



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

Mejoras en el Proceso de Compras de GASNOR S.A.

CAMPOS BERTOLDI, Ana Inés
Autores: VERGARA GIULIANO, Mónica Noelia

Director: C.P.N. Ricardo Dilascio

2010

**Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de
Empresas**

Prólogo

El presente trabajo es un proyecto basado en la elaboración de una propuesta de mejoras en el proceso de Compras de la empresa GASNOR S.A., buscando realizar un eficaz control de gastos y costos, optimizando la gestión.

Podemos constatar que las funciones de Compras y Almacenes no constituyen una tarea netamente administrativa, como muchas veces se las concibe, sino que cumplen una importante función estratégica como parte de la gestión global de la empresa.

Una eficaz gestión de Compras y Almacenes no sólo permite incrementar la rentabilidad de las empresas, sino que, en la mayoría de los casos, permite incrementar los niveles de competitividad de las empresas por medio de la disminución de costos, incrementando la calidad de bienes a adquirir y de servicios prestados a los clientes internos.

CAPITULO I

La Empresa

Sumario: 1- Presentación. 2- Tarifas. 3- Situación Actual. 4- Área Compras en la organización. 4.1. Organigrama

1. Presentación

GASNOR S.A. es una de las nueve empresas de distribución de gas natural por redes en la República Argentina, que surgieron con la privatización de la Empresa de Gas del Estado mediante la Ley 24.076 sancionada el 20 de mayo de 1992. Presta servicios desde el 28 de Diciembre de 1992, en el Noroeste Argentino y su área licenciada comprende las provincias de Tucumán, Salta, Jujuy y Santiago del Estero y abarca el 13% del total de los usuarios de gas natural del país, lo que abarca una población de un 10% del mismo.

Distribuye gas natural a más de 390.000 clientes entre residenciales, comerciales, industriales y generadores de electricidad, por lo que, brinda servicio aproximadamente a 1.500.000 personas.

La infraestructura con la que se brinda el servicio comprende 1.469 km de gasoductos y 6.936 km de redes de gas. Cuenta con 18 centros de atención en el Noroeste y su Sede Central se encuentra ubicada en San Miguel de Tucumán.

Sus accionistas son Gascart S.A., José Cartellone Construcciones Civiles S.A., y Gasco S.A.

Cuenta con 400 empleados, entre personal eventual y de planta permanente.

2. Tarifas

La Ley 24.076, en su Capítulo I, Sección IX, establece:

ARTÍCULO 37.- La tarifa del gas a los consumidores será el resultado de la suma de:

- a) Precio del gas en el punto de ingreso al sistema de transporte;
- b) Tarifa de transporte;
- c) Tarifa de distribución.

ARTÍCULO 38.- Los servicios prestados por los transportistas y distribuidores serán ofrecidos a tarifas que se ajustarán a los siguientes principios:

a) Proveer a los transportistas y distribuidores que operen en forma económica y prudente, la oportunidad de obtener ingresos suficientes para satisfacer todos los costos operativos razonables aplicables al servicio, impuestos, amortizaciones y una rentabilidad razonable, según se determina en el siguiente artículo;

b) Deberán tomar en cuenta las diferencias que puedan existir entre los distintos tipos de servicios, en cuanto a la forma de prestación, ubicación geográfica, distancia relativa a los yacimientos y cualquier otra modalidad que el Ente califique como relevante;

c) El precio de venta del gas por parte de los distribuidores a los consumidores, incluirá los costos de su adquisición. Cuando dichos costos de adquisición resulten de contratos celebrados con posterioridad a la fecha de

¹Art. 37 al 48 Gas Natural Marco Regulatorio de la Actividad, Ley N° 24.076, (b.o. 09/06/92) (sic.).

entrada en vigencia de esta Ley, el ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS podrá limitar el traslado de dichos costos a los consumidores si determinase que los precios acordados exceden de los negociados por otros distribuidores en situaciones que el Ente considere equivalentes;

d) Sujetas al cumplimiento de los requisitos establecidos en los incisos precedentes, asegurarán el mínimo costo para los consumidores compatible con la seguridad del abastecimiento.

