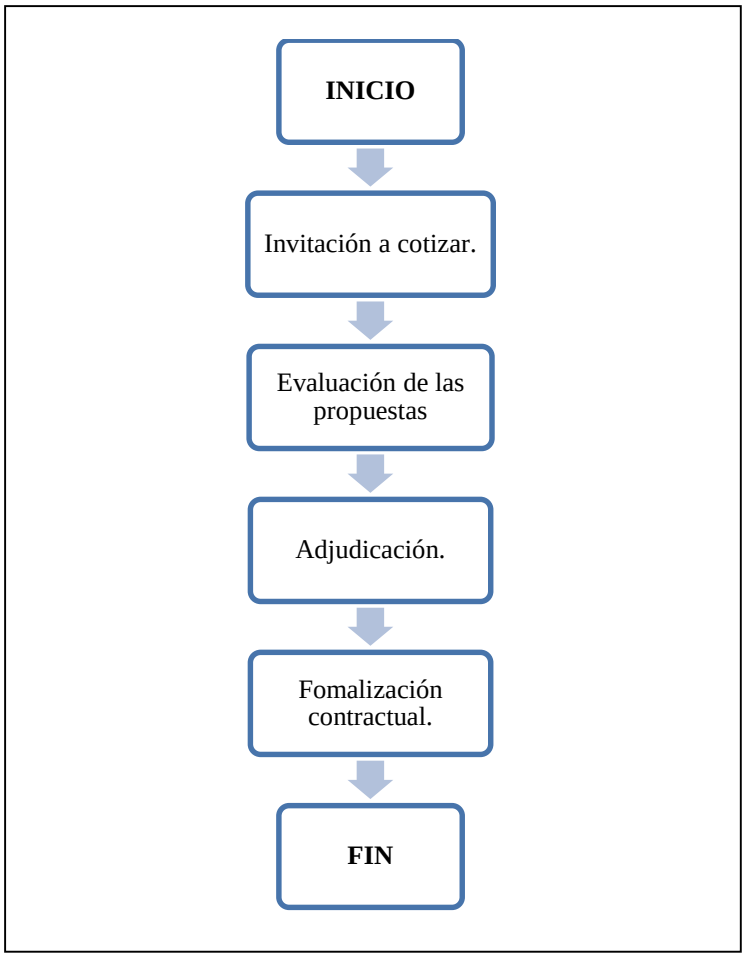
Elaborado por: Eliana Flores

2.2.11.2. Procedimientos generales de selección de proveedores:

(CELSIA, 2012), menciona los siguientes pasos generales para la selección de proveedores:

1. **Invitación a cotizar:** El área solicitante o el área de Adquisiciones según sea el caso, debe adelantar un proceso de licitación privada en base a los requerimientos de cada empresa.
2. **Evaluación de las propuestas:** Una vez recibidas las propuestas de acuerdo con las condiciones impuestas, el Comité de Expertos se encargará de discutir y analizar las distintas propuestas recibidas, de revisar los resultados del informe del posible proveedor y de seleccionar el proveedor.
3. **Adjudicación:** La cotización mejor calificada, será el proponente adjudicado y está decisión debe contar por escrito.
4. **Etapa de formalización contractual: Si** la adquisición es de superior cuantía, se debe celebrar un contrato con el proveedor, si es de inferior cuantía, se realiza la compra inmediatamente.

Gráfico 2.2: Procedimientos generales de selección de proveedores



Fuente: (CELSIA, 2014)

Elaborado por: Eliana Flores

2.2.12. Proveedores

Los proveedores son las personas encargadas de proporcionar recursos materiales, humanos y financieros que son necesarios para llevar a cabo las operaciones diarias de las empresas. (Barreneche Giraldo, 2010).

"Persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc."(Real Academia Española, 2016).

Los proveedores son parte fundamental en una empresa, ya que son parte de la cadena de suministro y sin ellos no es posible llevar a cabo las operaciones de las empresas; es por ello que es necesario siempre tener las mejores relaciones con ellos que son los encargados de dotarnos de recursos.

2.2.12.1. Estudio de mercado de proveedores

Espere proceso consiste en localizar a los potenciales proveedores y seleccionar a los que tengan las mejores condiciones para la empresa, basándose en principios como precio, calidad, distancia, canal de distribución, entre otros.

Los factores claves pueden ser:

- Calidad del producto
- Fiabilidad de las entregas
- Plazos de entrega
- Continuidad
- Facilidades de pago

La calificación de proveedores es un proceso sucesivo, de tal manera que con cada paso que se dé van a ser menos los candidatos y al final del proceso se va obtener la selección definitiva. (Rojas López, Guisao Giraldo, & Cano Arenas, 2011).

2.2.13. Personas implicadas en el proceso de adquisiciones

(CELSIA, 2012)

Del área solicitante frente al proceso:

a) Definir la necesidad de adquisición de un bien o servicio y comunicarlo al área de Adquisiciones y Logística.

b) Verificar que el requerimiento conste en el presupuesto de compras de la empresa.

c) Definir y revisar los requerimientos técnicos del bien o servicio que se va a comprar.

d) Preparar los anexos técnicos para la cotización.

e) Elegir el proveedor

f) Participar en la definición de las garantías y seguros requeridos.

g) Participar en los procesos de contratación cuando el procedimiento de compra lo requiera.

h) Verificar que las características del bien o servicio recibido correspondan con el pedido.

i) Administrar las compras, los contratos celebrados con sus proveedores, las garantías y la correspondencia con el proveedor.

Del área de Adquisiciones y Logística:

a) Buscar posibles proveedores en el mercado con la información de proveedores existentes.

b) Realizar el respectivo análisis de la situación financiera de los proveedores.

c) Realizar el proceso de vinculación, aprobación y registro de proveedores.

d) Mantener siempre actualizada la información básica de los proveedores.

e) Dirigir la negociación con el proveedor, conforme con las normas y políticas del Manual de Compras.

f) Elaborar los documentos que le correspondan, considerando el proceso de compras definido en Manual

g) Recibir los documentos de los proveedores invitados.

h) Con el área de apoyo correspondiente, deberá identificar cada uno de los requisitos contables, operativos, legales, cambiarios, tributarios, aduaneros que deben cumplir en los contratos.

i) Analizar y calificar las propuestas de los proveedores y emitir su aprobación sobre las condiciones comerciales.

j) Remitir el Contrato al área solicitante para su ejecución y administración.

k) Remitir al área de Riesgos y Seguros las pólizas contractuales para la verificación de su concordancia con los términos contractuales de cada uno de los contratos.

l) Hacer seguimiento de proveedores y verificar con el área solicitante el desempeño y el cumplimiento de los pedidos realizados para próximas adquisiciones.

Del área de Riesgos y Seguros:

a) Definir y publicar los lineamientos requeridos para las compras de bienes o servicios.

b) Soportar al área de Adquisiciones y Logística o al Comité de Expertos en la identificación de riesgos en el proceso de licitación.

c) Verificar la concordancia de las pólizas de seguros de las adquisiciones.

Del área Jurídica:

a) Soportar al área de Adquisiciones y Logística o al Comité de Expertos en la definición contractual de los procesos de compras o adquisición de servicios, además de velar que se cumpla con las políticas y términos de compras.

b) Elaborar y revisar contratos que se requieran para la formalización de una compra de un bien o la prestación de un servicio.

2.3.Fundamentación Legal

Para desarrollar de una forma veraz el tema de investigación es elemental basarse en leyes y reglamentos, para lo cual es una base fundamental la normativa de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que es la entidad encargada de la supervisión y control de las instituciones que se rigen esta institución para que logren un

desempeño adecuado, con el fin de salvaguardar los depósitos de los cuenta ahorristas de las mismas.

De la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria se extrajo la siguiente información:

Título IV

De los Organismos de Integración y Entidades de Apoyo

> **Art. 124.- Integración económica.-** La integración económica se constituirá con el objeto de complementar las operaciones y actividades de sus afiliadas mediante la gestión de negocios en conjunto; producir, adquirir, arrendar, administrar o comercializar bienes o servicios en común; estructurar cadenas y/o circuitos de producción, agregación de valor o comercialización; y, desarrollar sus mutuas capacidades tecnológicas y competitivas, a través de alianzas estratégicas, consorcios, redes o grupos, de manera temporal o permanente, bajo la forma y condiciones libremente pactadas por sus integrantes.
>
> El Estado propenderá a impulsar acciones que propicien el intercambio comercial justo y complementario de bienes y servicios de forma directa entre productores y consumidores.(Superintencia de Economía Popular y Solidaria, 2014).

Promover el intercambio leal y equitativo es algo de lo que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria se ha preocupado, con el fin de impulsar el comercio en el país y que este sea eficaz y esto se puede lograr formando alianzas estratégicas con empresas proveedoras encargadas de comercializar bienes y servicios a nivel nacional, también con el fin de proteger la producción nacional y que pequeñas y medianas empresas productoras crezcan.

Título V Del Fomento, Promoción e Incentivos, Capítulo I Del Fomento

Art. 132.- Medidas de fomento.- El Estado establecerá las siguientes medidas de fomento a favor de las personas y organizaciones amparadas por esta Ley:

Contratación Pública.-La entidad encargada de contratación pública debe implementar los procedimientos necesarios para el proceso de contratación pública establecido en la Ley, a favor de personas y organizaciones que se rigen a esta Ley.

Uno de los procedimientos de contratación es la Feria Inclusiva en la cual los contratantes van a priorizar la adquisición de obras, bienes o servicios normalizados o no normalizados de personas y organizaciones que se rigen a esta Ley.

Financiamiento.-Corporaciones y la banca deben diseñar e implementar productos y servicios que sean específicos para actividades productivas de las entidades que se amparan en esta Ley.

Medios de pago complementarios.-Las entidades que se rigen a la Ley de Economía Popular y Solidaria pueden utilizar medios de pago físicos y otros poco convencionales como lo son medios electrónicos y todo esto con el fin de facilitar el intercambio y la prestación de bienes y servicios, dentro de los parámetros que la ley lo permita para el órgano regulador competente.

Difusión.-Gestionar espacios en los medios de comunicación ya sean públicos o privados que permitan incentivar la adquisición de bienes y servicios por organizaciones o personas de la economía popular y solidaria.

Equidad.-Se van a establecer las medidas correctas para promover la equidad y transparencia de las operaciones de intercambios comerciales de la economía popular y solidaria y también de los demás sectores, para prevenir el abuso de poder económico y

que el comercio sea más equitativo.(Superintencia de Economía Popular y Solidaria, 2014).

En el Reglamento de Adquisiciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato, contamos con artículos que son importantísimos para el desarrollo de la investigación, ya que la propuesta debe regirse al mismo, por lo que se va mencionar algunos de ellos.

Para las autorizaciones de compras se deben regir a los siguientes parámetros:

Tabla 2.1: Parámetros para la autorización de montos de compra

PARÁMETROS PARA AUTORIZACIONES DE MONTOS DE COMPRA	
DETALLE	**PERSONA ENCARGADA**
Montos Superiores al 25% del Patrimonio Técnico	Asamblea de Representantes
Montos Superiores a $20.001,00	Consejo de Administración
Montos hasta $20.000,00	Gerente General
Montos hasta $5.000,00	Dirección Administrativa
Montos hasta $2.000,00	Dirección Administrativa o Jefes Departamentales

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.(Caicedo, 2014)

Elaborado por: Eliana Flores

En caso de auspicios, publicidad y promociones, se efectuaran en forma directa y no se requerirán cotizaciones, al igual que los pagos por capacitaciones.

Si se tratare de adquisiciones de hardware o software, se debe realizar con informe favorable de la Dirección de TI de la Cooperativa, para la cancelación es necesario el visto bueno de quien realizó el requerimiento de compra y el informe técnico de Dirección de TI, en el caso de equipos de cómputo.

En el Artículo 18 del Reglamento de Adquisiciones de la Cooperativa, menciona que la calificación de proveedores se la debe realizar con la participación de la Dirección Administrativa y responsable de adquisiciones; la misma que se debe actualizar cada dos años y solo en casos muy puntales se va a solicitar cotizaciones de proveedores que no estén calificados.

El Artículo 40 del Reglamento de Adquisiciones de la Cooperativa habla sobre las Garantías:

a) Garantía de seriedad de la oferta
b) Garantía de fiel cumplimiento del contrato
c) Garantía de buen uso del anticipo si lo hubiere.

Las garantías serán devueltas en caso que no hubiere ningún tipo de incumplimiento de lo ya acordado. (Caicedo, 2014)

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.Enfoque de la investigación

La investigación se la va a realizar mediante un enfoque mixto, es decir va a ser cualitativo y cuantitativo.

Enfoque cuantitativo porque este va a permitir que conozcamos la realidad mediante la experiencia de las personas encargadas de las compras en la cooperativa, y ellas nos van a dar su punto de vista crítico sobre la problemática y la posible solución.

También se va a utilizar el enfoque cuantitativo porque se va a analizar estados financieros y presupuestos para determinar el comportamiento de las compras realizadas y por lo tanto va a permitir tener otra perspectiva más exacta del comportamiento de adquisiciones de bienes y servicios.

La diferencia entre enfoque cuantitativo y cualitativo reside en el grado de estructuración de los procedimientos; en el enfoque cuantitativo el diseño de la investigación se realiza antes de empezar a recopilar los datos, es decir ya estaba previamente estructurado a diferencia del enfoque cualitativo que si permite captar lo imprevisto y puede cambiar en el curso del proceso. (Corbetta, 2007, pág. 41).

3.2.Modalidad básica de la investigación

La presente investigación tiene una modalidad bibliográfica y de campo.

Bibliográfica porque la fundamentación teórica se va a realizar mediante la exploración en investigaciones en libros, libros electrónicos, revistas, artículos, normativas e investigaciones anteriores sobre el tema de estudio.

Investigación de campo porque se va a obtener información mediante la encuesta al Departamento Contable y entrevista a la Directora Administrativa Financiera de Cooperativa y Oficial de Riesgos, que nos va a permitir tener una visión clara de la problemática y así poder analizar y dar solución al problema.

La modalidad de la investigación es bibliográfica cuando, se utilizan datos secundarios, pero estos son necesarios para que la investigación sea confiable y que el diseño tenga garantía al basarse en fuentes bibliográficas. De campo cuando los datos se recogen directamente de la realidad y su valor reside en que se pueden comprobar los datos obtenidos. (Tamayo, 2003, pág. 110).

3.3.Nivel o tipo de investigación

Los niveles de investigación utilizados para el presente tema son exploratorios y descriptivos.

Exploratorio porque al no tener conocimientos claros del tema se indagó en internet, se realizó preguntas a las personas de contabilidad de cooperativa sobre el manual, además de leer la ley que rige al sistema cooperativo, se investigó en libros, publicaciones y artículos de revista sobre el tema; mismos que han permitido tener una visión más clara sobre la investigación.

Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente cundo el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudad o no se ha elaborado antes¨(Hernández Sampieri, 2004, pág. 115).

Descriptivo porque detalla los procesos necesarios para hacer un manual de adquisiciones que va a permitir tener reestructurar el manual de la cooperativa, de tal manera que el mismo sea útil y manejable.

La investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, además que este tipo de investigación funciona sobre las realidades y sus características fundamentales. (Tamayo, 2003, pág. 46).

3.4.Fuentes de investigación

Se recurrió a fuentes de investigación primarias como fue la entrevista con la Directora Administrativa Financiera y Oficial de Riesgos, también la encuesta al departamento de contabilidad que son las personas encargadas de selección de proveedores y adquisiciones de bienes y servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio.

Las fuentes primarias o de campo diseñan, construyen y procesan datos cuantitativos y cualitativos (Méndez Rodríguez, 2008, pág. 19).

Las principales fuentes secundarias de investigación que se utilizaron fueron libros, investigaciones anteriores sobre el tema, revistas electrónicas, publicaciones y normativa del sistema cooperativo del país.

Las fuentes secundarias o bibliográficas descubren, sistematizan y procesan datos cuantitativos o cualitativos, así como datos del estado del conocimiento: teóricas, conceptos, metodologías y del tema (Méndez Rodríguez, 2008).

3.5.Técnica

La técnica utilizada es la entrevista a la Directora Administrativa Financiera que es la persona encargada de autorizar las compras, la Oficial de Riesgos que es la encargada de validar los procesos y procedimientos de todos los departamentos, además que cumple con la función de examinar el funcionamiento de los Manuales de la Cooperativa y también una encuesta realizada al departamento de contabilidad de la cooperativa, con preguntas clave para resolver la problema de estudio. La encuesta realizada al departamento de contabilidad va permitir conocer sus puntos de vista acerca del actual proceso de compras y mediante eso incluir los cambios en el Manual que se va a proponer.

La técnica es el conjunto de reglas y procedimientos para la búsqueda de información, que permiten al investigador obtener relación con el objeto y sujeto de investigación. (Pineda, De Alvarado, & De Canales, 1994).

3.6.Instrumento

Para obtener la información de vital importancia con la entrevista a realizar a nivel administrativo que proporciona una visión más amplia sobre el tema, además del cuestionario con preguntas cerradas al departamento contable, Directora Administrativa y Oficial de Riesgos con preguntas más objetivas y con puntos más operativos sobre el proceso de compras.

El instrumento es el mecanismo que un investigador utiliza para encontrar y documentar información, por ejemplo encuestas, cuestionarios y formularios. (Pineda, De Alvarado, & De Canales, 1994).

3.7.Población y muestra

Población es todo el universo de unidades que conforman el objeto de estudio. (Corbetta, 2007), la población de la investigación está constituida por el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda., que corresponde a 106 empleados, de la cual se ha determinado el área a examinar, que es el departamento contable de la cooperativa el cual está conformado por cinco personas, las cuales participan en el proceso de compras de bienes y servicios de la Institución. Además que adicionalmente se realizará la entrevista a la Directora Administrativa Financiera y también a la Oficial de Riesgos de la Cooperativa que es la persona encargada de verificar el buen funcionamiento de todos los Manuales existentes en la Cooperativa.

Muestra es la elección de un número reducido de casos, elegidos con criterios que permitan la generalización de toda la población. (Corbetta, 2007), en la presente investigación no se va a determinar muestra, ya que específicamente se ha elegido a un grupo de colaboradores de la Cooperativa, a los que se va a realizar la entrevista y encuesta respectivamente.

Tabla 3.2: Área a examinar

NÓMINA DE LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO, RIESGOS Y CONTABLE	
NOMBRE	**CARGO**
Susana Farfán	Directora Administrativa Financiera
Dolores Esparza	Oficial de Riesgos
Sandy Valencia	Jefa Financiera
Lorena Caicedo	Auxiliar Contable
Gabriela Guananga	Auxiliar Contable
José Luis Gavilánez	Auxiliar Contable
Maryuri Sánchez	Auxiliar Contable

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.

Elaborado por: Eliana Flores

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.Entrevista

La entrevista va a constar de cuatro preguntas clave, que serán aplicadas a la Directora Administrativa Financiera que es la encargada de aprobar las compras, por lo cual va a brindar información realmente valiosa para el desarrollo de la propuesta de la investigación. La entrevista también se realiza a la Oficial de Riesgos, que es parte esencial del proceso de compras ya que ella esta enrolada directamente con los Manuales y sus respectivos proceso y es ella quien los aprueba, además de verificar que los mismos estén funcionando correctamente.

ENREVISTA 1

NOMBRE: Susana Farfán

CARGO: Directora Administrativa Financiera

PREGUNTA 1: ¿Cómo calificar el procedimiento de compras de la cooperativa?

Eficiente (X) Deficiente ( ) ¿Por qué?

Se mantienen los controles adecuados de acuerdo al presupuesto, además que el proceso de compras está debidamente formalizado; pero hay un detalle en particular que si retrasa proceso de compras y es que existen muchos responsables para poder realizar una compra.

PREGUNTA 2: ¿Qué parte o partes del Manual cree que deberían actualizarse? ¿Por qué?

La clasificación de proveedores debe realizarse mediante un software y no manualmente, de esta manera se facilitaría el proceso y se ahorraría recursos; también sería importante eliminar procedimientos que ya están repetidos y que solo entorpecen el proceso de compras.

PREGUNTA 3: ¿Cuáles problemas considera usted que ocasiona un Manual que no esté actualizado y acorde con las necesidades de la cooperativa?

De acuerdo a la experiencia los principales problemas que se ha tenido con el Manual es que los pagos a proveedores muchas veces se los hace a destiempo, por lo que se ha tenido gran cantidad de reclamos de los mismos.

PREGUNTA 4: ¿En qué beneficiaria la actualización de Manual de la Cooperativa?

Con un manual correctamente actualizado se podría mejorar el proceso de compras y por lo tanto los resultados serían mejores al final de cada período.

ENREVISTA 2

NOMBRE: Dolores Esparza

CARGO: Oficial de Riesgos

PREGUNTA 1: ¿Cómo calificar el procedimiento de compras de la cooperativa?

Eficiente ( ) Deficiente (X) ¿Por qué?

El Manual de Compras de la cooperativa debe ser dinámico y actualizado en base a nuevos canales, también en cuanto a clasificación de proveedores y buscar el mejor precio y la calidad. Con ello va a permitir ahorrar costos que en este momento es un objetivo crucial que tiene la cooperativa para ser competitiva en el sector.

PREGUNTA 2: ¿Qué parte o partes del Manual cree que deberían actualizarse? ¿Por qué?

- Clasificar proveedores por tipo de servicio o tipo de bienes que venden para que el momento de realizar una adquisición sea una tarea sencilla elegir al proveedor adecuado y por ende se va a optimizar los recursos.

- Tener proveedores en casos de requerir algún servicio o compra emergente, porque muchas veces no se puede comprar porque se tiene que cumplir con todos los pasos del proceso; por eso es necesario que Manual tenga especificaciones en caso de requerir de compras emergentes.

PREGUNTA 3: ¿Cuáles problemas considera usted que ocasiona un Manual que no esté actualizado y acorde con las necesidades de la cooperativa?

- Pérdida de recursos
- Duplicidad de procesos o reprocesos
- Incumplimiento de la Normativa

PREGUNTA 4: ¿En qué beneficiaria la actualización de Manual de la Cooperativa?

Contar con una herramienta útil que nos permita tener un proceso de adquisiciones sencillo y bien definido, lo que nos da oportunidad de brindar facilidades a los proveedores, buscando el beneficio para ambas partes.

4.2.Encuesta

La encuesta está dirigida directamente al departamento contable, conformado por cinco personas que son los responsables de la parte operativa del proceso de compras, por lo que se realiza preguntas del proceso de compras, pagos, selección de proveedores y funcionalidad del actual Manual lo cual va a permitir plantear los posibles cambios del mismo.

Nota: El formato de encuesta se realizó con una escala del 1 al 5, donde 1 es el punto mínimo y 5 el punto máximo

Tal vez

PREGUNTA 1

¿Cuál es nivel de conocimiento que usted tiene acerca del Proceso y Reglamento de adquisiciones de Cooperativa Cámara de Comercio?

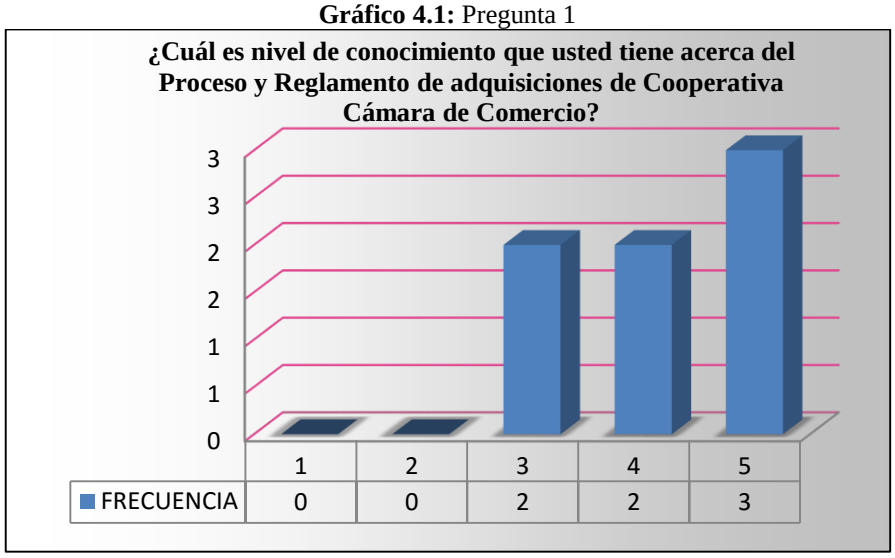
Tabla 4.1: Pregunta 1

RESPUESTA	OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
NULO	1	0	0%
BAJO	2	0	0%
MEDIO	3	2	29%
ALTO	4	2	29%
MUY ALTO	5	3	43%
TOTAL		7	100%

Fuente: Departamento de Contabilidad-Administrativo y Riesgos CCCA

Elaborado por: Eliana Flores

Gráfico 4.1: Pregunta 1



Fuente: Departamento de Contabilidad-Administrativo y Riesgos CCCA

Elaborado por: Eliana Flores

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 43% de las personas encuestadas conocen bien el Proceso y Reglamento de adquisiciones, mientras que 57% restante no están empapados totalmente del tema.

PREGUNTA 2

Para usted ¿cuál es el grado de eficiencia del actual Manual de Adquisiciones de la Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato?

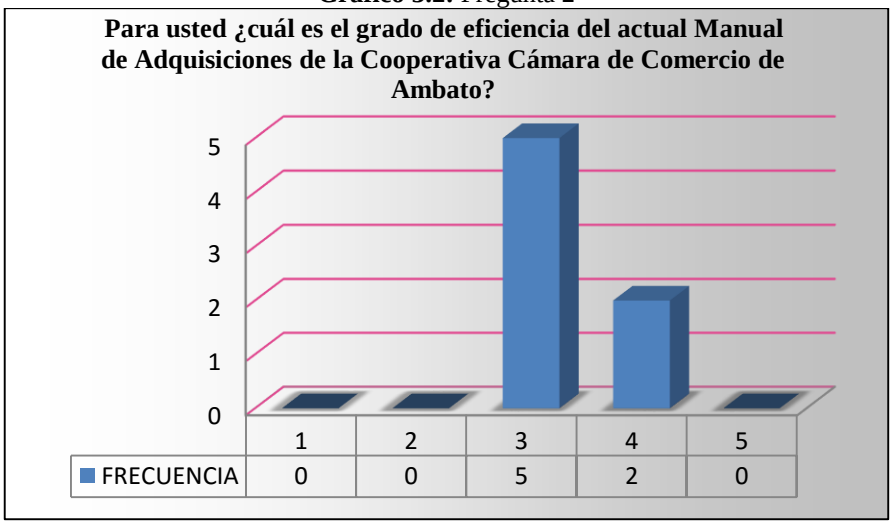
Tabla 3.2: Pregunta 2

RESPUESTA	OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
NADA EFICIENTE	1	0	0%
POCO EFICIENTE	2	0	0%
MEDIANAMENTE EFICIENTE	3	5	71%
EFICIENTE	4	2	29%
MUY EFICIENTE	5	0	0%
TOTAL		7	100%

Fuente: Departamento de Contabilidad-Administrativo y Riesgos CCCA

Elaborado por: Eliana Flores

Gráfico 3.2: Pregunta 2



Fuente: Departamento de Contabilidad-Administrativo y Riesgos CCCA

Elaborado por: Eliana Flores

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Cinco de las siete personas a las que se les realizó la pregunta coinciden que el grado de eficiencia del actual Manual de la cooperativa no es óptimo y dos que si es más o menos óptimo, por lo que se puede determinar que si es necesaria a reestructuración del Manual de compras.

PREGUNTA 3

¿Considera que es necesario actualizar el Manual de Adquisiciones en la Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato?

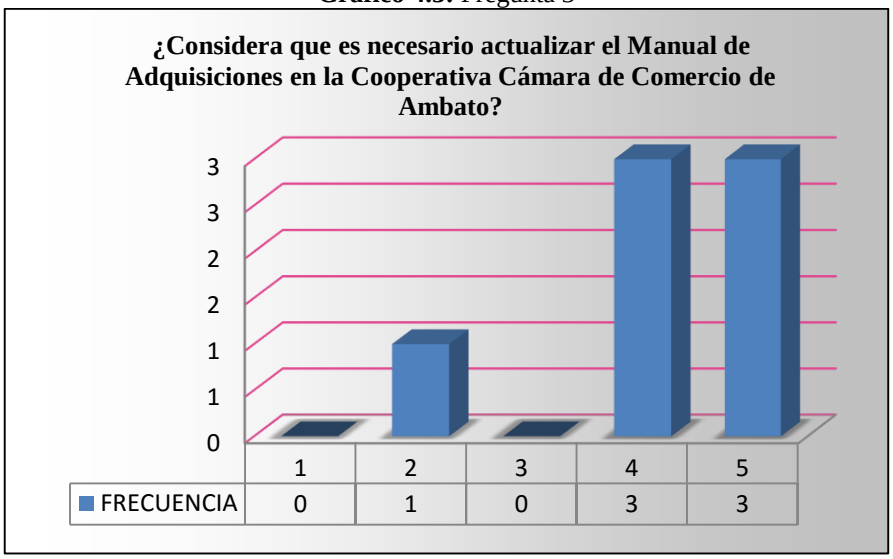
Tabla4.3: Pregunta 3

RESPUESTA	OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
NO ES NECESARIO	1	0	0%
POCO NECESARIO	2	1	14%
MEDIANAMENTE NECESARIO	3	0	0%
ES NECESARIO	4	3	43%
ES INDISPENSABLE	5	3	43%
TOTAL		7	100%

Fuente: Departamento de Contabilidad-Administrativo y Riesgos CCCA

Elaborado por: Eliana Flores

Gráfico 4.3: Pregunta 3



Fuente: Departamento de Contabilidad-Administrativo y Riesgos CCCA

Elaborado por: Eliana Flores

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de encuestado 6 personas consideran necesario actualizar el Manual mientras que una persona opina que no es tan necesaria la actualización de Manual de compras.

PREGUNTA 4

¿Cuán importante es para usted mejorar las Políticas y Procedimientos del Manual de Adquisiciones de la Cooperativa?

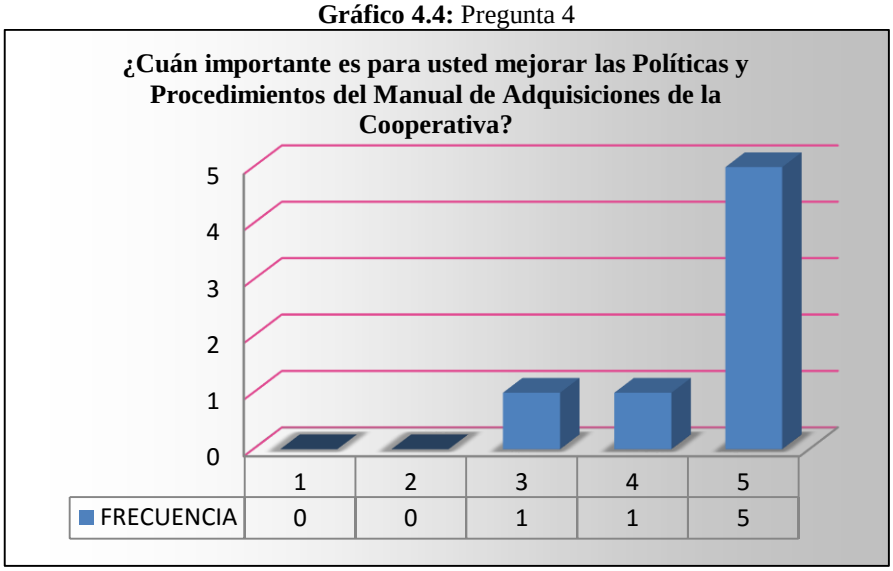
Tabla4.4: Pregunta 4

RESPUESTA	OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
NO ES IMPORTANTE	1	0	0%
POCO IMPORTANTE	2	0	0%
MEDIANAMENTE IMPORTANTE	3	1	14%
ES IMPORTANTE	4	1	14%
ES INDISPENSABLE	5	5	71%
TOTAL		7	100%

Fuente: Departamento de Contabilidad-Administrativo y Riesgos CCCA

Elaborado por: Eliana Flores

Gráfico 4.4: Pregunta 4



Fuente: Departamento de Contabilidad-Administrativo y Riesgos CCCA

Elaborado por: Eliana Flores

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: 71% del total de personas encuestadas piensa que mejorar las Políticas y Procedimientos del Manual es de vital importancia, mientras que14% determina que es importante y el 14% restante opina que no es muy importante.

PREGUNTA 5

¿Cuál es el grado de funcionalidad del actual Manual de Adquisiciones de la Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato?

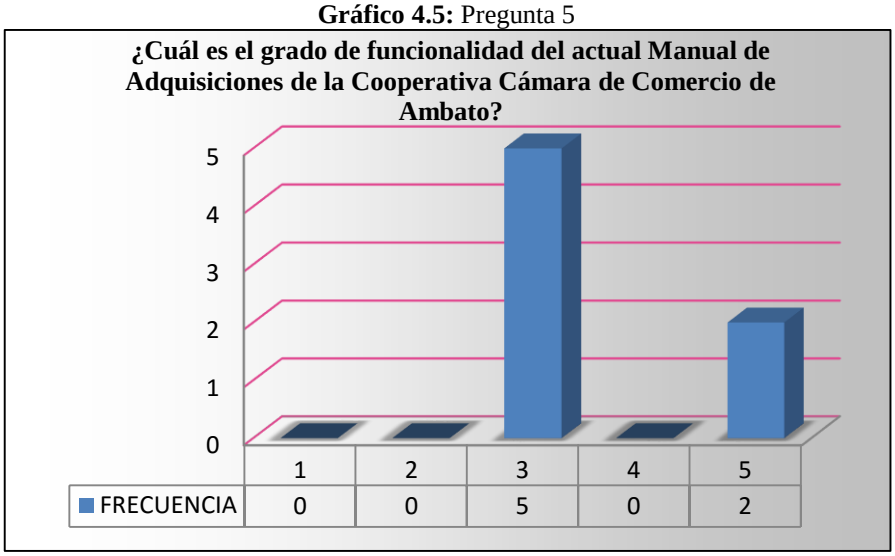
Tabla 4.5: Pregunta 5

RESPUESTA	OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
NO ES FUNCIONAL	1	0	0%
POCO FUNCIONAL	2	0	0%
MEDIANAMENTE FUNCIONAL	3	5	71%
ES FUNCIONAL	4	0	0%
MUY FUNCIONAL	5	2	29%
TOTAL		7	100%

Fuente: Departamento de Contabilidad-Administrativo y Riesgos CCCA

Elaborado por: Eliana Flores

Gráfico 4.5: Pregunta 5



Fuente: Departamento de Contabilidad-Administrativo y Riesgos CCCA

Elaborado por: Eliana Flores

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 71% del total de encuestados considera que el actual Manual de Adquisiciones de Cooperativa es poco funcional, ya que la calificación fue de 3 sobre 5; el 29% restante opina que si es totalmente funcional el Manual.

PREGUNTA 6

¿Con que frecuencia se han presentado problemas el actual Manual de Adquisiciones de la Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato?

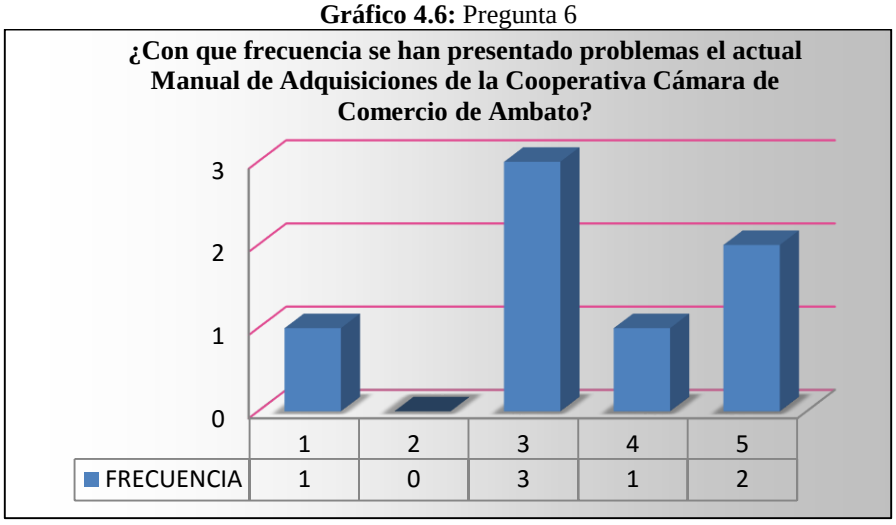
Tabla 4.6: Pregunta 6

RESPUESTA	OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
NUNCA	1	1	14%
A VECES	2	0	0%
FRECUENTEMENTE	3	3	43%
CASI SIEMPRE	4	1	14%
SIEMPRE	5	2	29%
TOTAL		7	100%

Fuente: Departamento de Contabilidad-Administrativo y Riesgos CCCA

Elaborado por: Eliana Flores

Gráfico 4.6: Pregunta 6



Fuente: Departamento de Contabilidad-Administrativo y Riesgos CCCA

Elaborado por: Eliana Flores

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: A la pregunta aplicada el 29% de los colaboradores encuestados coinciden que si se presentan problemas con el Manual muy frecuentemente, el 57% determina que se presenta problemas a veces, y el 14% que es una persona indica que no se presentan problemas.

PREGUNTA 7

¿Considera usted que el actual Manual de Adquisiciones está acorde con las necesidades y requerimientos de la Cooperativa?