ARTÍCULO 39.- A los efectos de posibilitar una razonable rentabilidad a aquellas empresas que operen con eficiencia, las tarifas que apliquen los transportistas y distribuidores deberán contemplar:

a) Que dicha rentabilidad sea similar al de otras actividades de riesgo equiparable o comparable;

b) Que guarde relación con el grado de eficiencia y prestación satisfactoria de los servicios.

ARTICULO 40.- Los pliegos de condiciones por los cuales se liciten habilitaciones de transporte y distribución o las acciones de las sociedades habilitadas como transportistas y distribuidoras incluirán, como un anexo, el texto de las respectivas habilitaciones y éstas, a su vez, contendrán un cuadro tarifario que fijará las tarifas máximas que corresponden a cada tipo de servicio ofrecido, las que serán determinadas de conformidad con lo dispuesto por los Artículos 38 y 39 de la presente Ley.

ARTÍCULO 41.- En el curso de la habilitación las tarifas se ajustarán de acuerdo con una metodología elaborada en base a indicadores de mercado internacional, que reflejen los cambios de valor de bienes y servicios representativos de las actividades de los prestadores. Dichos indicadores serán a su vez ajustados, en más o en menos, por un factor destinado a estimular la eficiencia y, al mismo tiempo, las inversiones en construcción, operación y mantenimiento de instalaciones. La metodología reflejará

² Ibidem.

cualquier cambio en los impuestos sobre las tarifas.

Los transportistas y distribuidores podrán reducir total o parcialmente la rentabilidad contemplada en sus tarifas máximas, pero en ningún caso podrán dejar de recuperar sus costos.

En ningún caso los costos atribuibles al servicio prestado a un consumidor o categoría de consumidores podrán ser recuperados mediante tarifas cobradas a otros consumidores.

ARTÍCULO 42.- Cada CINCO (5) años el ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS revisará el sistema de ajuste de tarifas. Dicha revisión deberá ser efectuada de conformidad con lo establecido por los Artículo 38 y 39 y fijará nuevas tarifas máximas de acuerdo a lo dispuesto por el Artículo 39 de la presente Ley.

ARTÍCULO 43.- Ningún transportista o distribuidor podrá aplicar diferencias en sus tarifas, cargos, servicios o cualquier otro concepto, excepto que tales diferencias resulten de distinta localización, tipo de servicios o cualquier otro distingo equivalente que pueda aprobar el ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS.

ARTICULO 44.- Con sujeción a la reglamentación que dicte el ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS, los transportistas y distribuidores deberán registrar ante este último los cuadros tarifarios que se proponen aplicar, respetando los cuadros máximos autorizados, indicando las tarifas, tasas y demás cargos que correspondan a cada tipo de servicio, así como las clasificaciones de sus consumidores y las condiciones generales del servicio. Dichos cuadros tarifarios, una vez registrados, deberán ser ampliamente difundidos para su debido conocimiento por parte de los consumidores.

ARTÍCULO 45.- A efectos de facilitar el control, y transparencia en la regulación del transporte y la distribución, que permita la aplicación de una adecuada política tarifaria, el Ente fijará las normas a las que deberán

³ Ibidem, pág. 3.

ajustarse los prestadores de estos servicios, en sus registros de costos y/o contables a fin de identificar la incidencia de la marcha del negocio, la evolución de sus activos y pasivos, las inversiones realizadas, los criterios de amortización, la apropiación de los costos por actividad, zona y tipo de consumidores y todo otro aspecto que el ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS estime necesario para una regulación adecuada al carácter de interés general de las actividades que se desarrollen En los pliegos de bases para el otorgamiento de cada una de las habilitaciones y para la adjudicación de las acciones de las sociedades habilitadas a que se refiere esta Ley, la Autoridad de Aplicación deberá establecer los criterios utilizados para determinar la estructura de costos con que fueron fijadas las tarifas respectivas.

ARTÍCULO 46.- Los transportistas, distribuidores y consumidores podrán solicitar al ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS las modificaciones de tarifas, cargos, precios máximos, clasificaciones o servicios establecidos de acuerdo con los términos de la habilitación, que consideren necesarias si su pedido se basa en circunstancias objetivas y justificadas.