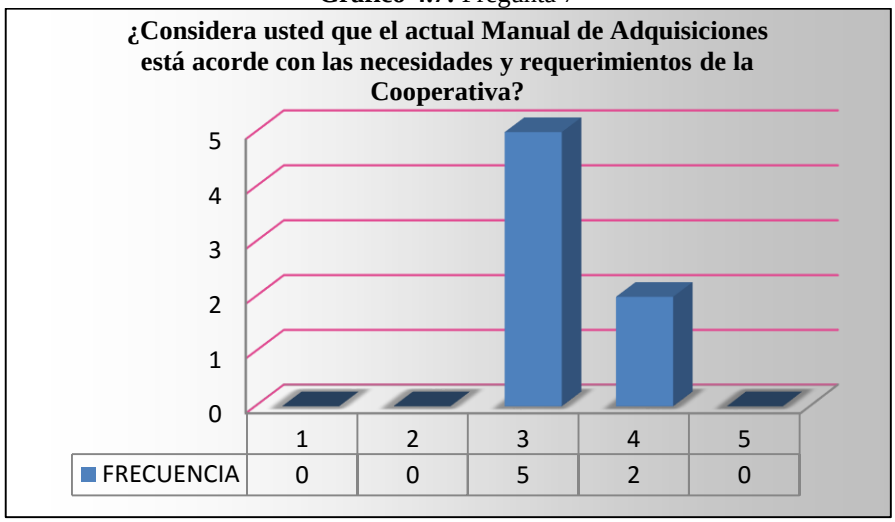
Tabla 4.7: Pregunta 7

RESPUESTA	OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
NO	1	0	0%
	2	0	0%
	3	5	71%
SI	4	2	29%
	5	0	0%
TOTAL		7	100%

Fuente: Departamento de Contabilidad-Administrativo y Riesgos CCCA

Elaborado por: Eliana Flores

Gráfico 4.7: Pregunta 7



Fuente: Departamento de Contabilidad-Administrativo y Riesgos CCCA

Elaborado por: Eliana Flores

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 71% considera que el actual Manual no está acorde con las necesidades y requerimientos de la Cooperativa y el 29% restante opina que probablemente el actual Manual de la Cooperativa si está acorde con las necesidades que tiene actualmente la institución.

PREGUNTA 8

¿Piensa usted que un nuevo Manual de Adquisiciones mejorara el desempeño laboral en la Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato?

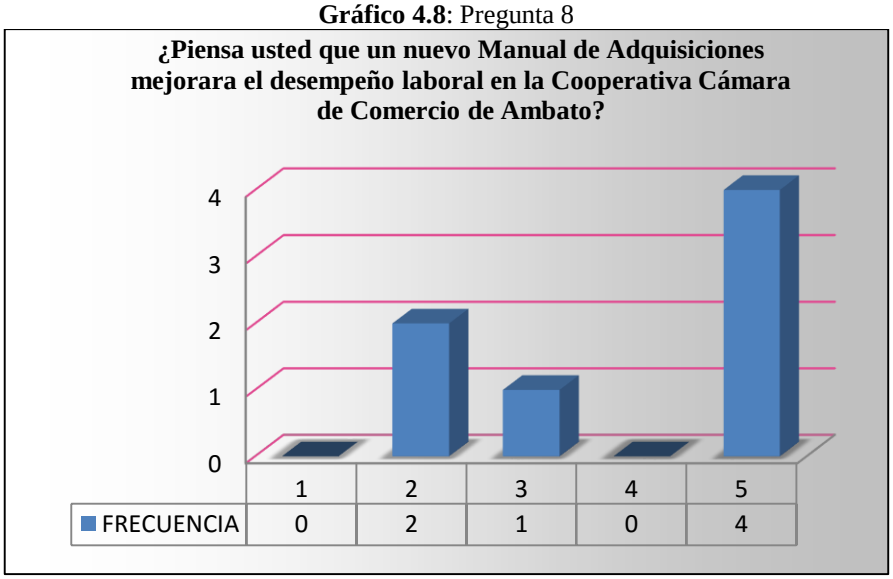
Tabla 4.8: Pregunta 8

RESPUESTA	OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
NO	1	0	0%
	2	2	29%
	3	1	14%
SI	4	0	0%
	5	4	57%
TOTAL		7	1

Fuente: Departamento de Contabilidad-Administrativo y Riesgos CCCA

Elaborado por: Eliana Flores

Gráfico 4.8: Pregunta 8



Fuente: Departamento de Contabilidad-Administrativo y Riesgos CCCA

Elaborado por: Eliana Flores

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: A la pregunta planteada el 57% de los colaboradores encuestados indican que un Manual correctamente actualizado va a mejorar su desempeño laboral, mientras que el otro 43% no lo considera muy necesario.

PREGUNTA 9

¿Cuán necesario es para usted la correcta calificación de proveedores?

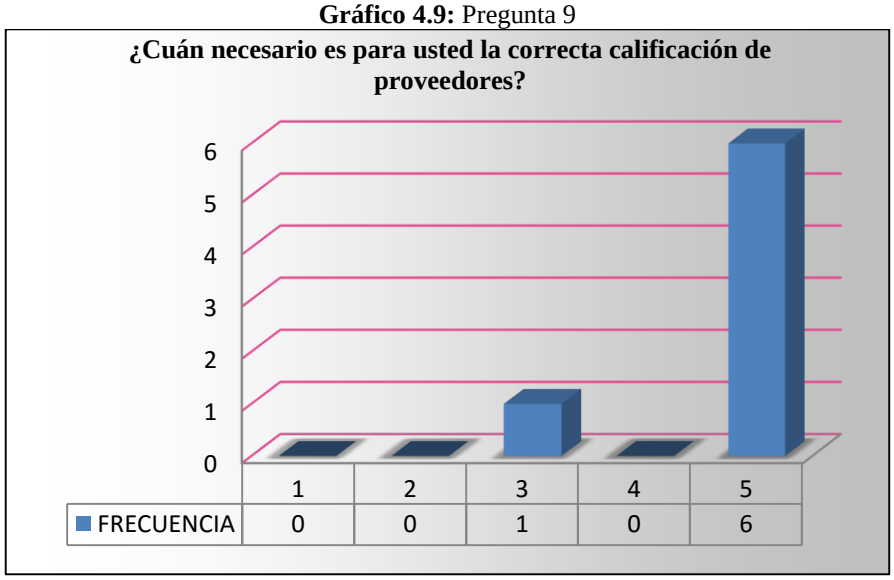
Tabla 4.9: Pregunta 9

RESPUESTA	OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
NO ES NECESARIO	1	0	0%
TAL VEZ ES NECESARIO	2	0	0%
ES NECESARIO	3	1	14%
MUY NECESARIO	4	0	0%
ES INDISPENSABLE	5	6	86%
TOTAL		7	1

Fuente: Departamento de Contabilidad-Administrativo y Riesgos CCCA

Elaborado por: Eliana Flores

Gráfico 4.9: Pregunta 9



Fuente: Departamento de Contabilidad-Administrativo y Riesgos CCCA

Elaborado por: Eliana Flores

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: La correcta calificación de proveedores para el 86% de las personas encuestadas opina que es muy necesario para el proceso de adquisiciones, el 14% restante que representa una persona no lo considera muy importante.

PREGUNTA 10

¿Considera que un adecuado proceso de compras va a influir en la rentabilidad de la Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato?

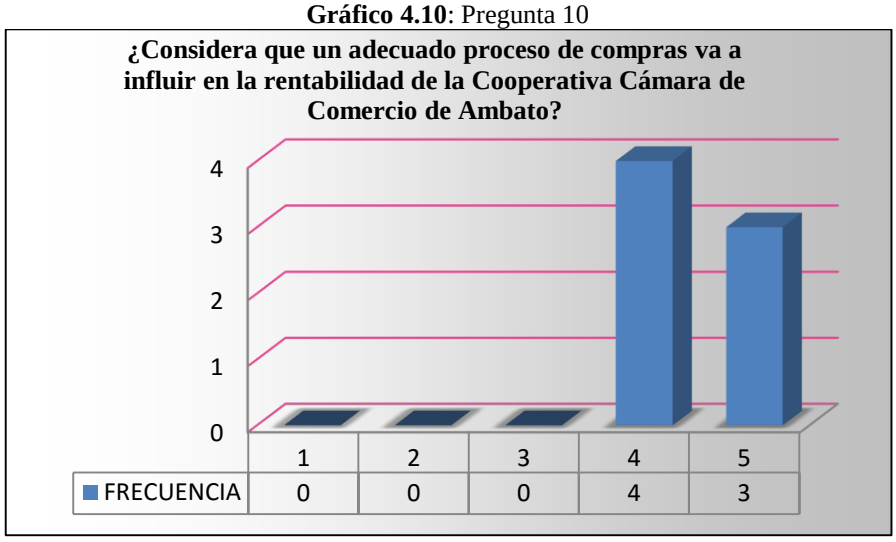
Tabla 4.10: Pregunta 10

RESPUESTA	OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
NO INFLUYE	1	0	0%
	2	0	0%
	3	0	0%
SI INFLUYE	4	4	57%
	5	3	43%
TOTAL		7	1

Fuente: Departamento de Contabilidad-Administrativo y Riesgos CCCA

Elaborado por: Eliana Flores

Gráfico 4.10: Pregunta 10



Fuente: Departamento de Contabilidad-Administrativo y Riesgos CCCA

Elaborado por: Eliana Flores

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 43% de las personas a las que se les realizó la encuesta considera que el proceso de compras va a influir directamente en la rentabilidad de la Cooperativa, el 57% opina que si influye en la rentabilidad pero en un menor rango.

PREGUNTA 11

¿Cuán importante es para usted un Manual de Adquisiciones completamente funcional?

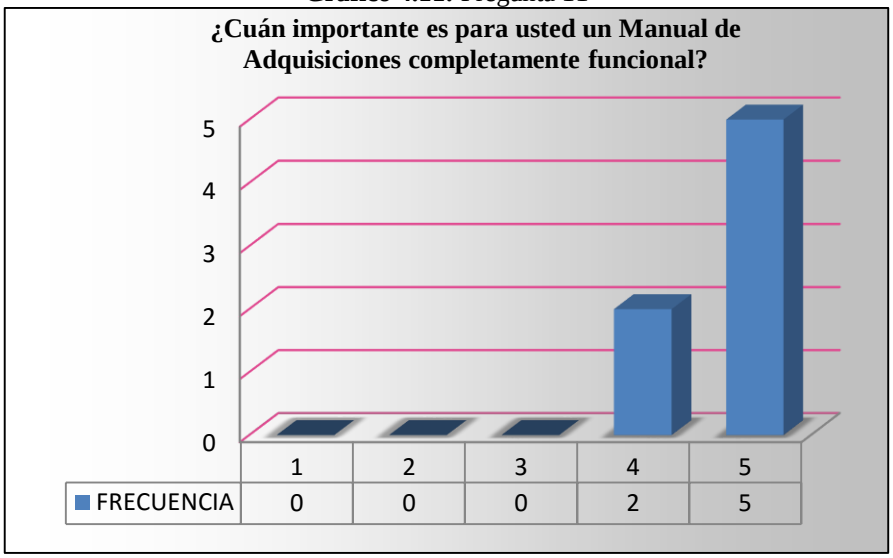
Tabla 4.11: Pregunta 11

RESPUESTA	OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
NO ES IMPORTANTE	1	0	0%
POCO IMPORTANTE	2	0	0%
MEDIANAMENTE IMPORTANTE	3	0	0%
ES IMPORTANTE	4	2	29%
MUY IMPORTANTE	5	5	71%
TOTAL		7	100%

Fuente: Departamento de Contabilidad-Administrativo y Riesgos CCCA

Elaborado por: Eliana Flores

Gráfico 4.11: Pregunta 11



Fuente: Departamento de Contabilidad-Administrativo y Riesgos CCCA

Elaborado por: Eliana Flores

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de personas encuestadas el 71% opina que un Manual de Adquisiciones funcional para la cooperativa es totalmente importante, el 29% considera que es importante también pero con un nivel un poco menor.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.Conclusiones

- En la entrevista aplicada a la Directora Administrativa y Oficial de Riesgos, una de ellas opina que el procedimiento de compras es eficiente pero que hay que realizar algunos cambios, mientras que la otra persona dice que el procedimiento no es nada eficiente, que debería ser más dinámico y sencillo.

- El proceso de calificación de proveedores se lo realiza de dos maneras por recepción directa de la Dirección Financiera y por medio de la página web de la Cooperativa, pero en el actual Manual de Compras no existe el proceso de Calificación de Proveedores mediante la página web.

- De las personas implicadas en el proceso de compras solo el 43% conoce totalmente el reglamento y procedimientos de compras, lo que puede ser un motivo por el cual el procedimiento de compras no es eficiente, ya que estas personas son clave en el proceso de adquisiciones de la Cooperativa al tener participación activa en el mismo.

- Se concluye que el actual Manual de Cooperativa no es completamente funcional, ya que presenta problemas con los procesos o que inclusive estos se estén duplicando ocasionando pérdida de recursos humanos, materiales y económicos.

- Tener un Manual de Compras con los procesos adecuados va a influir en la rentabilidad de Cooperativa, al contar con los pasos estrictamente necesarios en el proceso de compras se va a poder optimizar recursos.

5.2.Recomendaciones

- El procedimiento de compras al no ser eficiente está ocasionando que se desperdicien recursos por lo que es recomendable que se incluyan actualizaciones en el Manual de Compras para hacer el proceso más fácil.

- Es necesario que en procedimiento de calificación de proveedores, se incluya el paso que deben seguir para calificarse por la página de la cooperativa (www.ccca.fin.ec), de tal manera que las personas encargadas tengan toda la información de los proveedores y sea más simple y objetiva la calificación de proveedores.

- Se debe llegar como producto final a un Manual que sea manejable contable y administrativamente, de esta manera será entendible para los colaboradores que estén involucrados en el proceso de compras.

- Analizar los pasos que se están utilizando en proceso de compras y mejorarlos y si es posible reducirlos, con la finalidad de tener un Manual de Compras que facilite a los colaboradores comprar y sea beneficioso tanto para la Cooperativa y proveedores.

- Se debe determinar los procesos necesarios para el proceso de compra y calificación de proveedores, de tal manera que los mismos sean eficientes y de esa manera hacer que las actualizaciones en el Manual sean exitosas y también tener menor costo en los gastos de logística del proceso.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1.Datos Informativos

6.1.1. Título de la Propuesta

Reestructuración del Manual de políticas y procedimientos para mejorar el proceso de adquisiciones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.

6.1.2. Institución Ejecutora

Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Ltda.

6.1.3. Beneficiarios

La propuesta planteada será de utilidad para los siguientes departamentos:

- Contabilidad
- Administrativo-Financiero
- Riesgos
- Auditoría Interna

6.1.4. Ubicación

Datos Informativos de la Matriz

- **Dirección:**(Ambato)Calle Montalvo y Rocafuerte
- **Teléfono de contacto:**2828120

Datos Informativos de las oficinas a nivel nacional

Centro Financiero Cooperativo

- **Dirección: (**Ambato**)** Av. Víctor Hugo S/N y los Chasquis
- **Teléfono de contacto:** 2412475

Baños:

- **Dirección: (**Baños**)** Pedro Vicente Maldonado 0960 y Espejo
- **Teléfono de contacto:** 2741794

Pelileo:

- **Dirección: (**Pelileo**)** José Mejía y Antonio Clavijo interior C.C. Paraíso
- **Teléfono de contacto:** 22831284

Píllaro:

- **Dirección: (**Píllaro**)** Rocafuerte entre Flores y Montalvo, Plaza San Juan
- **Teléfono de contacto:** 2874783

Guayaquil:

- **Dirección: (**Guayaquil**)** OUTLET Terminal Terrestre de Guayaquil
- **Teléfono de contacto:** 2140961

Guaranda:

- **Dirección: (**Guaranda**)** García Moreno s/n y 7 de Mayo
- **Teléfono de contacto:** 2985620

San Rafael:

- **Dirección: (**Quito**)** Av. Gral. Rumiñahui 559 entre Llaló y Quinta Transversal
- **Teléfono de contacto:** 2868634

Quito Norte:

- **Dirección: (**Quito**)** Av. 6 de Diciembre y Granados interior del C.C. Granados Plaza local N°2
- **Teléfono de contacto:** 2247779

Latacunga:

- **Dirección: (**Latacunga**)** Av. Amazonas 538 y Guayaquil
- **Teléfono de contacto:** 2809179

Puyo:

- **Dirección: (**Puyo) 10 de Agosto S/N y Bolívar
- **Teléfono de contacto:** 2885652

6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución

Inicio: Enero 2017

6.1.6. Equipo técnico responsable

El equipo técnico responsable para la aprobación de la propuesta va a ser la Directora Administrativa Financiera y Oficial de Riesgos con la aprobación de la propuesta, y el departamento de contabilidad de la Cooperativa que van a ser los usuarios del Manual de Adquisiciones que se va a proponer.

6.2.Antecedentes de la propuesta

Luego de haber hecho la respectiva investigación mediante medios bibliográficos y la entrevista y encuesta al personal encargo de adquisiciones de la Cooperativa, se ha podido determinar que la reestructuración del Manual de adquisiciones va a ayudar en varios aspectos.

Cuando los procedimientos del Manual propuesto sean aplicados no solo se va a tener un adecuado proceso de compra, sino que además de ello va a ayudar a tener un adecuado control del cumplimiento de los procesos y las personas involucradas van a tener un mejor desempeño laboral al contar con un Manual completamente funcional y fácil de manejarlo.

6.3.Justificación

Un manual es una herramienta indispensable para realizar cualquier proceso y que el mismo sea ejecutado de la forma correcta. Los cambios que se va a proponer al Manual de la Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato, van a permitir en primer lugar

determinar las falencias del actual manual de la cooperativa y mediante el análisis e investigación se va proponer un manual que sea totalmente útil para que le cooperativa realice sus operaciones de compras de la manera más eficaz, eficiente y transparentemente posible.

El cambio del proceso de compras a la final se va a ver reflejado en números, es decir en la rentabilidad de la institución porque con la ayuda del manual se va a tener información financiera-contable que va a apoyar a la apropiada toma de decisiones en cuanto a adquisiciones se refiere.

6.4.Objetivos

6.4.1. Objetivo General

Reestructurar el Manual de Políticas y Adquisiciones acorde a las actuales necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Crear un Herramienta útil que regule el proceso de adquisiciones de la Cooperativa.
- Elaborar un documento sustentado legalmente, de acuerdo a las exigencias de las entidades que controlan a la Cooperativa.
- Lograr que el documento se convierta en un nexo que facilite las relaciones comerciales en la Cooperativa y proveedores.

6.5.Análisis de factibilidad

El desarrollo de la propuesta se lo realiza con la valiosa ayuda del personal de la cooperativa y sobretodo de los departamentos de contabilidad, administrativo-financiero y riesgos. Con la propuesta lo que se quiere lograr es tener eficiencia en el proceso de compras, con el fin de aportar al crecimiento de la cooperativa.

Se pretende mejorar esencialmente en el tiempo del proceso de compras, planteando flujogramas funcionales que permitan hacer que el mismo sea más rápido y de esta manera no tener inconvenientes con el SRI al ingresar las retenciones o tener retraso en el despacho de los pagos a proveedores; además que será un Manual fácil de entender por lo que cualquier persona podrá manejarlo.

6.6.Fundamentación

El propósito principal de actualizar el Manual de Adquisiciones de Cooperativa Cámara de Comercio es de ayudar con la eficiencia del proceso de adquisiciones, para que este no sea un proceso tedioso y difícil de llevar a cabo, sino al contrario que el mismo este ajustado a las necesidades de la Cooperativa y de las personas encargadas de las compras, con el objetivo que las mismas tengas sus funciones claras.