Recibida la solicitud de modificación, el Ente deberá resolver en el plazo de SESENTA (60) días previa convocatoria a Audiencia Pública que deberá celebrarse dentro de los primeros QUINCE (15) días de la recepción de la citada solicitud.

ARTICULO 47.- Cuando el ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS considere, como consecuencia de procedimientos iniciados de oficio o denuncias de particulares, que existen motivos para considerar que una tarifa, cargo, clasificación o servicio de un transportista o distribuidor es inadecuada, indebidamente discriminatoria o preferencial, notificará tal circunstancia al transportista o distribuidor y la hará pública convocando a tal

⁴ Ibidem, pág. 3.

efecto a una Audiencia Pública dentro de los primeros QUINCE (15) días.

Celebrada la misma, dictará resolución dentro del plazo indicado en el Artículo 46 de esta Ley.

ARTICULO 48.- Sin perjuicio que el cálculo de tarifas debe efectuarse de acuerdo a la metodología indicada en los Artículos 38 y 39, el PODER EJECUTIVO NACIONAL propondrá al Congreso Nacional otorgar subsidios, los que deberán ser explícitos y contemplados en el presupuesto nacional.

3. Situación Actual

Luego de diecisiete años de concesión del servicio, sucesivas auditorías y reiteradas promesas por parte del Estado Nacional, GASNOR no recibió ningún tipo de actualización de tarifa, conforme a lo establecido en la Ley mencionada en el punto anterior.

Tal es así que la Distribuidora en la actualidad se encuentra en una situación crítica, dado que en los dos últimos años sus accionistas se vieron obligados a financiar las pérdidas generadas por la empresa por montos superiores a los \$ 4.000.000 cada año.

Por lo mencionado anteriormente, y en un incesante afán por parte de los accionistas de mantener este barco a flote, se están buscando distintas maneras de disminución de costos y generación ingresos alternativos. Es por ello que nuestro trabajo se centra en los procesos de Compras, que si bien no es un sector que brinda ingresos a la empresa, al eficientizar los mismos puede generar grandes ahorros para la misma.

4. Área Compras en la Organización

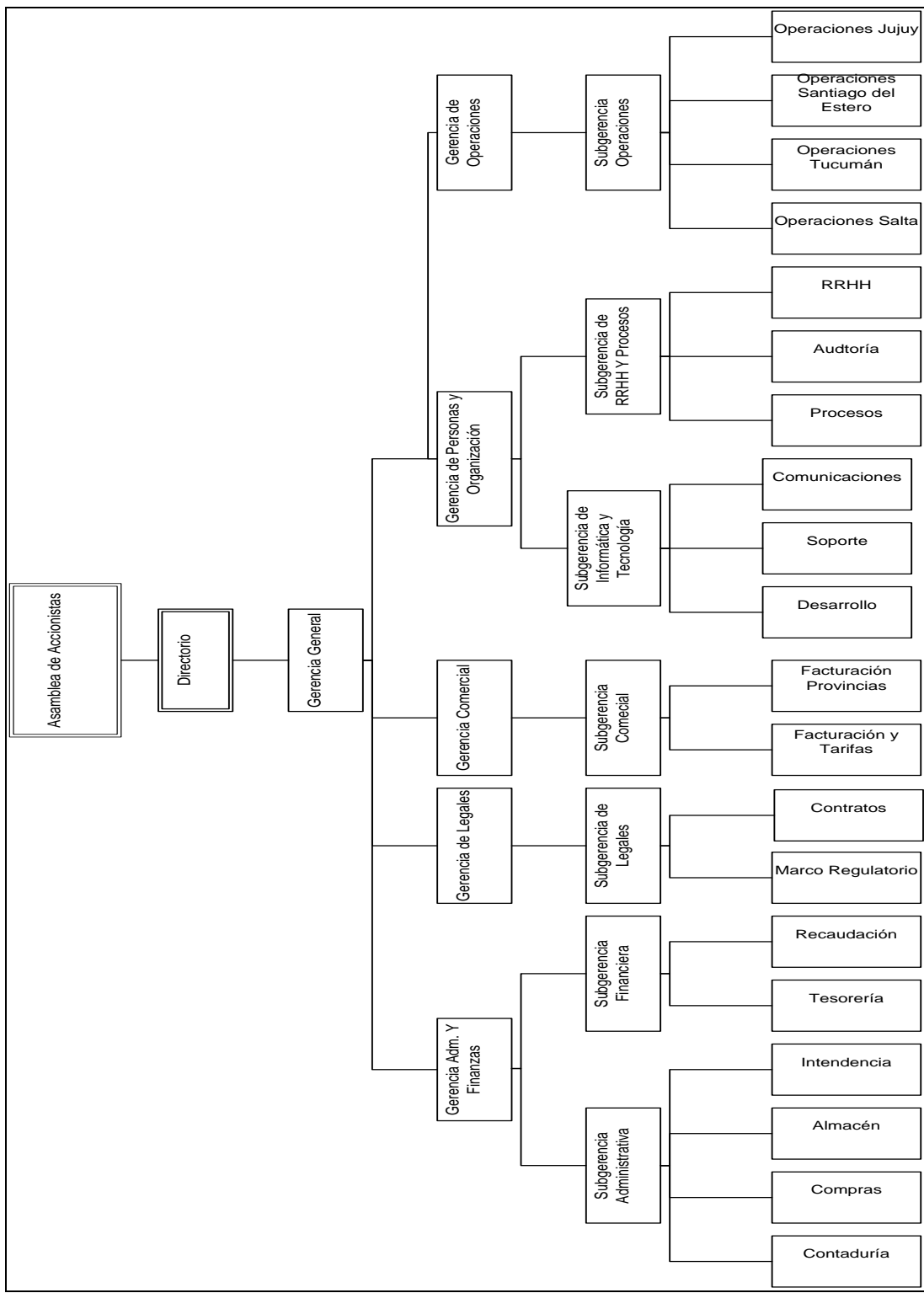
Para poder entender específicamente el área donde se centrará nuestro