El Manual de Procedimiento de Compras, es uno de los manuales más esenciales dentro de una organización, ya que su no existencia incide en otros departamentos inmediatamente, afectando a su operatividad porque es un elemento de la estructura orgánica de la misma. (GROPPE, 2012).

En el libro titulado Compras Principios y Aplicaciones de Salvador Mercado, menciona lo siguiente:

La funcionalidad del manual de Compras se puede determinar por los aspectos que comprende, y el objetivo es elevar la eficiencia de las operaciones de compras, al definir responsabilidades y actividades a cada una de las personas involucradas en el proceso, además que será fácil resolver cualquier tipo de conflicto que se presente.
El proceso de compras tiene como metas básicas obtener la mejor calidad, precios accesibles y buenas condiciones de pago y entrega; que son factores determinantes también a la hora de elegir al proveedor idóneo.

Los Manuales en general tienen dos partes importantes y son las políticas y procedimientos:

- **Políticas:** Son planteamientos que pueden ser escritas, verbales o implícitas pero preferentemente deben ser expresados en forma escrita; orientan la ejecución de la acciones y se evita la fuga de responsabilidades. Las políticas tienden a evitar procesos repetidos y también establecen límites de supervisión y señalan lineamientos administrativos.

- **Procedimientos:** Son las funciones y actividades de los manuales, las mismas que deben tener un orden sistemático, el lugar donde se van a realizar y fechas en las que deberán ejecutarse. (Mercado, 2004).

6.7.Metodología. Modelo Operativo

La metodología que se va a utilizar en la presente investigación es la siguiente:

- Se va a obtener información mediante entrevista con el Departamento Contable y Dirección Administrativa Financiera de Cooperativa, que nos va a permitir tener

una visión clara de la problemática y así poder analizar y dar solución al problema.

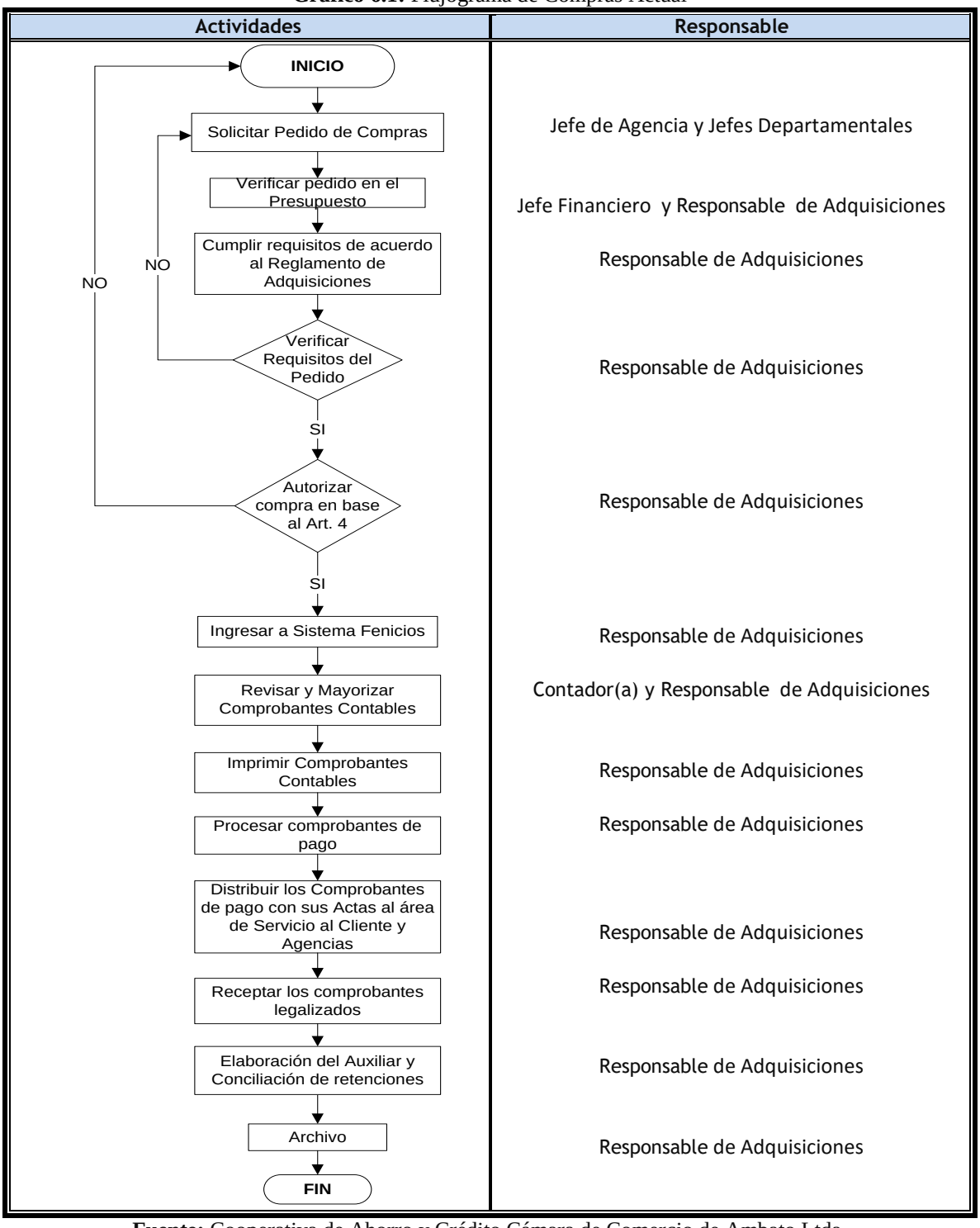
- Se van a identificar las falencias que se presentan en el Manual que está utilizando la cooperativa actualmente para mejorarlo.
- Fundamentación teórica del problema mediante la investigación en libros, libros electrónicos, revistas, artículos e investigaciones anteriores sobre el tema de estudio.
- Con los resultados obtenidos de las entrevistas con el personal responsable de las compras se va a poder plantear la actualización del Manual de Adquisiciones que sea fácil de manejar tanto contable como administrativamente.

6.7.1. Desarrollo de los objetivos

Para desarrollar el objetivo número uno se va a estructurar un cuadro en el cual se pueda identificas las posibles falencias del actual manual de la cooperativa para mediante este poder proponer un manual nuevo que sea más funcional.

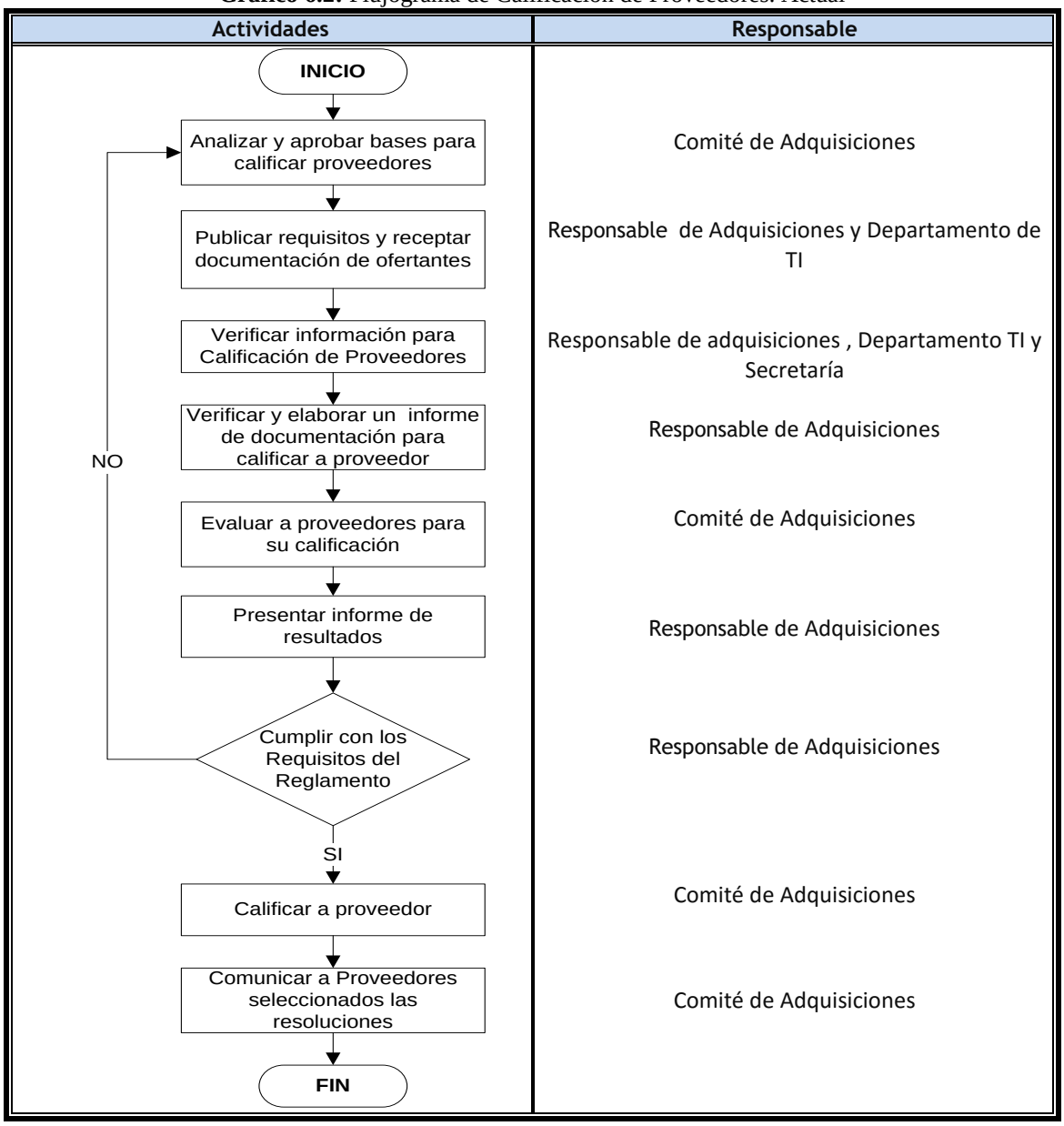
6.7.1.1.Actuales flujogramas del Proceso de Adquisiciones (2014)

Gráfico 6.1: Flujograma de Compras Actual



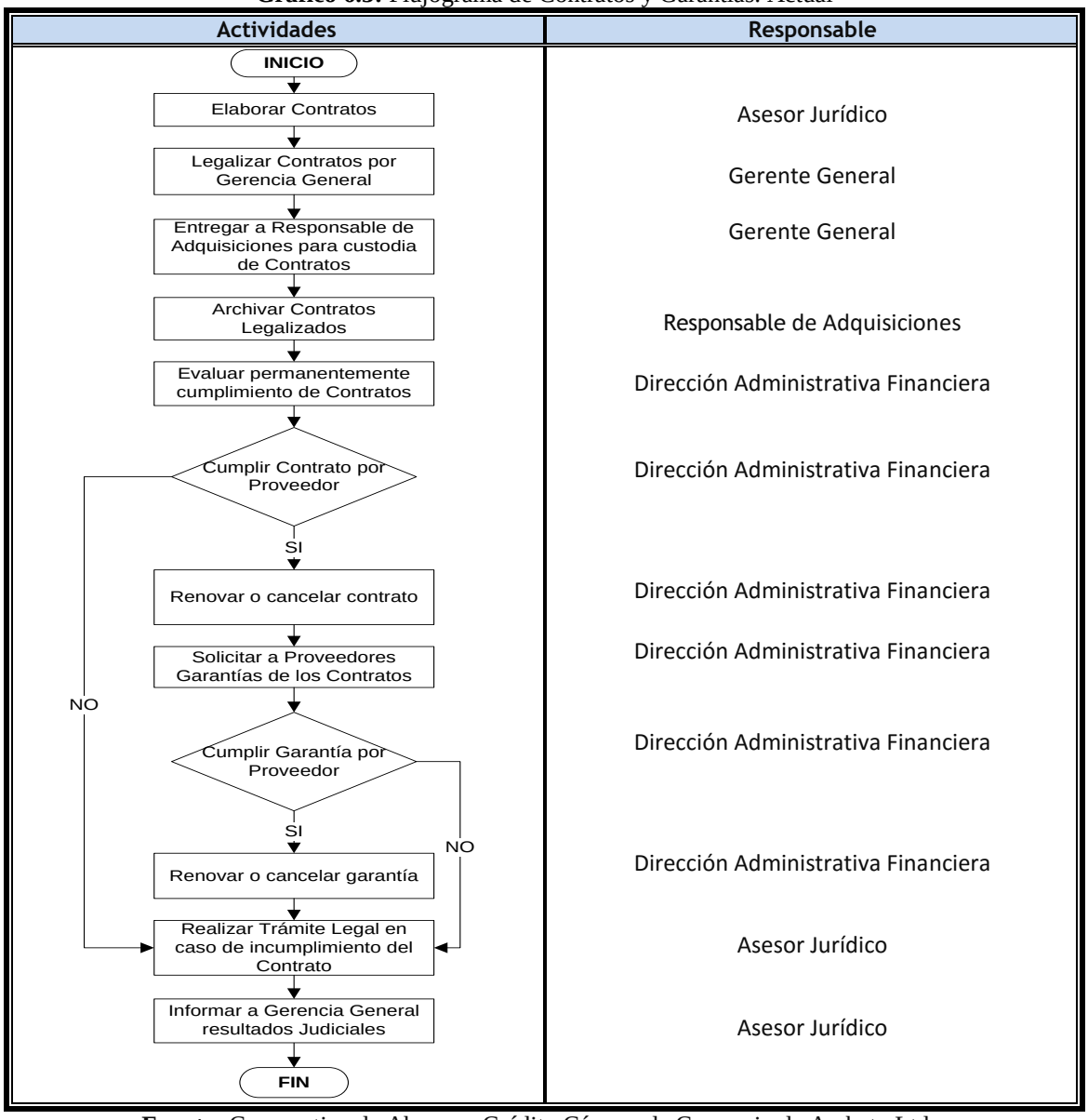
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.
Elaborado por: Responsable de Adquisiciones CCCA

Gráfico 6.2: Flujograma de Calificación de Proveedores. Actual



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.
Elaborado por: Responsable de Adquisiciones CCCA

Gráfico 6.3: Flujograma de Contratos y Garantías. Actual



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.
Elaborado por: Responsable de Adquisiciones CCCA

6.7.1.3 Proceso de Compras. Propuesto

Los procesos y procedimientos que se proponen han sido creados bajo las especificaciones del Reglamento Interno de Adquisiciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato, que fue aprobado en noviembre de 2014 por el Consejo de Administración.

COMPRAS MENORES A $5.000.00

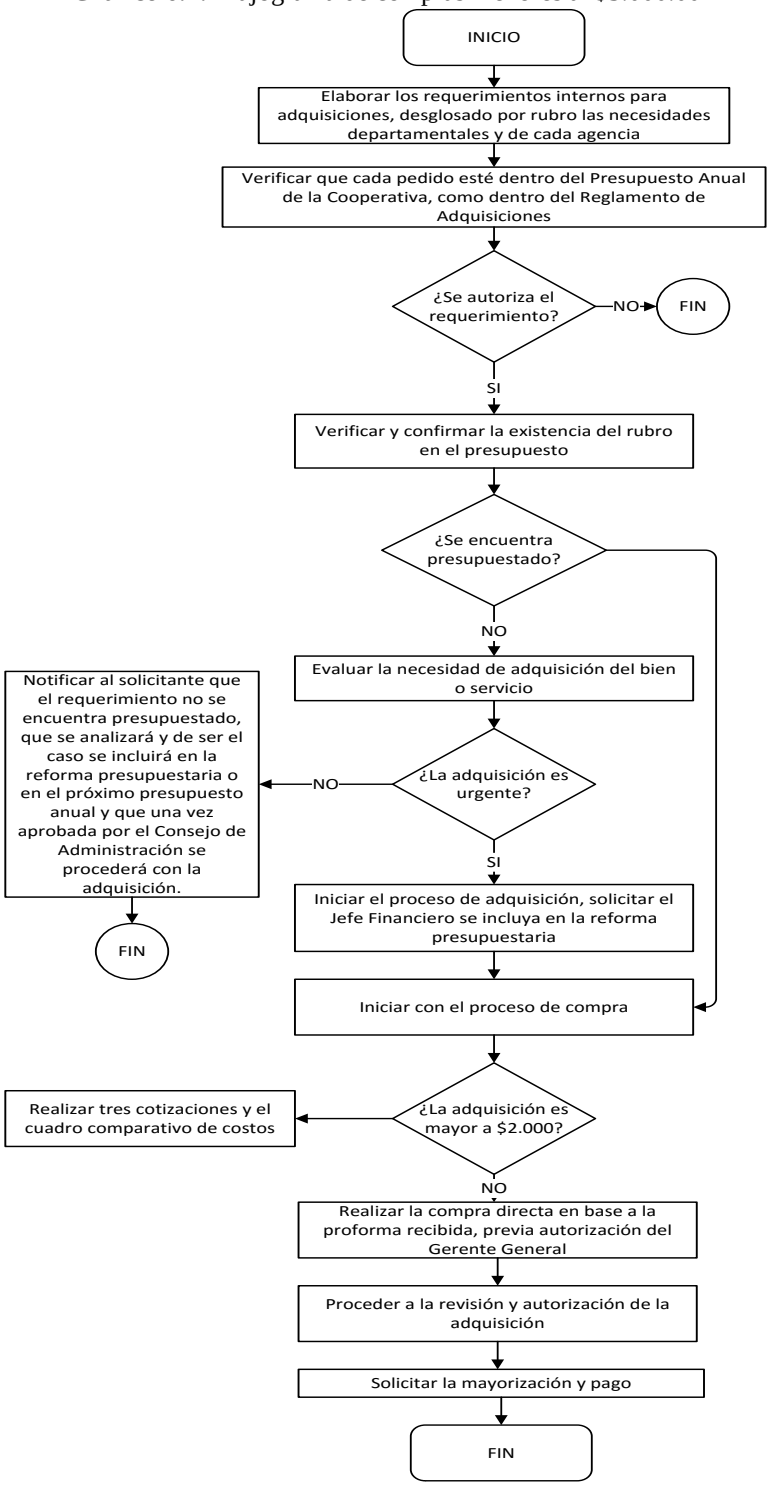
Tabla 6.1: Proceso de compras menores a $5.000.00

ACTIVIDADES DEL PROCESO DE COMPRAS MENORES A $5.000.00			
No	**RESPONSABLE**	**ACTIVIDAD**	**DOCUMENTO**
1	Jefe de Agencia y Jefes Departamentales	Elaboración de Requerimientos Internos para adquisiciones, desglosando, por rubro, las necesidades departamentales y de cada agencia.	Informe de requerimiento.
2	Responsable de Adquisiciones	Verificar que cada pedido esté dentro del Presupuesto Anual de la Cooperativa como dentro del Reglamento de Adquisiciones.	Reglamento de Adquisiciones de la Cooperativa.
3	Gerente General/Subgerentes/ Jefes Departamentales	Autoriza el requerimiento de adquisición, según corresponda el caso	Orden de requerimiento.
4	Gerente General/Subgerentes/Jefes Departamentales	No autoriza; termina el proceso.	Orden de requerimiento.
5	Responsable de adquisiciones/ Dirección Administrativa	Si la compra es autorizada, verifica y confirma la existencia del rubro en el Presupuesto.	Presupuesto anual.
6	Gerencia/Director Administrativo/ Subgerente Operativa	No se encuentra presupuestada; evalúa la necesidad de la adquisición del bien o servicio.	Presupuesto anual.
7	Gerencia/Director Administrativo/Subgerente Operativa	¿La adquisición es urgente?	Presupuesto anual.
8	Gerencia General/Director Administrativo/Subgerente Operativa, Jefe Financiero	Si es urgente; inicia el proceso de adquisición, solicita al Jefe Financiero se incluya en la reforma presupuestaria.	Presupuesto anual.
9	Responsable de Adquisiciones	Con la autorización de compra del activo, gasto, o servicio comienza el proceso de compra.	Orden de requerimiento.