⁵ Ibidem, pág. 3.

trabajo procederemos a mostrar el organigrama de Gasnor S.A., donde se observa que “Compras” se encuentra situada dentro de la Subgerencia Administrativa. Ésta a su vez depende de la Gerencia de Administración y Finanzas, la que reporta directamente a la Gerencia General.

El Organigrama solo se desarrollo hasta el nivel de jefaturas a modo ilustrativo, faltando desarrollar tres nivelas más: supervisores, analistas y por último, auxiliares.

4.1. Organigrama



CAPITULO II

Departamento Compras

Sumario: 1- Compras. 1.1. Objetivos. 1.2. Alcances. 1.3. Funciones.1.4. Regla General. 1.5. Procedimiento de Compras. 1.5.1. Por Fondo Fijo. 1.5.2. Compras Directas. 1.5.3. Compras de Urgencia. 1.5.4. Compras por Concurso Privado. 1.6. Tareas. 1.6.1. Funciones de Oficina Compras de Administración Central. 1.6.2. Funciones del Responsable de Compras de Administración Salta. 1.7. Otras Consideraciones Generales. 2. Régimen de Compra Trabajo Argentino. 2.1. Objetivo. 2.2 Fundamentos. 2.3. Procedimientos.

1- Compras

1.1. Objetivos

Satisfacer los requerimientos de bienes de consumos o bienes de uso, así como las obras o servicios necesarios para el desarrollo de las actividades de los distintos sectores de Empresa, en la cantidad y calidad solicitados, en el momento requerido y al costo más conveniente.

Las compras y contrataciones deben ser documentadas adecuadamente a fin de lograr transparencia en las operaciones, para facilitar el control interno y externo sobre las mismas.

1.2. Alcances

Involucra a todos los sectores de la Empresa.

Comprende Todos los bienes, materiales, obras y servicios, desde el momento en que se origina la necesidad, incluyendo su recepción, contabilización, almacenamiento y entrega al sector requirente.

Todos los bienes, materiales, obras y servicios que reciba o contrate la empresa deberán contar con Nota de Pedido, salvo las excepciones que se indican más adelante para compras de montos menores a realizarse por Fondo Fijo.

No comprende:

Aprovisionamiento de agua, electricidad, gas para distribuir, ni servicios públicos en general.

1.3. Funciones

Las decisiones y fijación de pautas y procedimientos de suministros que comprenden las tareas de compras y almacenes, serán ejercidas de forma centralizada desde la Administración Central, ubicada en San Miguel de Tucumán.

Las tareas operativas necesarias para un mejor funcionamiento, son descentralizadas en los sectores de Administración y Finanzas de cada Subgerencia de Provincia. Dentro de cada uno de estos sectores se incluye las siguientes funciones:

- Desarrollo de proveedores
- Obtención de cotizaciones
- Análisis de precios
- Procesamiento de notas de pedido
- Contratos

- Administración de stocks
- Coordinación de entregas.

En este sentido el coordinador de compras de cada Subgerencia tendrá doble dependencia: lineal con el Jefe de Administración y Finanzas de la Subgerencia, y funcional con el Jefe de Compras y Suministros de la Administración Central.

1.4. Regla General

Las compras seguirán para su ejecución el esquema de procedimiento que se detalla a continuación, considerando siempre lo instrumentado por Decreto Reglamentario 1600/02 y Ley 25.551 para dar cumplimiento al Régimen Compre Trabajo Argentino., régimen del cual se hablará con mayor profundidad en el punto 2, del presente capítulo.

La importaciones, cualquiera sea su importe serán realizadas por la Oficina de Compras de Administración Central.

A continuación se detalla cómo se encuentran establecidos los niveles de compras, indicando los posibles solicitantes y aprobadores:

Nivel de Compra \$	Solicitantes de compras*	Aprobación Pedido de Compra*	Tipo de Procedimiento	Oficina de Compra
\$0 a \$200	1 al 8	1 al 7	Fondo Fijo	Administración Central y Salta
\$201 a \$10.000	1 al 8	1 al 7	Concurso Privado	Administración Central y Salta
\$10.001 a \$50.000	1 al 7	1 al 7	Concurso Privado	Administración Central y Salta
\$50.001 a \$200.000	1 al 7	1 al 7	Concurso Privado	Administración Central
más de \$200.000	1 al 7	1 al 7	Concurso Privado	Administración Central

*Los cargos dentro de la empresa, definidos con número se encuentran detallados en el cuadro se encuentra a continuación:

Tabla de posibles solicitantes de Compras	
Número	Cargo
1	Directorio
2	Gerencia General
3	Gerencia Administración y Finanzas
4	Gerencia de Operaciones
5	Gerencia Comercial
6	Subgerencias
7	Jefe Centro Atención Cliente
8	Otros

1.5. Procedimiento de Compras

1.5.1. Por Fondo Fijo

Por Fondo fijo se podrán realizar compras por montos menores al indicado en el punto 1.4. del presente capítulo (hasta \$200), y siempre que se traten necesidades de urgencia y/o gastos menores eventuales.

El responsable del Fondo Fijo, deberá poner en conocimiento de la Oficina de Compras correspondiente el hecho, a efectos de verificar, en función del conocimiento que se tenga del mercado, precio y calidad razonables.

En estos casos no será necesaria la emisión de Nota de Pedidos ni Informe de Recepción.

1.5.2. Compras Directas

Entiéndase como Compra Directa aquella que estando encuadrada en algunas de las circunstancias que se enuncian a continuación, se realizarán sin la existencia de un Concurso Privado de cotizaciones. Sólo podrán ser realizadas por la Oficina de Compras de Administración Central.

Este tipo de compras deberán ser originadas en el Pedido de Compras respectivo, y avaladas por presupuesto escrito del proveedor.

Se aplicará en las siguientes circunstancias, siempre contando con su adecuada justificación:

- 1) Bienes, que por su marca, deban ser adquiridos a un fabricante determinado, representantes o distribuidores exclusivos.
- 2) Proveedor único.
- 3) Bienes notoriamente escasos.
- 4) Bienes o servicios con tarifa o precio fijado por autoridad competente.
- 5) Inmuebles.
- 6) Operaciones confidenciales.
- 7) Uso de la opción de prórroga de contrato, si el proveedor presta sus

servicios en forma satisfactoria y en cumplimiento de las condiciones estipuladas.