10	Gerente General/Director Administrativo/Subgerente Operativa	No es urgente; notifica al solicitante que el requerimiento no se encuentra presupuestado, que se analizará y de ser el caso se incluirá en la reforma presupuestaría o en el próximo presupuesto anual y que una vez aprobada por el Consejo de Administración se procederá con la adquisición.	Presupuesto anual.
11	Responsable de Adquisiciones	No supera los USD 2.000,00 dólares; realiza la compra directa en base a la proforma recibida, previa autorización del Gerente General, del Subgerente Operativo, Dirección Administrativa.	Reglamento de Adquisiciones de la Cooperativa.
12	Responsable de Adquisiciones	Si es mayor a USD 2.000,00; realiza tres cotizaciones y el cuadro comparativo de costos que contendrá: a)Nombre de las empresas oferentes (mínimo tres); b)Detalle del bien o servicio a adquirir; c)Cantidad; d)Valor unitario e)Valor Total; f)Aspectos técnicos y de calidad; g)Tiempo de entrega(bienes); h)Observaciones; i) Firmas de Elaboración de los responsables.	Cotización por escrito.
13	Gerente General/Director Administrativo/Subgerente Operativa	Procederá a la revisión y autorización de la adquisición	Autorización de adquisición.
14	Responsable de Adquisiciones	Con cada autorización el Responsable de Adquisiciones solicita la mayorización y pago.	Factura

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.(Caicedo, 2014)
Elaborado por: Eliana Flores

Gráfico 6.4: Flujograma de compras menores a $5.000.00



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.
Elaborado por: Eliana Flores

COMPRAS MENORES A $20.000.00

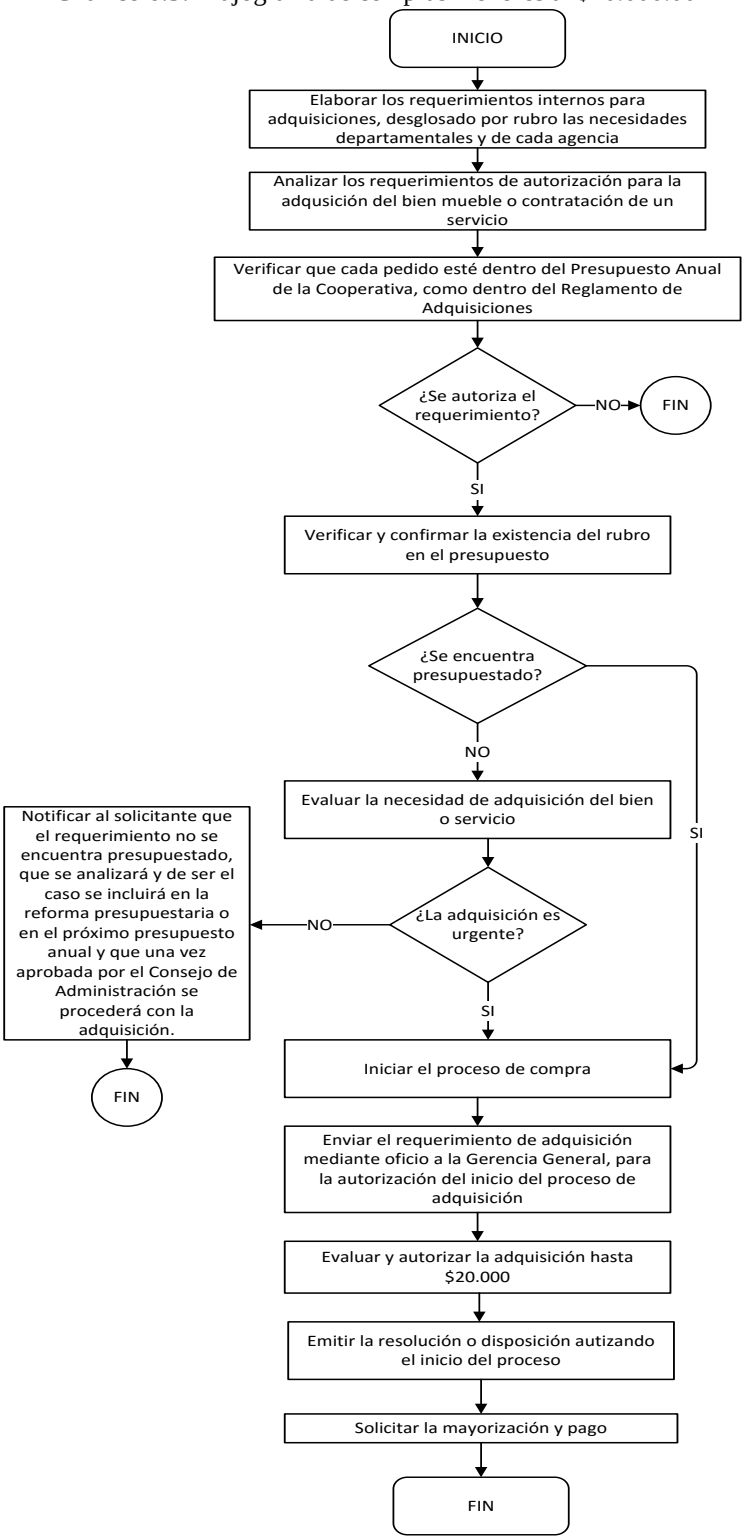
Tabla 6.2: Proceso de compras menores a $20.000.00

ACTIVIDADES DEL PROCESO DE COMPRAS MENORES A $20.000.00			
No.	**RESPONSABLE**	**ACTIVIDAD**	**DOCUMENTO**
1	Jefe de Agencia y Jefes Departamentales	Elaboración de Requerimientos Internos para adquisiciones, desglosando, por rubro, las necesidades departamentales y de cada agencia.	Informe de requerimiento.
2	Responsable de Adquisiciones	Verificar que cada pedido esté dentro del Presupuesto Anual de la Cooperativa como dentro del Reglamento de Adquisiciones.	Reglamento de Adquisiciones de la Cooperativa.
3	Gerente General/Subgerentes/ Jefes Departamentales	Autoriza el requerimiento de adquisición, según corresponda el caso	Orden de requerimiento.
4	Gerente General/Subgerentes/Jefes Departamentales	No autoriza; termina el proceso.	Orden de requerimiento.
5	Responsable de adquisiciones/ Dirección Administrativa	Si la compra es autorizada, verifica y confirma la existencia del rubro en el Presupuesto.	Presupuesto anual.
6	Gerencia/Director Administrativo/ Subgerente Operativa	No se encuentra presupuestada; evalúa la necesidad de la adquisición del bien o servicio.	Presupuesto anual.
7	Gerencia/Director Administrativo/Subgerente Operativa	¿La adquisición es urgente?	Presupuesto anual.
8	Gerencia General/Director Administrativo/Subgerente Operativa, Jefe Financiero	Si es urgente; inicia el proceso de adquisición, solicita al Jefe Financiero se incluya en la reforma presupuestaria.	Presupuesto anual.
9	Responsable de Adquisiciones	Con la autorización de compra del activo, gasto, o servicio comienza el proceso de compra.	Orden de requerimiento.
10	Gerente General/Director Administrativo/Subgerente Operativa	No es urgente; notifica al solicitante que el requerimiento no se encuentra presupuestado, que se analizará y de ser el caso se incluirá en la reforma presupuestaría o en el próximo presupuesto anual y que una vez aprobada por el Consejo de Administración se procederá con la adquisición.	Presupuesto anual.
11	Director Administrativo/ Subgerente Operativa/Supervisiones	Si se encuentra presupuestada; la adquisición del bien mueble o la contratación del servicio solicitado y no supera los USD 5.000,00 dólares, se procede a la autorización.	Presupuesto anual.

12	Director Administrativo/ Subgerente Operativa/Supervisiones	Si supera los USD 5.000,00 dólares; envía el requerimiento de adquisición mediante oficio, a la Gerencia General, para la autorización del inicio del proceso de adquisición, incluyendo: a. El detalle del bien o servicio a adquirirse; b. La disponibilidad presupuestaria; c. El monto de la adquisición; d. Cuadro comparativo	Oficio.
13	Gerencia General	Con la documentación adjuntada se evalúa y autoriza la adquisición hasta USD 20.000 dólares.	Todos los documentos.
14	Gerencia General	Si la adquisición supera los USD 20.000 dólares es necesaria la autorización de Consejo de Administración. Por consiguiente se presentará en sesión para su aprobación.	Informe de requerimiento.
15	Consejo de Administración/Gerente General	Si autoriza; emite la resolución o disposición autorizando el inicio del proceso.	Autorización de adquisición.
16	Responsable de Adquisiciones	Con cada autorización el Responsable de Adquisiciones solicita la mayorización y pago.	Factura.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.(Caicedo, 2014)
Elaborado por: Eliana Flores

Gráfico 6.5: Flujograma de compras menores a $20.000.00



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.
Elaborado por: Eliana Flores

COMPRAS MAYORES A $20.000.00

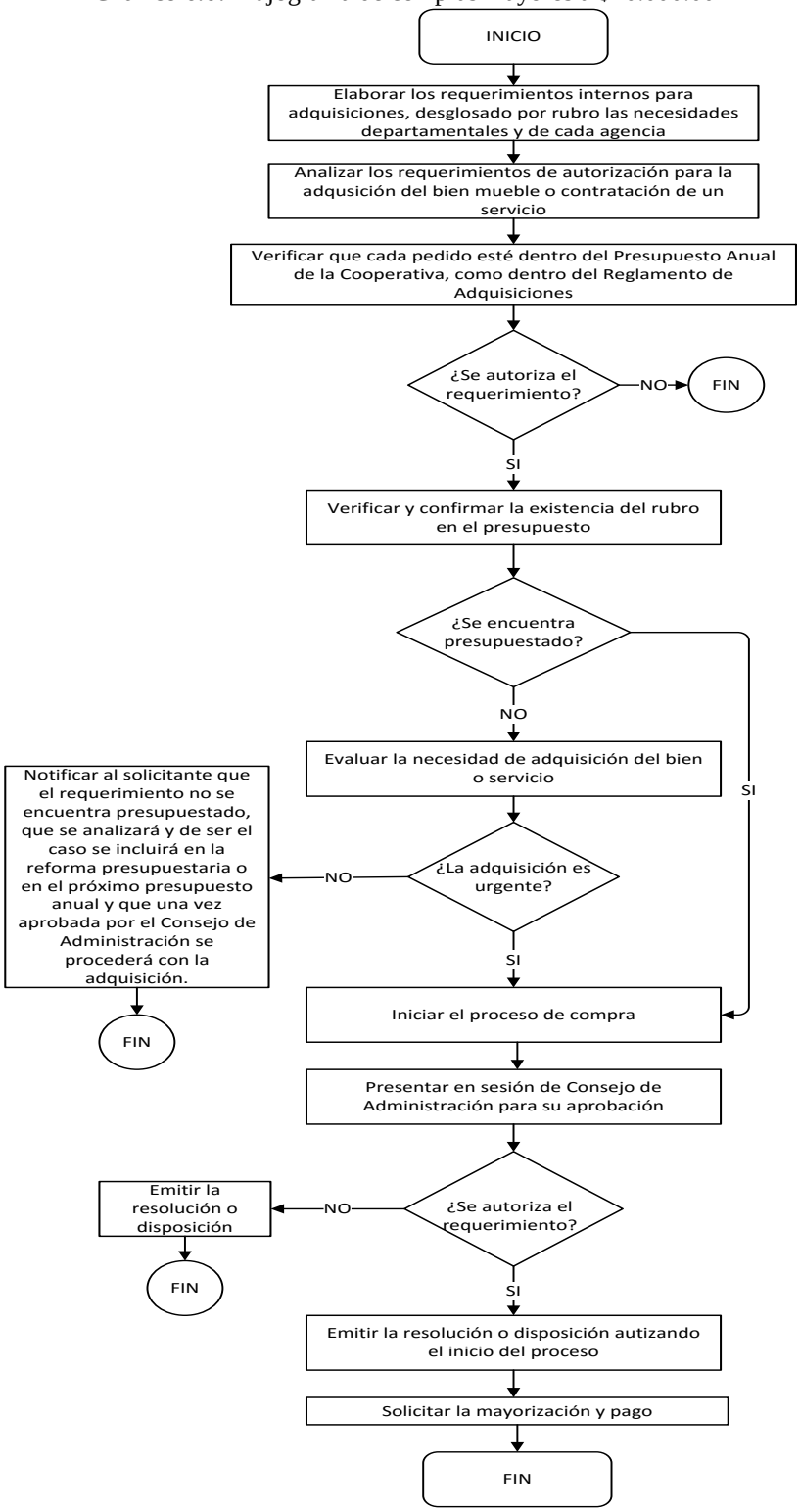
Tabla 6.3: Proceso de compras mayores a $20.000.00

ACTIVIDADES DEL PROCESO DE COMPRAS MAYORES A $20.000.00			
No.	**RESPONSABLE**	**ACTIVIDAD**	**DOCUMENTO**
1	Jefe de Agencia y Jefes Departamentales	Elaboración de Requerimientos Internos para adquisiciones, desglosando, por rubro, las necesidades departamentales y de cada agencia.	Informe de requerimiento.
2	Responsable de Adquisiciones	Verificar que cada pedido esté dentro del Presupuesto Anual de la Cooperativa como dentro del Reglamento de Adquisiciones.	Reglamento de Adquisiciones de la Cooperativa.
3	Gerente General/Subgerentes/ Jefes Departamentales	Autoriza el requerimiento de adquisición, según corresponda el caso	Orden de requerimiento.
4	Gerente General/Subgerentes/Jefes Departamentales	No autoriza; termina el proceso.	Orden de requerimiento.
5	Responsable de adquisiciones/ Dirección Administrativa	Si la compra es autorizada, verifica y confirma la existencia del rubro en el Presupuesto.	Presupuesto anual.
6	Gerencia/Director Administrativo/ Subgerente Operativa	No se encuentra presupuestada; evalúa la necesidad de la adquisición del bien o servicio.	Presupuesto anual.
7	Gerencia/Director Administrativo/Subgerente Operativa	¿La adquisición es urgente?	Presupuesto anual.
8	Gerencia General/Director Administrativo/Subgerente Operativa, Jefe Financiero	Si es urgente; inicia el proceso de adquisición, solicita al Jefe Financiero se incluya en la reforma presupuestaria.	Presupuesto anual.
9	Responsable de Adquisiciones	Con la autorización de compra del activo, gasto, o servicio comienza el proceso de compra.	Orden de requerimiento.
10	Gerente General/Director Administrativo/Subgerente Operativa	No es urgente; notifica al solicitante que el requerimiento no se encuentra presupuestado, que se analizará y de ser el caso se incluirá en la reforma presupuestaría o en el próximo presupuesto anual y que una vez aprobada por el Consejo de Administración se procederá con la adquisición.	Presupuesto anual.

11	Gerencia General	Si la adquisición supera los USD 20.000 dólares es necesaria la autorización de Consejo de Administración. Por consiguiente se presentará en sesión para su aprobación.	Informe de requerimiento, orden de requerimiento, presupuesto anual
12	Consejo de Administración/Gerente General	Si autoriza; emite la resolución o disposición autorizando el inicio del proceso.	Autorización de adquisición.
13	Consejo de Administración/Gerente General	No autoriza; emite la resolución o disposición.	Informe de resolución.
14	Responsable de Adquisiciones	Con la resolución no autorizada termina el proceso.	Orden de requerimiento.
15	Responsable de Adquisiciones	Con cada autorización el Responsable de Adquisiciones solicita la mayorización y pago.	Factura

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.(Caicedo, 2014)
Elaborado por: Eliana Flores

Gráfico 6.6: Flujograma de compras mayores a $20.000.00



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.
Elaborado por: Eliana Flores

6.7.1.4 Proceso de Calificación de Proveedores. Propuesto

Tabla 6.4: Proceso de calificación de proveedores

ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES			
No.	**RESPONSABLE**	**ACTIVIDAD**	**DOCUMENTO**
1	Responsable de Adquisiciones	Analizará la base de datos de proveedores para la calificación.	Base de datos de proveedores.
2	Responsable de Adquisiciones/Departamento TI	Se publicará por medios electrónicos, visuales y escritos un listado de requisitos para la calificación de proveedores de la Institución, así como la recepción legalizada de la información de cada ofertante.	Listado de requisitos para calificación de proveedores.
3	Responsable de Adquisiciones/Departamento TI/Secretaría7Direccioón Administrativa	Publicará las bases para los ofertantes a ser calificados como proveedores **Requisitos Personas Naturales:** a. Oficio Dirigido a la GG solicitando la calificación; b. Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada; c. Copia del Registro Único de Contribuyentes actualizado – RUC; d. Certificados de por lo menos dos clientes a quienes haya prestada sus servicios; e. Listas de productos que ofrece y sus precios; f. Declaración Juramentada protocolizada de que el Representante Legal no tiene parentesco hasta cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad con los Representantes de la Asamblea General, Vocales de los Consejos de Administración y Vigilancia, Gerente General y personas que actúen en el proceso por parte de la Cooperativa. **Requisitos Personas Jurídicas:** a. Oficio Dirigido a la GG solicitando la calificación; b. Copia del Registro Único de Contribuyentes actualizado – RUC; c. Nombramiento del Representante Legal; d. Copia de la Escritura de Constitución; e. Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada, del Representante Legal;	Listado de requisitos para calificación de proveedores.

		f. Certificado de por lo menos dos clientes a quienes haya prestada sus servicios; g. Certificación de inscripción de la Superintendencia de Compañías o Institución que lo rige; h. Listado de productos que ofrece y sus precios; i. Declaración Juramentada protocolizada de que el Representante Legal no tiene parentesco en cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad con los Representantes de la Asamblea General, Vocales de los Consejos de Administración y Vigilancia, Gerente General y personas que actúen en el proceso por parte de la Cooperativa.	
4	Responsable de adquisiciones	Receptará la documentación, verificará lo receptado.	Listado de requisitos para calificación de proveedores.
5	Responsable de Adquisiciones/Dirección Administrativa	Evaluación de los Proveedores: La evaluación de los proveedores se basará en el Reglamento de adquisiciones Capítulo III Artículos relacionados con la Calificación de Proveedores (Tipo A, B, C).	Reglamento de Adquisiciones.
6	Responsable de adquisiciones	El Responsable de Adquisiciones presentará un informe anual del desempeño de los proveedores y sus resultados para conocimiento de la Gerencia, con copia a la Dirección Administrativa para futuras contrataciones.	Informe de desempeño de proveedores.
7	Gerencia General/Dirección Administrativa	Con base en el informe del Responsable de adquisiciones la Gerencia General y la Dirección Administrativa dispondrán: **Suspensión de la Calificación** Cuando la documentación entregada haya caducado. El proveedor será suspendido hasta que la presente actualizada. Por presentar información falsa o documentos adulterados. Cuando el proveedor mantenga reclamos por morosidad o incumplimiento sin atención oportuna será suspendido hasta que los solucione. Cuando haya acumulado tres llamadas de atención. **Eliminación de Proveedor Calificado:** Se procederá a la eliminación del registro de proveedores por dos años y serán notificado cuando: No celebrare el contrato sin justificación aceptada por la Gerencia. No presentare garantías. No entregar los bienes.	Informe de desempeño de proveedores, Reglamento de Adquisiciones, Listado de requisitos para calificación de proveedores.