- 8) Proveedores ya contratados con anterioridad, que prestaron un servicio de calidad.
- 9) Concurso de precios sin adjudicación a ningún prestador, por falta de presentación de proveedores, o que los mismos no reúnan las características solicitadas en cuanto a precio, calidad y/o garantías de cumplimiento.
- 10) Trabajos científicos, técnicos o artísticos, cuya ejecución deba confiarse a especialistas o empresas experimentadas.
- 11) Reparación de vehículos o motores, donde el costo o tiempo adicional de inmovilización por desarme, no justifique un concurso privado.

1.5.3. Compras de Urgencia

Serán consideradas Compras de Urgencia, aquellas que de seguirse el trámite normal, a juicio del Gerente de Administración Central o Subgerente de provincia, conforme a los valores y niveles de responsabilidad establecidos, produciría alguno de los siguientes efectos:

- Que el bien o servicio se reciba después de la fecha de requerimiento.
- Que recibir el bien o el servicio fuera de oportunidad cause perjuicios o pérdidas a la empresa.
- Que estas pérdidas sean superiores en forma evidente a los mayores costos que originaría la compra normal.

No obstante, deberán completarse íntegramente los procedimientos que involucra una compra normal, como ser generación en Sistema contable de Pedido de Compra, Nota de Pedido, y recepción de bien, material, servicio

u obra. Es decir, que no se efectuarán cargas directas de facturas para su pago.

1.5.4. Compras por Concurso Privado

Comprende la compra o contratación de todas aquellas operaciones que por su importe, implican según el punto 1.4. del presente capítulo, seguir este tipo de procedimiento y serán las compras para las cuales desarrollaremos en el presente trabajo. Para el caso de contratación de Obras y Servicios deberá existir Pliego de Condiciones, los cuales se deberán realizar por el sector solicitante de acuerdo a modelos establecidos por el departamento de legales.

El sector solicitante enviará los pliegos a sector compras para su revisión y para su posterior envío a Legales para su aprobación.

Los posibles oferentes serán seleccionados conjuntamente entre el sector solicitante y la oficina de compras, quien enviará los pedidos de cotización a los oferentes seleccionados.

Las ofertas se recepcionarán por escrito, debiendo existir tres (3) por lo menos.

Las ofertas serán analizadas por la Oficina de Compras y esta podrá llamar a mejorar precios y condiciones todas las veces que los estime conveniente.

Toda la documentación que respalda la operación es sometida a consideración del Sector al cual corresponda el bien o la contratación, y este procederá a seleccionar la oferta más conveniente en precio y calidad.

La operación quedará formalizada con la emisión de la Nota de Pedido y firma de contrato en caso de Obras o Servicios.

1.6. Tareas

La ubicación del Jefe de Compras y Suministros será en la Administración Central. Administración Salta tendrá asignado una persona que hará tareas operativas y administrativas de compras bajo la supervisión del Jefe de Compras y Suministros desde la Administración Central.

1.6.1. Funciones de Oficina Compras de Administración Central

Proponer procedimientos y normas que aseguren la transparencia del proceso y asegure el aprovisionamiento de bienes y servicios de forma eficiente, eficaz y al más bajo costo posible

Verificación de Existencia en Almacenes de materiales solicitados.

Cotización y compra de Materiales, Equipos y repuestos de uso frecuente o de gran consumo para toda la empresa, como ser Equipos, Medidores, Hardware y Software, automotores, Materiales polietileno, etc...

Cotización y/o Contratación de los Servicios para todas las provincias.

Cotización y/o Contratación de obras para todas las provincias.

Compra de equipos, repuestos y materiales del exterior para todo GASNOR, coordinando tareas de nacionalización con Despachante.

Confección y control de Contratos de Obras y Servicios tipo

Tareas para dar cumplimiento a la ley de compra nacional (Publicaciones en páginas de ONC, Boletín oficial y diario de circulación masiva), confección de informe Trimestral según Resoluc. 3132/2005 de ENARGAS, etc. Tareas, que como ya mencionamos con anterioridad se verán explicadas en el punto 2. Del presente capítulo.

Emitir Nota de Pedido.

Archivar Notas de Pedido por número correlativo con toda la documentación respaldatoria.

1.6.2. Funciones del responsable de compras de Administración Salta:

Verificación de Existencia en Almacenes de materiales solicitados.