		No cumpliere alguna de las condiciones del contrato. Si el proveedor que ha sido declarado como proveedor descalificado, se encuentra participando en un nuevo proceso de cotización, automáticamente será eliminado hasta su recalificación.	
8	Responsable de Adquisiciones	Comunicar y publicar a través de la página web de la Institución los resultados de la selección y calificación de proveedores.	Resultados de selección de calificación de proveedores.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.(Caicedo, 2014)
Elaborado por: Eliana Flores

Calificación de proveedores: La Dirección Administrativa y responsable de adquisiciones, determinará una calificación para proveedores mediante una ponderación que se impondrá de acuerdo a los requisitos que presente cada proveedor. Cabe recalcar que la cooperativa trabaja únicamente con proveedores de calificación tipo A.

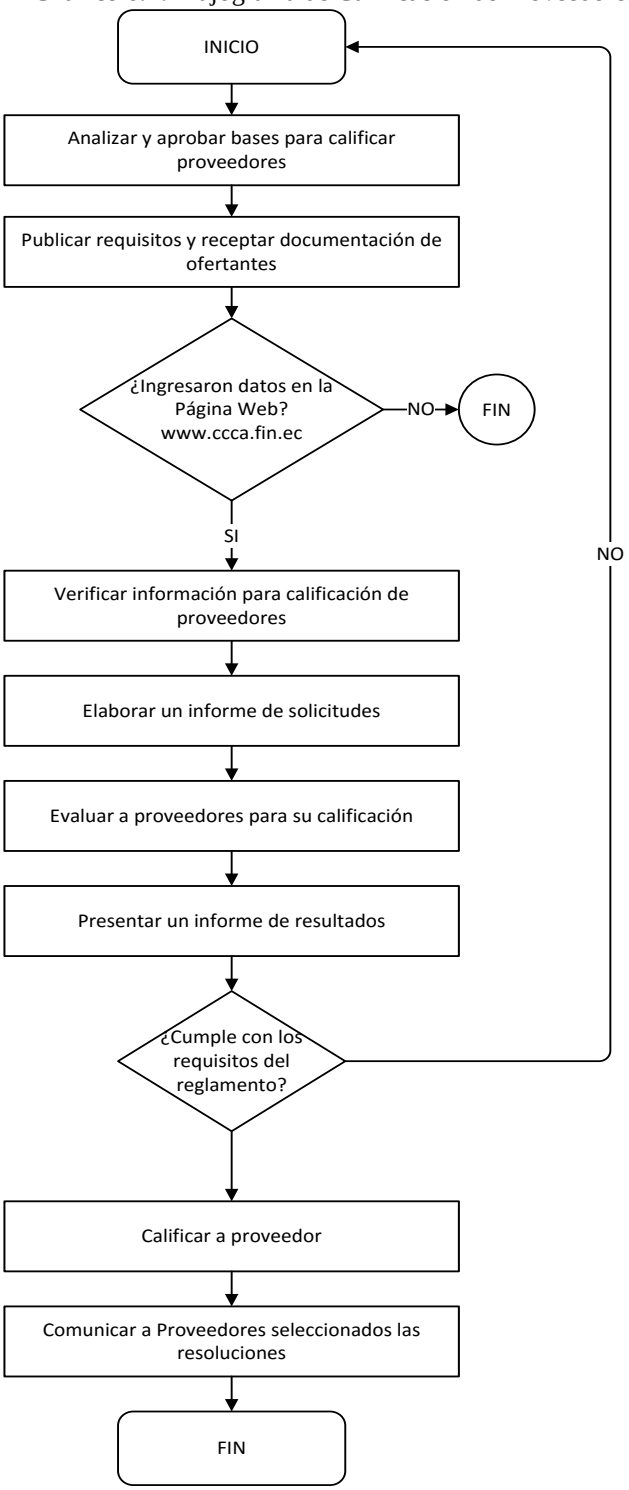
Esta calificación se realiza cada dos años. (Caicedo, Reglamento de Adquisiciones, 2014)

Tabla 6.5: Ponderación para calificar proveedores

PONDERACIÓN PARA CALIFICAR PROVEEDORES	
TIPO	**PONDERACIÓN**
TIPO A	100- 70 PUNTOS
TIPO B	69- 40 PUNTOS
TIPO C	39-0 PUNTOS

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda. (Caicedo, Reglamento de Adquisiciones, 2014)
Elaborado por: Eliana Flores

Gráfico 6.7: Flujograma de Calificación de Proveedores



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.
Elaborado por: Eliana Flores

6.7.1.5 Proceso de Contratos y Garantías. Propuesto

Tabla 6.7: Proceso de contratos y garantías

ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CONTRATOS Y GARANTÍAS			
No.	**RESPONSABLE**	**ACTIVIDAD**	**DOCUMENTO**
1	Asesor Jurídico	Elabora y sumilla los contratos, adjuntando todos los habilitantes previo a la revisión y legalización del Gerente General. Los cuales deben ser celebrados hasta 15 días después de la notificación de adjudicación. Contenido de los Contratos. **Los contratos contendrán al menos las siguientes cláusulas:** a. Antecedentes y Comparecientes; b. Objeto del Contrato; c. Documentos habilitantes del Contrato; d. Plazos; f. Garantía de Fiel Cumplimiento; g. Garantía de Buen uso del anticipo; g. Garantía de Buen uso del anticipo; h. Formas de concluir el Contrato; i. Aceptación, Jurisdicción y Competencia; j. Cláusulas de Penalización por incumplimiento	Contratos de proveedores.
2	Gerente General	Legaliza los contratos.	Contratos de proveedores.
3	Dirección Administrativa	Archivan los contratos legalizados, Copia del contrato, Copia de garantías.	Contrato de proveedores y contrato de garantías.
5	Dirección Administrativa	**GARANTÍAS** Solicita a los proveedores las garantías de los contratos. La Garantía de Buen Uso del Anticipo no podrá superar el 50%del monto contratado. La Garantía de Fiel Cumplimiento equivale al 5% del monto contratado.	Contrato de garantías.
6	Dirección Administrativa	Con base en el informe del Responsable de adquisiciones relacionado con del comportamiento de los proveedores informará a Gerencia de la terminación de los contratos para su renovación o cancelación definitiva.	Contrato de proveedores y contrato de garantías.
7	Asesor Jurídico	En caso de incumplimiento del contrato gestionará el trámite legal y efectiviza las garantías de contratos incumplidos, previa disposición del Gerente General.	Contrato de proveedores y contrato de garantías.

8	Asesor Jurídico	Informar a Gerencia sobre los resultados de las gestiones jurídicas.	Informe de resultados.
4	Dirección Administrativa	Evalúa permanentemente el cumplimiento de los contratos e informa mensualmente a Gerencia General.	Contrato de proveedores y contrato de garantías.

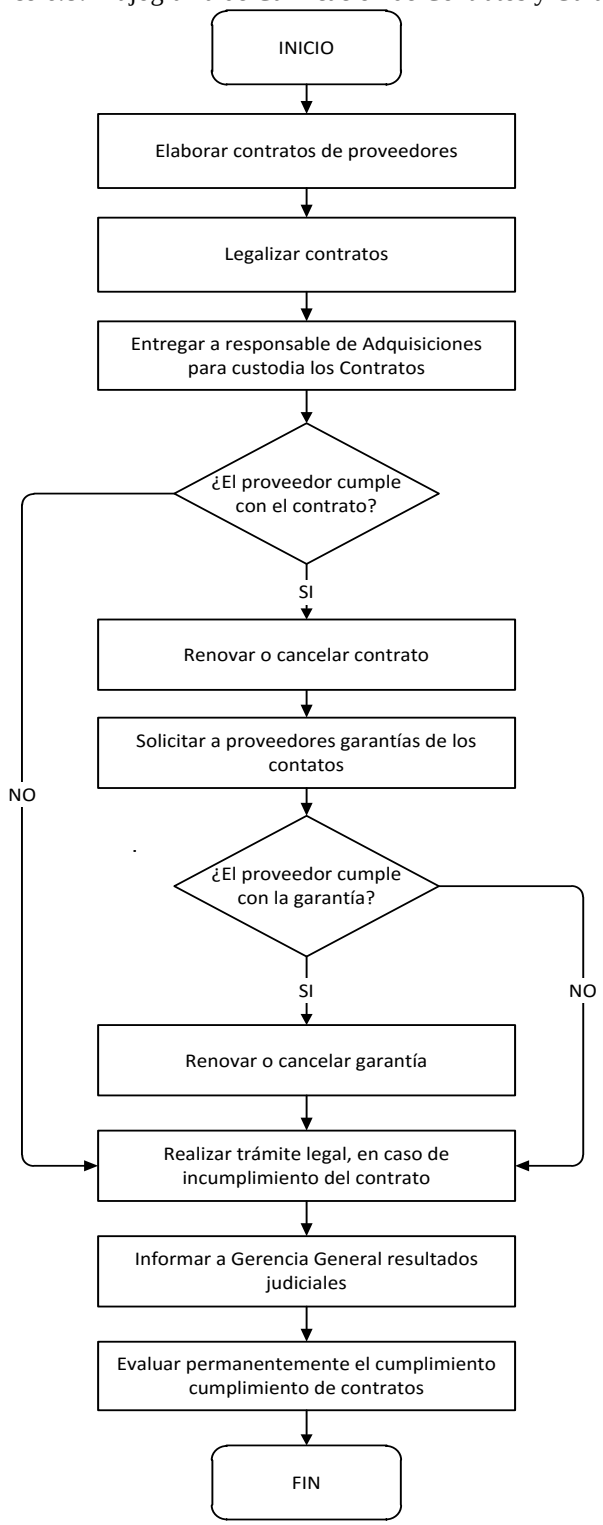
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.(Caicedo, 2014)
Elaborado por: Eliana Flores

Tabla 6.8: Anticipo a proveedores

EN CASO DE ANTICIPO A PROVEEDORES
Los anticipos no pueden superar el 50% del valor de la compra y estarán sujetos a las garantías que se establecen en el Reglamento de Adquisiciones de la Cooperativa.
En el caso de contratos especiales, donde se acuerde que los pagos sean proporcionales hasta terminar la obra, no podrá sobrepasar del 80% hasta la finalización del objeto del contrato.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda. (Caicedo, 2014)
Elaborado por: Eliana Flores

Gráfico 6.8: Flujograma de Calificación de Contratos y Garantías



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.
Elaborado por: Eliana Flores

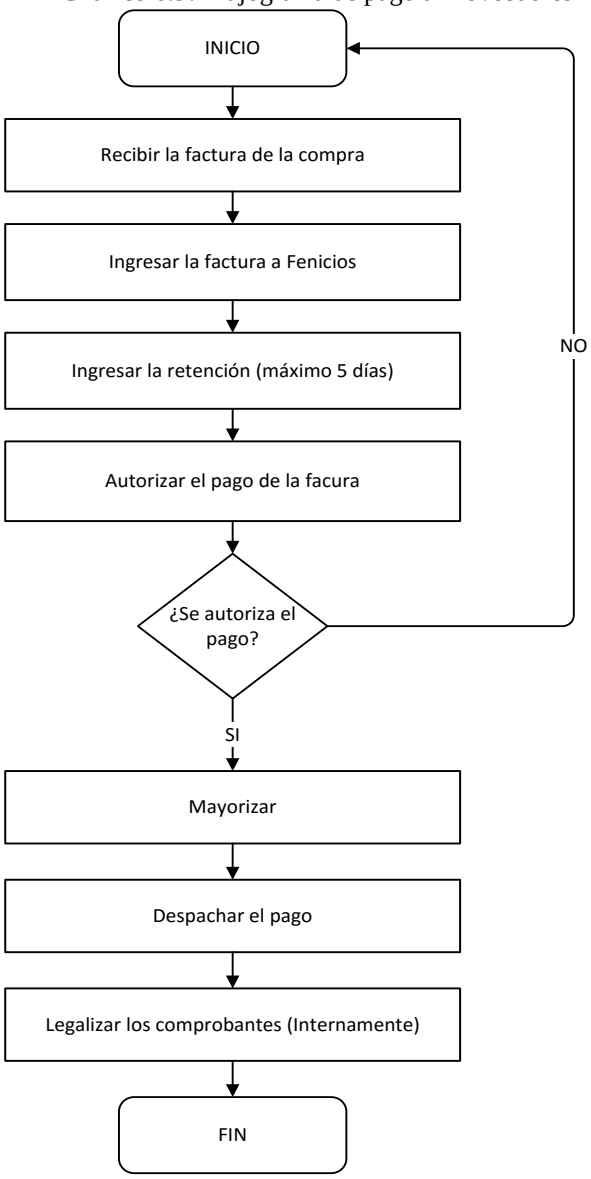
6.7.1.6 Proceso de pago a Proveedores. Propuesto

Tabla 6.9: Proceso de pago a proveedores

ACTIVIDADES DEL PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES			
No.	**RESPONSABLE**	**ACTIVIDAD**	**DOCUMENTO**
1	Jefe de Agencia y Balcón de Servicios en caso de CFC y Matriz	Recibir la factura de compras. Verificar que se encuentre correctamente llenada y que la misma no esté caducada.	Factura.
2	Responsable de Adquisiciones	Ingreso de factura a Fenicios.	Factura.
3	Responsable de Adquisiciones	La retención se debe enviar al SRI, en el lapso de máximo 5 días, caso contrario se debe incurrir en una multa de $333.33	Retención.
4	Jefe Financiero	Autorización del pago de la factura.	Factura.
5	Jefe Financiero	En caso de no autorizarse el pago se debe iniciar nuevamente el proceso.	Autorización de pago.
6	Responsable de Adquisiciones	Cuando ya se autorice el pago, se debe mayorizar el mismo.	Libro mayor.
7	Jefe de Agencia y Balcón de Servicios en caso de CFC y Matriz	El despacho del pago se lo debe realizar el Balcón de Servicios en el caso de CFC Y Matriz, en las agencias lo realiza el Jefe de agencia.	Cheque u orden de egreso.
8	Responsable de Adquisiciones	Legalización de comprobantes (Internamente).	Factura y retención de compra.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.
Elaborado por: Eliana Flores

Gráfico 6.9: Flujograma de pago a Proveedores



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.
Elaborado por: Eliana Flores

6.8.Cuadro Resumen

A continuación se detallan las falencias que tiene el actual Manual de Adquisiciones de la Cooperativa, que fue actualizado por última vez en noviembre de 2014, lo que ha dado las pautas necesarias para formular los cambios en la propuesta del trabajo de investigación y se detallan en siguiente tabla:

Tabla 6.10: Cuadro resumen de la Situación Actual y Propuesta del Manual de Adquisiciones

SITUACIÓN ACTUAL	PROPUESTA DE SOLUCIÓN
El proceso de adquisiciones no está bien estructurado.	Se debe crear un proceso para cada monto de adquisición, de tal manera que el encargado de compras no olvide ninguna actividad que debe realizar en el proceso.
No hay conocimiento general de las personas a las que se debe recurrir para solicitar una compra.	Existen varios responsables para el proceso de compras e inclusive cuando se necesita algún requerimiento los colaboradores no saben a quién recurrir para hacer algún pedido. Se debe determinar a las personas claves que van a participar en el proceso.
Las facturas de los proveedores se dejan a diferentes personas	Las facturas se dejan en el Balcón de Servicios, Asistentes de Contabilidad y Directora Administrativa Financiera en el caso de CFC y Matriz por lo que muchas veces las facturas se pierden porque no existe una sola persona responsable de recibirlas. Se debe nombrar a una sola persona responsable para la recepción de facturas.
Pérdida de las facturas	Por la razón que las facturas algunas veces se traspapelan, las facturas son ingresadas después de los tres días que se tiene como plazo por lo que se corre el riesgo que el SRI multe a la cooperativa por ingresar las facturas a destiempo.
El procedimiento debe tener un formato para cada monto de adquisición.	Al ser los requerimientos de diferentes montos también los flujogramas deben ser diferentes para que de esta manera no exista confusión en el momento de realizar las compras y se cumpla con el Reglamento Interno de Adquisiciones.
No se despacha en el tiempo esperado las facturas	Existe descontento de los proveedores, ya que muchas veces no se despachan los pagos en el tiempo acordado; por ello es necesario crear un proceso de despacho de pagos.

En la calificación de proveedores es necesario incluir que se la debe realizar por la página web de la cooperativa www.ccca.fin.ec	En el proceso de calificación de proveedores es necesario incluir el paso de ingresar a la página de la cooperativa para ingresar los datos como proveedor.
Elevado gasto en adquisiciones de bienes y servicios	Es importante que en lo posible las compras se realicen de acuerdo al presupuesto de compras, por ello es necesario calificar a los proveedores de la forma más objetiva posible.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.
Elaborado por: Eliana Flores

6.9.Análisis de los beneficios de Manual propuesto

1. En el año 2016 en adquisición de bienes y servicios la Cooperativa gastó $2.301.140.36; al elaborar los requerimientos internos para adquisiciones, desglosando rubro por rubro las necesidades departamentales y por agencia, se podría reducir un 10% en la adquisición de bienes y servicios, lo que al final del año representaría un ahorro de $ 230.114,03.

2. El presupuesto de adquisiciones de bienes y servicios para el año 2016 fue de $2.113.308.21, el mismo que no se cumplió; con la actividad de verificar y confirmar la existencia del rubro en el presupuesto, se puede controlar la falencia y al final de año 2017 se va a poder cumplir con el presupuesto con la estrategia de comprar de acuerdo a las necesidades departamentales y de cada agencia.

3. Al no estar estipulado en el Manual de Compras las cotizaciones, en algunas ocasiones no se las realizaba por lo que la Cooperativa no tenía la oportunidad de elegir al mejor proveedor; lo que se propone es que a partir de $2.000 se realice tres cotizaciones y hacer un cuadro comparativo de costos, lo que va a permitir elegir a los proveedores que ofrezcan los mejores precios y condiciones, para así llegar a la reducción del 10% en estos rubros de compras.

4. Añadir como requisito importante que se ingrese los datos en la Página Web de la Cooperativa (www.ccca.fin.ec), va a permitir reducir los tiempos que utiliza la Dirección Administrativa de la Cooperativa para calificar a los proveedores, además que para los mismos proveedores el procedimiento va a ser más sencillo y rápido.

5. Evaluar el cumplimiento de los contratos, ayudará determinar la eficiencia de proveedores, de tal manera que las personas encargadas del proceso van a poder determinar cuáles son los proveedores que no han estado cumpliendo a cabalidad los contratos y así poder tomar decisiones.