Cotización y compra de Materiales e Insumos para el ámbito provincial asignado

Pedido de Cotización y/o Contratación de obras y Servicios para el ámbito provincial asignado, de acuerdo a los modelos fijados.

Elevar a la Oficina de Abastecimiento Administración Central los pedidos que no sean de compra por esa Administración.

Enviar a compras Administración Central cotizaciones y/o comparativas para su análisis y aprobación de la nota de pedido.

Confección de Contratos de Obras y Servicios en los modelos tipo aprobados, tramitar la firma del Subgerente de provincia y su envío Administración Central para su firma

Archivar Notas de Pedidos por número correlativo con toda la documentación respaldatoria.

1.7. Otras Consideraciones Generales

Las solicitudes de aumentos presentadas por los contratistas o prestadores de servicios deberán ser analizadas y enviadas al sector compras de Administración Central conjuntamente con su opinión sobre el mismo, fundamentando tal opinión los motivos de este y si están de acuerdo el sector y la Sub-gerencia respectiva. El sector compra analizara y elevara a consideración a la Gerencia Administrativa Financiera

En caso de que los prestadores de servicios y Contratistas de obra requieran la contratación del seguro de responsabilidad civil por intermedio de GASNOR se les cobrará el 4,5% del valor del contrato el cual se

descontará mensualmente de cada factura durante la vigencia del contrato.

En caso de no presentar póliza de Garantía de cumplimiento de contrato, el Prestador/Contratista podrá optar por descuento por parte de GASNOR del 10% del valor de cada factura, el cual se devolverá al término del contrato.

Los responsables de sectores que tengan a cargo empresas prestatarias de servicios, deben solicitar la renovación o contratación de los mismos con tiempo suficiente a efectos de evitar la ejecución de los trabajos y servicios sin las Notas de Pedidos y contratos respectivos. Esto implica la confección de pedidos en JDE y su aprobación.

2. Régimen Compre Trabajo Argentino

2.1. Objetivo

Dar cumplimiento al Régimen Compre Trabajo Argentino Ley 25.551, su Decreto Reglamentario 1600/02 y la Resolución ENARGAS N° 3132 de fecha 18/01/05 (en adelante el Régimen) a las que deberán adecuarse los procedimientos de compra de LA EMPRESA.

2.2. Fundamentos

Con motivo de la vigencia de la Ley 25.551 y su Decreto Reglamentario 1600/02 de Compre Trabajo Argentino la que establece que en las compras de materiales o insumos y en las contrataciones de obras y/o servicios debe cumplirse lo siguiente

⁶ Ley de Compre Trabajo Argentino, N° 25.551, (b.o. 31/12/01) (Passim).

⁷ Decreto N° 1.600/02, (b.o. 29/08/02) (Passim).

⁸ Resolución Enargas N° 3132/05, (b.o. 28/11/01) (Passim).

Las contrataciones de bienes, obras y/o servicios cuyo Importe supere \$ 10.000 hasta el monto de \$ 100.000,- en las que se prevea la participación de ofertas de bienes no nacionales se debe publicar en página de Internet de Organismo Nacional de Contrataciones (ONC), www.argentinacompra.gov.ar, el pedido de cotización por 2 días seguidos, con 5 días hábiles anteriores a la fecha de presentación de ofertas. Una vez definida la adjudicación se deberá publicar también esta, en la página de la ONC, y una vez cumplimentados estos pasos se deberá solicitar previo a la contratación el Certificado de Verificación Técnica (CDV) en la Secretaría de la Industria de la Nación, quien autorizará o no la compra.

Las contrataciones de bienes, obras y/o servicios cuyo Importe supere \$ 100.000, en las que se prevea la participación de ofertas de bienes no nacionales, además de lo arriba indicado se debe realizar publicación en Boletín Oficial y un periódico de circulación masiva Nacional por 2 días seguidos y con 20 días de antelación a la fecha de recepción de ofertas.

Luego de definido el proveedor adjudicatario se procederá de igual manera que para bienes cuyo importa supere los \$ 10.000, respecto de la publicación de la adjudicación y la solicitud del CDV.

Un producto se considerará totalmente nacional cuando el valor de las piezas importadas incorporadas representen como máximo el 40% del valor de venta sin I.V.A.