6. Al tener el proceso claro de recepción de factura, los proveedores van a saber claramente dónde y cuándo y a qué persona deben entregar la factura, lo que representaría ahorro en gastos de logística de la Cooperativa, ya que no se tendría que trasladar de agencia en agencia las facturas.

7. Ingresar la factura a tiempo al sistema Fenicios de la Cooperativa, es una medida que se debe utilizar para que la Cooperativa se evite la multa de $ 133,33 por ingresar facturas caducadas al SRI.

8. Cuando el pago a proveedores se lo realiza en el tiempo estipulado en los contratos, se puede tener a los mismos motivados, por lo que se lograría mejores negociaciones con ellos.

Bibliografía

Álvarez, M. G. (2006). *Manual para elaborar Políticas y Procedimientos* (Décimo cuarta ed.). México: PANORAMA EDITORIAL, S.A.

Barreneche Giraldo, D. (2010). *Metodología para la selección y evaluación de proveedores en una empresa.* Recuperado el 19 de Octubre de 2016, de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/104005/2015-2/metodologia_para_la_seleccion_de_proveedores.pdf

Caicedo, L. (2014). *Procedimiento de Calificación de Proveedores.* Ambato, Tungurahua, Ecuador.

Caicedo, L. (2014). *Procedimiento de Compras.* Ambato, Tunguarahua, Ecuador.

Caicedo, L. (2014). *Reglamento de Adquisiciones.* Ambato, Tungurahua, Ecuador.

CELSIA. (17 de Febrero de 2012). *Manual de Compras y Contratación.* Obtenido de http://www.celsia.com/Portals/0/Documentos/PDF/manual-de-compras-y-contratacion.pdf

Corbetta, P. (2007). *Metodologías y Técnicas de Investigación Social.* (J. M. Cejudo, Ed.) Madrid, Aravaca, España: McGRAW-HILL.

Gallo, A. J. (2012). *MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR EL CONTROL INTERNO DE LOS INVENTARIOS EN LA EMPRESA INCUBANDINA S.A.* Ambato.

GROPPE. (21 de Abril de 2012). Obtenido de http://www.groppeimprenta.com /manuales-blog/50-manual-de-compras.html

Heredia, N. L. (2013). *Gestion de Compras* (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Hernández Sampieri, R. (2004). *Metodología de la Investigación.* Chile: McGraw-Hill.

Hernández, C. (2007). *Análisis Administrativo Técnicas y Métodos* (Quinta ed.). San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.

Martínez, E. (2007). *Gestion de Compras. Negociación y estrategias de aprovisionamiento* (Cuarta ed.). Madrid: Fundacion Confometal.

Méndez Rodríguez, A. (2008). *Investigación en la era de la informción* (Primera ed.). México: Trillas, S.A.

Mercado, S. H. (2004). *Compras Principios y Aplicaciones.* México: LIMUSA, S.A DE C.V.

Pineda, E. B., De Alvarado, E. L., & De Canales, F. H. (1994). *Metodología de la Investigación*. (Organización Panamerica de Saluc) Obtenido de http://ebevidencia.com/wp-content/uploads/2014/04/Metodologia-de-la-investigaci%C3%B3n-manual-para-el-desarrollo-de-personal-de-salud.pdf

Pintos Trías, G. (Mayo de 2009). *Los Manuales Administrativos hoy.* Recuperado el 28 de Septiembre de 2016, de http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catoym/material/2009-05-Los%20Manuales%20Administrativos%20Hoy.pdf

Real Academia Española. (2016). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de http://dle.rae.es/?id=VbikxR5

Revista Líderes. (28 de Febrero de 2016). *Líderes.* Obtenido de http://www.revistalideres.ec/lideres/economia-popular-solidaria-desacelera-intercultural.html

Robalino, M. J. (2013). "MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA BIGBAMBOO EN LA CIUDAD DE QUITO. Ambato, Tungurahua, Ecuador.

Rojas López, M. D., Guisao Giraldo, E. Y., & Cano Arenas, J. A. (2011). *Logística Integral* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Sangri Coral, A. (2014). *Administración de Compras*. (GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A. DE C.V.) Obtenido de http://www.editorialpatria.com.mx/pdffiles /9786074386202.pdf

Scribd. (2016). *Scribd*. Recuperado el 2016, de https://es.scribd.com/doc /63620033/DEFINICION-DE-REESTRUCTURACION

Superintencia de Economía Popular y Solidaria. (2014). Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Quito, Ecuador . Obtenido de http://www.seps.gob.ec /documents/20181/25522/Ley%20Org%C3%A1nica%20de%20Econom%C3%ADa%20Popular%20y%20Solidaria.pdf/0fb9b64e-fecf-485e-ba73-63df33aa9e6f

Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica* (CUARTA ed.). (G. N. EDICIONES, Ed.) México: EDITORIAL LIMUSA, S.A.

Toscano, J. C. (2012). *Procesos de adquisición y su incidencia en la utilidad del Supermercado Tiendas Industriales Comerciales TICSA en el cantón San Pedro de Pelileo en el Segundo Semestre del 2011.* Ambato, Tungurahua, Ecuador.

ANEXOS

ANEXO 1: FORMATO ENCUESTA

ENCUESTA APLICADA AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANCIERO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA.

El presente cuestionario será aplicado únicamente para fines académicos, de antemano gracias por su atención prestada.

Objetivo:

- Obtener información relevante acerca del manual de adquisiciones en base a su funcionamiento actual, y de esta manera poder identificar las posibles falencias que este tenga para poder plantear los posibles cambios.

Indicaciones Generales:

- Sírvase leer las siguientes preguntas y conteste utilizando la seriedad que amerita el caso.
- Marque con una X su respuesta utilizando la escala siendo 1 el punto mínimo y 5 el punto máximo.

Nombre: ……

Cargo: ……..

Preguntas		1	2	3	4	5
1.	¿Cuál es el nivel de conocimiento que usted tiene acerca del proceso y reglamento de adquisiciones de la Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato?					
2.	Para usted ¿cuál es el grado de eficiencia del actual Manual de Adquisiciones de la Cámara de Comercio de Ambato?					
3.	¿Considera que es necesario actualizar el Manual de Adquisiciones en la Cooperativa Cámara de comercio de Ambato?					
4.	¿Cuán importante es para usted mejorar las Políticas y Procedimientos del Manual de Adquisiciones de la Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato?					
5.	¿Cuál es el grado de funcionalidad del actual Manual de Adquisiciones de la Cooperativa?					
6.	¿Con que frecuencia se han presentado problemas el actual Manual de Adquisiciones de la Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato?					
7.	¿Considera usted que el actual Manual de Adquisiciones está acorde con las necesidades y requerimientos de la Cooperativa?					
8.	¿Piensa usted que un nuevo Manual de Adquisiciones mejorara el desempeño laboral en la Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato?					
9.	¿Cuán necesario es para usted la correcta calificación de proveedores?					
10.	¿Considera que un adecuado proceso de compras va a influir en la rentabilidad de la Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato?					
11.	¿Cuán importante es para usted un Manual de Adquisiciones completamente funcional?					

ANEXO 2: FORMATO ENTREVISTA

ENTREVISTA APLICADA A LA DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA.

El presente cuestionario será aplicado únicamente para fines académicos, de antemano gracias por su atención prestada.

Objetivo:

- Obtener información relevante acerca del manual de adquisiciones en base a su funcionamiento actual, y de esta manera poder identificar las posibles falencias que este tenga para poder plantear los posibles cambios.

Indicaciones Generales

- Sírvase leer las siguientes preguntas y conteste utilizando la seriedad que amerita el caso.

Nombre: ……

Cargo: ……..

PREGUNTA 1: ¿Cómo calificar el procedimiento de compras de la cooperativa?

Eficiente ( ) Deficiente ( ) ¿Por qué

……
……
……
……

PREGUNTA 2: ¿Qué parte o partes del Manual cree que deberían actualizarse? ¿Por qué?

……
……
……
……

PREGUNTA 3: ¿Cuáles problemas considera usted que ocasiona un Manual que no esté actualizado y acorde con las necesidades de la cooperativa?

……
……
……
……

PREGUNTA 4: ¿En qué beneficiaria la actualización de Manual de la Cooperativa?

……
……
……
……

ANEXO 2: LISTADO DE PROVEEDORES DE LA CCCA.

N°	NOMBRE	TELF	VALORCOMPRA
1	ABAD AREVALO DANA MIROSAVA	022273848	$ 4.720,36
2	ACE SEGUROS S.A.	022920555	$ 1.217,73
3	ACOSTA FONSECA SEGUNDO CAMILO	092011324	$ 7.684,00
4	ALBUJA BAIDAL JEFFERSON ALFONSO	0988415242	$ 1.344,00
5	ALDAZ ABRIL ANGEL REMIGIO	2421912	$ 35.136,06
6	ALEXSOFT S.A.	042136143	$ 2.462,40
7	ALTAMIRANO MERA DIEGO XAVIER	032414513	$ 649,60
8	ALTAMIRANO ZURITA VICENTE GUSMAN	032587035	$ 197,81
9	AMBASEG AMBATO SEGURIDAD CIA LTDA.	032843729	$ 38.000,96
10	ANALUISA GUERRON CARMEN DEL PILAR		$ 400,00
11	ANALUISA OYASA JAIME NAPOLEON	032413738	$ 1.340,00
12	ANDRADE GUERRERO EDGAR SANTIAGO	0999240751	$ 1.400,00
13	ANDRANGO NARVAEZ CRISTOBAL ROLANDO	0992752990	$ 1.344,00
14	ANGEL ENRIQUE SANCHEZ FIALLOS	032841105	$ 4.844,78
15	ARCOS ARCOS MARIA GRACIELA	032873322	$ 18.849,08
16	ARMEND SAFE CAJAS DE SEGURIDAD CIA LTDA	0997945000	$ 8.923,39
17	ARROBA BERMUDEZ SEGUNDO KLEVER		$ 570,00
18	ARTEAGA INTRIAGO JULIO CESAR	032825790	$ 110,92
19	AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.		$ 33.280,65
20	BANCO DEL AUSTRO		$ 21.256,67
21	BAROVI PUBLICIDAD CIA LTDA.	032425306	$ 5.660,00
22	BENAVIDES CARLOS MARIO	0985322458	$ 215,60
23	BETANCOURT HERNAN ANTONIO	0998509096	$ 224,00
24	BLANCA MAGDALENA VALENCIA GAVILANES		$ 225,00
25	BONILLA EDISON FRANKLIN	0992407516	$ 610,40
26	BONILLA ANDRADE FABIAN EDUARDO	032848013	$ 45,14
27	BONILLA PENAFIEL UMBELINA	0998684426	$ 10,00
28	BUCAY MORETA WILLIAN RICARDO	0995788825	$ 97,02
29	CAEFYC CIA LTDA	2547086	$ 470,40
30	CAICEDO ALFONSO DAVID	032841431	$ 1.026,00
31	CAICEDO ALVAREZ FREDY FRANCISCO	032840793	$ 3.600,00
32	CAICEDO LOPEZ MARIO PATRICIO	0984394714	$ 300,00
33	CALIDAD INTERNACIONAL DE CERTIFICACIONES CICAYBECE S.A	025150734	$ 2.964,07
34	CALVACHE FERNANDEZ ISMAEL ADRIAN	032824072	$ 4.179,24
35	CAMANA AGUILAR JAIME JORGE	032828371	$ 112,00
36	CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO		$ 97.733,92
37	CAMARAS DE INDUSTRIAS DE TUNGURAHUA	032418009	$ 784,00
38	CAMPOS VILLAROEL CUMANDA PIEDAD	032826838	$ 1.895,56
39	CANDO FREIRE ALEXANDRA JACQUELINE	032414238	$ 727,60
40	CARLOS ALBERTO LOPEZ ROCHA		$ 96,30
41	CASA PAZMINO S.A.	032820511	$ 2.956,80

42	CASTILLO BARRERA LORENA GABRIELA	0989440544	$ 683,76
43	CASTILLO RUIZ MAURO FABIAN		$ 18,89
44	CENTRO DE ARBITRAJE Y MEDIACION	032423561	$ 299,60
45	CEPEDA PEÑA CARLOS JAVIER	2820932	$ 875,00
46	CEVALLOS RUIZ CARLOS HERNAN	032421697	$ 1.761,56
47	CHANGO CHICAIZA ALFONSO ANIBAL		$ 3.928,48
48	CHANGO GALARZA EUGENIA RAQUEL	032843191	$ 1.026,00
49	CHANGO MUYOLEMA GERMANICO ALFERDO	032414238	$ 560,00
50	CHANGOVALIN PUNGUIL EDISON ROBERTO	0987830993	$ 18.510,88
51	CHASECONTT ASESORIA Y CONSULTORIA CIA. LTDA		$ 1.117,20
52	CHAVEZ GUAMAN CECILIA PAULINA	0983989433	$ 114,00
53	CHICAIZA SILVA LUIS GONZALO		$ 380,00
54	CHILIQUINGA MENDOZA CRISTINA ALEJANDRA	0987823193	$ 112,00
55	CHOLOTA SUPE MARIA CARMELITA	0992646042	$ 3.103,21
56	CIVIL PROTECTION CIA LTDA.	032840153	$ 2.319,23
57	CLUB SOCIAL Y DEPORTIVO MACARA		$ 2.440,00
58	COELLO LIZANO ALEJANDRA MARICELA	0984053155	$ 4.000,00
59	COHECO S.A.	022434820	$ 22.674,48
60	COMERCIAL KYWI S.A.	032413781	$ 136,58
61	COMISERSA	032421791	$ 2.702,06
62	COMPANIA ANONIMA EL UNIVERSO		$ 6.629,10
63	COMPANIA NACIONAL DE SEGUROS S.A.		$ 537,18
64	COMPAÑIA DE TRANSPORTES DE TURISMO COTTULLARI S.A.	032385395	$ 2.200,00
65	COMPUJOB COMPANIA LIMITADA	032401099	$ 1.259,33
66	CONSTANTE MARCIAL JORGE JOSUE	0995001869	$ 436,80
67	CONSTANTE TORRES DAVID PATRICIO	2847459	$ 79,74
68	CONSULTORA JIMENEZ ESPINOSA CIA. LTDA		$ 5.107,20
69	CONSULTORA MAZON Y ASOCIADOS	0969096643	$ 707,71
70	CONTAL EQUIPOS SA	046028930	$ 2.087,06
71	CONTINENTAL RADIO CONTIRADIO S.A.	032421900	$ 3.164,00
72	CORDOVA QUINONEZ SANTIAGO ALBERTO	032401642	$ 319,20
73	CORPORACION FAVORITA C.A.	022996500	$ 50,10
74	CORREO LEGAL CORRLEGAL CIA. LTDA.	2529145	$ 376,32
75	CORREOS DEL ECUADOR		$ 2.697,21
76	CRIOLLO MAYORGA SANDRA JACQUELINE	0999010026	$ 2.800,00
77	CRUZ HIDALGO CESAR PATRICIO	032400514	$ 3.055,20
78	CRUZ JARAMILLO MAYRA BETZABE	2844167	$ 300,00
79	CUJI TOAQUIZA EDISON GEOVANI	0995788118	$ 300,01
80	DARVITUR		$ 990,00
81	DAVILA ORTEGA DIEGO FRANCISCO		$ 2.886,05
82	DE LA CRUZ PACHA MANUEL MESIAS	2754238	$ 560,00
83	DIAZ MOPOSITA NESTOR GUSTAVO	032820843	$ 5.573,20
84	DIOCESIS DE GUARANDA	0290044812	$ 6.411,40
85	DISTRIBUIDORA CENTRAL MERESCO		$ 105,00
86	DISTRIBUIDORA COMERCIAL HECTOR HERDOIZA COBO LO JUSTO CIA. LTDA.	032848984	$ 5.445,44
87	DK MANAGEMENT SERVICES S.A.	0222464526	$ 116.664,03

88	DOMINGUEZ AVALOS CARLOS EDUARDO	032840624	$ 759,32
89	ECUATORIANA DE PROTECCION CIA LTDA	042284562	$ 17.326,46
90	EDGAR ESTALIN ORTIZ ALMEIDA	032462214	$ 1.652,00
91	EDGAR JAVIER TAPIA MELO		$ 43,68
92	EDITORES DE PRENSA ORGANIZADOS CRONICAS DE AMBATO E.D.I.E.P.O.C.A. SOCIEDAD ANONIMA	032421730	$ 7.053,37
93	EDITORIAL LA GACETA S.A		$ 378,78
94	EFIPERVIG CIA. LTDA.		$ 102.846,35
95	EL HERALDO C.A.	032422324	$ 8.913,88
96	ELECTRIP S.A.	032848349	$ 448,00
97	ENRIQUEZ MIRANDA JOSE FABIAN	0999387310	$ 700,03
98	EQUIFAX ECUADOR C.A.	022469339	$ 14.428,55
99	EQUIVIDA COMPANIA DE SEGUROS S.A.		$ 352.657,33
100	ESCOBAR CARDENAS NARCIZA DE JESUS	032824891	$ 3.016,60
101	ESCOBAR CEVALLOS JUAN CARLOS	0984934463	$ 117,00
102	ESPIN ESPIN CARLOS ANIBAL	0994754832	$ 408,12
103	ESPIN FLORES LUZ MARIA		$ 39.617,36
104	ESPINOZA GALORA MARCO ANTONIO	095656239	$ 6.767,28
105	ESTACION ALEGRIA ESTALSA S.A.	032829531	$ 1.559,62
106	ESTUPIÑAN LARA NANCY RAQUEL	0999232494	$ 181,60
107	FEDERACION NACIONAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO DEL ECUADOR (FECOAC)	0992753293	$ 1.500,00
108	FERNANDEZ MASSO SONIA DEL CARMEN	0999804509	$ 2.063,40
109	FIDEICOMISO MERCANTIL DE ADMINISTRACION COMPLEJO DEPORTIVO UNAMUNCHO	2262403	$ 14.739,20
110	FLORES MOYA GONZALO PATRICIO	0992718694	$ 674,00
111	FLORES PAEZ DANIEL OSWALDO	032422232	$ 3.048,00
112	FREIRE CHALE VICTOR HUGO	032823024	$ 125,44
113	FREIRE SOLIS LUIS GERARDO	0997017592	$ 542,40
114	FREIRE TABOADA WILSON OSWALDO	0997115880	$ 40,00
115	FUNDACION TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL		$ 16.917,86
116	G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA.	022945435	$ 46,60
117	GALLO PAZMINO MARIO PAUL	2845219	$ 12.742,07
118	GALO RODRIGO ERAZO DURAN	022906789	$ 921,93
119	GARCIA ALLAUCA MERCEDES DEL CARMEN	032828127	$ 100,00
120	GARCIA BARRIGA BYRON HERNAN	032887210	$ 1.008,00
121	GAVILANES CASTRO HOLGUER LEVY	032408200	$ 30,00
122	GONZALEZ FREIRE CHRISTIAN GUILLERMO	0982100126	$ 406,00
123	GONZALEZ VEGA EL MOTOR CIA LTDA		$ 217,83
124	GRANJA LA COLINA C.A. GRANCOL	073700260	$ 21.871,40
125	GRUPO EL COMERCIO C.A.	099565086	$ 12.129,52
126	GUAYTAMBOS TOURS S.A.	0983116969	$ 570,00
127	GUERRERO ABRIL IVAN AURELIO	032849859	$ 600,00
128	GUEVARA GUEVARA LEVI PASCUAL	0995584573	$ 806,40
129	GUILLEN GAIBOR JORGE OSWALDO	2522019	$ 974,40
130	H.M.O SYSTEMS DEL ECUADOR S.A.		$ 170.935,46
131	HARO JACOME ANGEL GUSTAVO		$ 3.796,60
132	HUIRACOCHA QUINTERO PATRICIA ALEXANDRA	0998225214	$ 3.192,00
133	IBUJES FACTOS LUIS ALEXANDER	0987245628	$ 224,00

134	INDUSTRIAS MOTORIZADAS INDUMOT S.A.		$	15,00
135	INFORMACION DATOS Y DESICIONES INFODADE S.A.	3240257	$	196,00
136	ING. ALTAMIRANO VILLACRESES MARCO BOLIVAR	032525419	$	342,00
137	INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR	022553957	$	569,43
138	IPIALES CADENA MARIA VERONICA	085421556	$	1.398,01
139	JACOME JOSE FRANCISCO		$	28.924,67
140	JUNTA PROVINCIAL DE LA CRUZ ROJA DE TUNGURAHUA	2422218	$	135,00
141	LAAR COURIER EXPRESS S.A.	0223960000	$	1.568,90
142	LAGARDSERVICE CIA. LTDA.	0995654041	$	10.591,74
143	LALAMA HIDALGO LAURA PIEDAD	02401297	$	224,00
144	LARCO SALGADO JENNY MARIELA	025110122	$	97,00
145	LEON COBO LISSETTE AMALIA	0992665070	$	16.021,80
146	LEON RIVERA EDISON ALFONSO	0999857521	$	2.706,00
147	LINDO LLERENA ROBERTO ALFREDO	032852464	$	849,00
148	LLANGANATE JACOME CECILIA DE LAS MERCEDES	0999987031	$	105,00
149	LLERENA MEDINA LUIS ALFONSO	032871436	$	3.796,60
150	LOPEZ ANDRANGO SEGUNDO MANUEL	0998442121	$	84,00
151	LOPEZ LOZADA EDGAR MESIAS	032825305	$	390,00
152	LOPEZ SANCHEZ FRANCISCO XAVIER	2425324	$	230,00
153	LOPEZ VASCONEZ EDISSON EDUARDO	032845046	$	6.793,92
154	LOZADA FRANKLIN ROBERTO	032852342	$	614,72
155	LOZADA LOPEZ WILSON TARQUINO	032828113	$	13.379,20
156	LOZADA REYES ALEX FERNANDO	0984601501	$	1.499,46
157	MANTILLA CALDERON EDMUNDO PATRICIO	032854944	$	4.212,67
158	MANZANO VALENCIA JOSE EDUARDO	0984483267	$	700,00
159	MARIO FERNANDO BAQUERO MORA	0984701515	$	1.468,60
160	MARIO GERARDO MORA NIETO	032852411	$	4.476,00
161	MARIO RODRIGO BARONA ANDRADE	032821299	$	11.391,60
162	MARTEC	032826180	$	11.387,43
163	MARTILLO CORTAZAR FELIX ALEJANDRO	0991167498	$	160,00
164	MAYORGA ARCOS HERNAN GONZALO		$	100.872,20
165	MAYORGA CARLOS ANTONIO	032406206	$	6.021,28
166	MAYORGA GAONA CARLOS DANIEL	032841241	$	26,85
167	MAYORGA JIMENEZ MARIA FERNANDA - GLOBAL IMAGEN	0980684202	$	1.132,00
168	MEDINA ALVAREZ GUSTAVO WILFRIDO	0997440379	$	2.500,00
169	MEDINA SALCEDO HECTOR RAFAEL	032427121	$	401,09
170	MICROFINANZA CALIFICADORA DE RIESGOS S.A.	0226002974	$	8.100,00
171	MIRANDA MOREJON JOSE DANILO	2840469	$	1.067,41
172	MIRANDA REINO MARGARITA GUADALUPE	0991888359	$	3.312,57
173	MOLINA CEVALLOS SANDRA ELIZABETH	032809323	$	220,00
174	MOLINA TAMAYO GUIDO BLADIMIR	0983271481	$	7.276,40
175	MONFINSA S.A.	042248357	$	3.280,21
176	MONTALVO AGUIRRE GUIDO	0999237380	$	1.524,00
177	MONTOYA FREIRE LUIS ORLANDO	0999220914	$	50,16
178	MORALES MORALES JOSE ARQUIMIDES	0988051037	$	700,00
179	MOREJON URBINA GABRIELA PATRICIA	032822078	$	6.842,54
180	MOREJON YANEZ AMPARITO DE LAS MERCEDES	032822078	$	121,60

181	MOREJON YANEZ BYRON SEGUNDO - IMPRENTA LA MATRIZ	032822078	$ 21.672,66
182	MORENO DE LA CRUZ DANIEL ELIECER	0983384968	$ 1.069,60
183	MOVE TO AGENCIA DE VIAJES CIA LTDA	2823868	$ 12.354,00
184	MOVILAB SERVICIOS MEDICOS COMPLEMENTARIOS S.A.	3700130	$ 804,95
185	MUNOZ NARANJO CARLOS ANDRES	0992673826	$ 3.956,00
186	MUQUINCHE LAURA CARLOS ALFONSO	032842788	$ 10,00
187	MUVESA C.A.	032846890	$ 7.126,00
188	NARANJO SANTAMARIA JOSELITO RICARDO	032410595	$ 3.023,96
189	NEXYS DEL ECUADOR	0223979200	$ 2.671,51
190	NIC.EC NICEC S.A.	0442515912	$ 22,40
191	NOBOA SANTAMARIA LUIS MARCELO	0991826165	$ 1.799,60
192	NUÑEZ SANCHEZ FAVIOLA		$ 285,00
193	NUÑEZ VALENCIA SEGUNDO BYRON	0984798867	$ 201,60
194	OBANDO LOPEZ LILIA FRAICEDA		$ 570,48
195	ORTEGA ARCOS MIGUEL ANTONIO	0998361508	$ 190,00
196	ORTEGA BRITO PATRICIO EDUARDO	2824585	$ 25,00
197	ORTEGA ZURITA JORGE LUIS	032845824	$ 91.101,26
198	ORTIZ COLOMA HERNAN PAUL	032845320	$ 672,00
199	ORTIZ DIGITAL MARKETING MDO CIA. LTDA	0984254123	$ 4.752,00
200	PACARI MALIZA MARTHA VERONICA	0985379730	$ 7.997,38
201	PALACIOS CABRERA ANGEL AUGUSTO	032422873	$ 716,87
202	PAREDES PAZMIÑO FISMAN RAFAEL	0984807869	$ 300,00
203	PAREDES CARRILLO SUSANA DE JESUS		$ 7.526,60
204	PAREDES GUEVARA MARIA AIDA	0995183919	$ 19.304,40
205	PAZ Y BIEN A.M Y F.M	032820058	$ 1.014,00
206	PAZMINO PAZMINO WALTER RODRIGO	0958831538	$ 224,00
207	PENA PICO JOHANNA PAMELA	032416524	$ 1.366,40
208	PEOPLE WEB	022426282	$ 672,60
209	PEREZ ARAUJO DARIO RODOLFO	032414238	$ 90,00
210	PEREZ NOBOA CARLOS OSWALDO	032824915	$ 230,00
211	PEREZ SEVILLA JUAN CARLOS	0984116612	$ 8.311,00
212	PICO ARCOS BOLIVAR	032585830	$ 2.516,99
213	PLAGYLIMP CIA LTDA.	0999192939	$ 952,60
214	PONCE VILLEGAS MERCEDES SEMIRA	0991977205	$ 1.000,00
215	PORTERO LOPEZ RAMIRO MARCELO	0994178952	$ 67.949,35
216	PROVINCIA SANTA CATALINA DE SIENA ORDEN DE PREDICADORES EN ECUADOR	032740962	$ 1.980,26
217	PULLOQUINGA CHACHAPOYA EDWIN XAVIER	0979000900	$ 748,16
218	QUISINTUÑA NUÑEZ EDISSON GEOVANNY		$ 850,00
219	RADIO CENTRO.-CARMEN ELIZABETH GAMBOA OROSCO	032421904	$ 1.130,00
220	RADIO ROMANCE RADIOROMASA S.A.	032421900	$ 2.380,00
221	RADIO STEREO UNICA FAMILYPR S.A LA UNICA	032830075	$ 1.534,40
222	RAMOS SALTOS DANIEL ANTONIO	0987438174	$ 190,20
223	RED DE INTEGRACION ECUATORIANA DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO	022272827	$ 5.046,30
224	REYES HIEDRA PATRICIO TOMAS	032840770	$ 250,00
225	RIVAS PARDO VICENTE ALFREDO	032824139	$ 4.342,83

226	ROBAYO FREIRE HECTOR ANTONIO	0987086214	$ 7.526,60
227	ROBAYO VALLE MARCO EFRAIN	0999040503	$ 1.784,18
228	ROSAS NIETO JOSE SALVADOR	032421994	$ 2.478,00
229	ROSERO SANCHEZ JAIRO ALVARO	0998312529	$ 13,44
230	ROTARY CLUB DE AMBATO	032821073	$ 200,00
231	RUBIO PAREDES LOURDES PATRICIA	032823253	$ 456,00
232	RUIZ PAREDES ANA GIMENA	022588119	$ 1.617,90
233	S.A.IMPORTADORA ANDINA S.A. I.A.	032521452	$ 822,25
234	SAILEMA MUYULEMA NANCY FABIOLA	0990641699	$ 3.740,01
235	SALAS CISNEROS LUIS HERNAN	032849786	$ 148,20
236	SALAZAR ANGEL GONZALO - RADIO PILLARO	032873128	$ 238,71
237	SALAZAR TRUJILLO PATRICIA DEL ALBA	0999819993	$ 454,00
238	SALAZAR TRUJILLO RAMON FRANCISCO	032844374	$ 2.195,60
239	SALCEDO FREIRE EUGENIA CARMELINA	03247121	$ 246,40
240	SALOMON VARGAS R. CIA. LTDA.	032827381	$ 6.900,99
241	SANCHEZ BETANCOURT MARIA CRISTINA		$ 300,00
242	SANCHEZ SOLIS ALEX ISRAEL	032406793	$ 302,58
243	SANCHEZ TIRADO SANTIAGO ALEJANDRO		$ 168,00
244	SANGUCHO TOAPANTA FANNY REBECA	0995511856	$ 200,00
245	SANTACRUZ ESCOBAR LADY DAYANA		$ 8.208,00
246	SANTANA OCHOA JORGE LUIS	032406101	$ 42,00
247	SANTANA VIZUETE LOURDES AMPARITO	032855544	$ 400,01
248	SECAIRA VELASCO CESAR RODRIGO	032415352	$ 201,60
249	SEGURA BENAVIDES EDGAR ANDRES	0995793002	$ 16.933,07
250	SEGUROS EQUINOCCIAL S.A.	032420900	$ 24.576,50
251	SERVICIO DE COMUNICACION SONORITMO S.A.	032989520	$ 271,20
252	SERVICIOS DE RADIO Y TELEVISION RODALFE CIA LTDA	032823897	$ 6.884,53
253	SERVIENTREGA ECUADOR S.A.	042313103	$ 1.477,88
254	SILVA HERRERA WALTER JEOVANY	0992407516	$ 247,86
255	SILVA MAYORGA GUILLERMO ENRIQUE	032424482	$ 2.100,00
256	SMART ADDS COMPANY	032700250	$ 228,00
257	SOCIEDAD GENERAL DE AUTORES Y COMPOSITORES ECUATORIANOS	022243083	$ 1.001,38
258	SOFT WAREHOUSE S.A	032422152	$ 21.204,70
259	SOLIS GUERRERO KATTY ALEXANDRA		$ 200,00
260	SOLUCIONES E INNOVACIONES TECNOLOGICAS		$ 970,67
261	SORAMIC COMUNICACIONES S.A	2822440	$ 1.120,00
262	SOTO YUCAILLA PATRICIO ALEXANDER		$ 4.199,32
263	SPECIALSSEG SPECIALS SEGURIDAD COMPAÑIA LIMITADA	032587175	$ 19.650,52
264	SUAREZ MATUTE ENRIQUE VICENTE	032841604	$ 13.536,00
265	SUAREZ PEREZ JUAN CARLOS		$ 250,00
266	SUAREZ YUNDA FRANKLIN GUSTAVO	032840754	$ 390,01
267	TALENTOPSA S.A.	025121897	$ 526,68
268	TECNIEXPRESS PC.-ROBERTO CARLOS LOPEZ PAREDES	032420396	$ 491,82
269	TECNOLOGIA URBANA S.A. URBATECH	022460230	$ 3.534,00
270	TELCONET S.A.	032963100	$ 28.295,20
271	TENEDA MALIZA WILSON JAVIER	032844143	$ 102,60

272	TIBAN GUAMAN MARIA DEL PILAR	0995161676	$ 1.000,00
273	TORRES OJEDA IGNACIO DAVID	032450828	$ 490,26
274	TUSTON VILLACRES RAMON EFRAIN	092768809	$ 1.171,20
275	ULCUANGO PAILLACHO MARCO RODRIGO	0996603055	$ 100,80
276	UNION DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO DE PICHINHCA	2230587	$ 450,00
277	URQUIZO GAVILANEZ GABRIEL HOMERO	032851190	$ 14.158,20
278	VACA BENITEZ MARIA ELENA	032423018	$ 2.984,00
279	VACA ZURITA PAULINA GENOVEVA	032420909	$ 1.496,11
280	VALENCIA ORTEGA NESTOR ISAIAS	032827433	$ 228,48
281	VALLE GALARZA BOLIVAR HARDANI	022421728	$ 13.669,41
282	VALLEJO ARMENDARIZ IVAN MAURICIO	032841685	$ 270,00
283	VALLEJOS GARZON KLEIMER ESTEBAN	062957127	$ 4.636,80
284	VARGAS ROBALINO LUIS ANTONIO		$ 570,00
285	VASCONEZ VALLE NELFOR GUSTAVO	0994724599	$ 268,80
286	VASQUEZ VELASCO DIEGO SEBASTIAN	032822767	$ 91,20
287	VEGA GARCIA VINICIO ANTONIO	032417164	$ 100,00
288	VELA GOMEZ HUGO OSWALDO	0981016414	$ 2.370,00
289	VELA GOMEZ LUIS RAMIRO	032822727	$ 2.512,92
290	VELA JIMENEZ JOSE RAMIRO	0984619305	$ 3.723,00
291	VELASCO CRESPO LUISA HERMINIA	0999253376	$ 80,00
292	VELASCO FREIRE MAGALY DEL ROCIO	032823064	$ 352,80
293	VICTOR PILCO CIA LTDA	032460616	$ 561,80
294	VIEIRA CONSTANTE WILSON ERNESTO		$ 23.212,35
295	VIERA DIAZ LEONIDAS PATRICIO VTV PRODUCCIONES	032806002	$ 1.328,00
296	VILLACIS VILLACIS JORGE HOMERO	032854590	$ 6.767,28
297	VILLACRES ESPINOZA MARCO DELFIN	2421530	$ 33,60
298	VILLAVICENCIO LOPEZ CECILIA MAGDALENA	032460101	$ 2.288,78
299	VILLEGAS VILLACRES NORMAN MARTIN	0999811676	$ 100,80
300	VIRACOCHA MENDOSA JUAN FERNANDO	032829963	$ 95,20
301	WILLI BAMBERGER & ASOCIADOS CIA LTDA	022436513	$ 3.528,00
302	WILSON HERNAN GUEVARA PARRA	032822715	$ 3.887,66
303	YEPEZ ANDALUZ GRACE PAULINA	032417880	$ 632,80
304	YEROVI YUQUILEMA DARIO JAVIER	0983841656	$ 740,54
305	ZAMBRANO MARTINEZ ROSA CUMANDA	0329302	$ 233,24
306	ZAMORA FIALLOS MIGUEL DANILO	0981800132	$ 400,00

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.
Elaborado por: Eliana Flores

ANEXO 3: COMPRAS REALIZADAS EN EL AÑO 2016

En la Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato desde enero de 2016 hasta septiembre del mismo año, se han realizados las siguientes compras:

COMPRAS DE CCCA POR MONTOS		
DETALLE	**NÚMERO**	**VALOR**
Montos Superiores al 25% del Patrimonio Técnico	0	$ -
Montos Superiores a $20.001,00	108	$ 1.460.483,56
Montos hasta $20.000,00	523	$ 479.518,07
Montos hasta $5.000,00	76	$ 261.005,79
Montos hasta $2.000,00	1103	$ 100.132,94
TOTAL	1810	$ 2.301.140,36

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.

Elaborado por: Eliana Flores

ANEXO 4: COMPRAS POR CONCEPTOS

COMPRAS DE CCCA POR CONCEPTOS		
DETALLE	**NÚMERO**	**VALOR**
Abogados y Notarios	37	$ 42.703,42
Agencias de Viajes	4	$ 1.344,00
Alquiler de Equipos	13	$ 16.890,95
Arriendo de Inmuebles	222	$ 375.843,07
Bienes de Consumo	23	$ 10.936,29
Capacitación de Personal	5	$ 7.002,95
Combustible	11	$ 5.445,44
Comunicaciones	12	$ 2.697,21
Consultoría Empresarial	16	$ 11.547,20
Cuotas y Contribuciones	20	$ 5.717,30
Equipos de Oficina	4	$ 921,93
Equipos de Cómputo	31	$ 11.197,98

Honorarios Profesionales	111	$	310.112,69
Hoteles	4	$	22.190,60
Inventario de Mercaderías	19	$	14.245,73
Licencias (Software)	2	$	5.607,47
Mantenimiento, limpieza y pintura	85	$	28.550,95
Mantenimiento de vehículos	12	$	1.826,18
Material Eléctrico	1	$	233,24
Material General	39	$	24.045,35
Muebles y Enseres	1	$	806,40
Otros	291	$	233.819,05
Pago de dieta	14	$	10.510,60
Papelería (imprenta)	1	$	14.158,20
Publicaciones y Anuncios	28	$	20.950,82
Publicidad y Propaganda	332	$	166.199,24
Seguridad y Guardianía	180	$	196.986,86
Seguros	101	$	600.131,79
Serv. Ocasionales Colina	7	$	3.312,57
Servicio de comida rápida	40	$	11.043,43
Servicio y Monitoreo	1	$	46,60
Suministros y Materiales	1	$	2.800,00
Suministros de Equipos de Oficina	26	$	33.060,09
Suministros Publicitarios	1	$	120,38
Transmisión de Datos e Internet	8	$	28.295,20
Transporte	58	$	7.820,59
Uniformes	2	$	246,40
Varios con Liq.compra servicios	24	$	1.026,00
Vehículos	2	$	33.280,65
Venta y Mantenimiento de Equipos	21	$	37.465,54
TOTAL	1810	$	2.301.140,36

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.

Elaborado por: Eliana Flores