En los pedidos de cotización en los cuales se presenten ofertas de bienes de origen nacional y de bienes que no revisten tal carácter, la obligación de adquirir materiales, mercaderías y productos de origen nacional está supeditada a que el precio sea hasta un 5% o 7% superior al precio del bien de origen no nacional. El 7% es para empresas calificadas como Micro, Pequeñas y Medianas Empresas y el 5% para otras empresas.

La ley 25.551 establece preferencias en las contrataciones de obras

⁹ Ibidem.

y/o servicios a favor de ofertas integradas por bienes de origen nacional y/u ofertas presentada por una empresa o consultor local en los términos establecidos en la ley 18.875 respectivamente.

En caso de Adjudicación de bienes extranjeros en competencia con nacionales, la ley indica en art. 4 que el oferente debe nacionalizar los bienes o garantizar el oferente su nacionalización.

El Artículo 11 inc. b) Numeral I establece que “Toda oferta Nacional deberá ser acompañada por una declaración Jurada mediante la cual se acredite el cumplimiento de las condiciones requeridas para ser consideradas como tal”.

Los subcontratistas directos deberán presentar Declaraciones Juradas a GASNOR manifestando que en las contrataciones realizadas durante ese periodo han cumplimentado con las obligaciones del Régimen.

La resolución ENARGAS N° 3132/05 establece la modalidad para el cumplimiento de lo estipulado en el Artículo 11, inciso b), numeral III) del Decreto N° 1600/02, referido a la presentación de las declaraciones juradas periódicas que deben realizar tanto la Licenciataria como sus Subcontratistas directos.

El Anexo I de la citada Resolución, debe ser cumplimentado por GASNOR, quien trimestralmente deberá firmar la declaración jurada y completar:

El Cuadro A, consignando los datos solicitados en cada campo para todas las compras mayores a pesos diez mil (\$ 10.000).

El Cuadro B, indicando cuales empresas, Proveedores y/o Contratistas, presentaron las declaraciones juradas por el cumplimiento de las obligaciones que el Régimen pone a su cargo, tanto para las compras mayores a pesos diez mil (\$10.000) adjudicadas por la GASNOR y cumplimentadas por el Proveedor / Contratista dentro del trimestre

¹⁰ Ibidem, pág. 19.

considerado, como para las adjudicadas en períodos anteriores y que en el trimestre considerado estén activas, es decir que aún no hayan sido totalmente cumplidas, por ejemplo, órdenes de compra con entregas parciales, órdenes de compra abiertas, obras con certificaciones parciales y servicios con prestaciones parciales.

El Anexo II de la Resolución 3132/05, debe ser cumplimentado por el Subcontratista (Proveedores de bienes y Contratistas directos de obras o servicios), quien trimestralmente deberá firmar la declaración jurada y completar:

El Cuadro C, detallando las compras que realizó, en el trimestre considerado, mayores a pesos diez mil (\$10.000), relacionadas con compras y contrataciones que le haya efectuado la Licenciataria y para las cuales haya cumplido con todas las obligaciones que el Régimen pone a su cargo.

2.3. Procedimientos

Para aquellos en procedimientos de compra alcanzados por el Régimen, se solicitará a los Proveedores de bienes y Contratistas directos de obras o servicios la siguiente Documentación para dar cumplimiento al Régimen

- Toda oferta nacional deberá ser acompañada por una declaración jurada mediante la cual se acredite el cumplimiento de las condiciones requeridas para ser considerada como tal. Ver Artículo 11, inciso b), numerales I) y II) del Decreto N° 1600/02. (se adjunta modelo D.J. N° 1 – bienes, D.J.N°2 – obras y D.J. N °3 y 4 -Servicios)

¹¹ Ibidem, pág. 19.

- Declaración Jurada trimestral, para que la Licenciataria pueda cumplir con el Cuadro B, del Anexo I de la Resolución ENARGAS N° 3132/2005, mediante la cual se acredite el cumplimiento de las condiciones requeridas para ser considerada como oferta nacional.
- Declaración Jurada trimestral, para el caso de las Subcontratistas según Anexo II de la Resolución ENARGAS N° 3132/2005 y el Cuadro C.

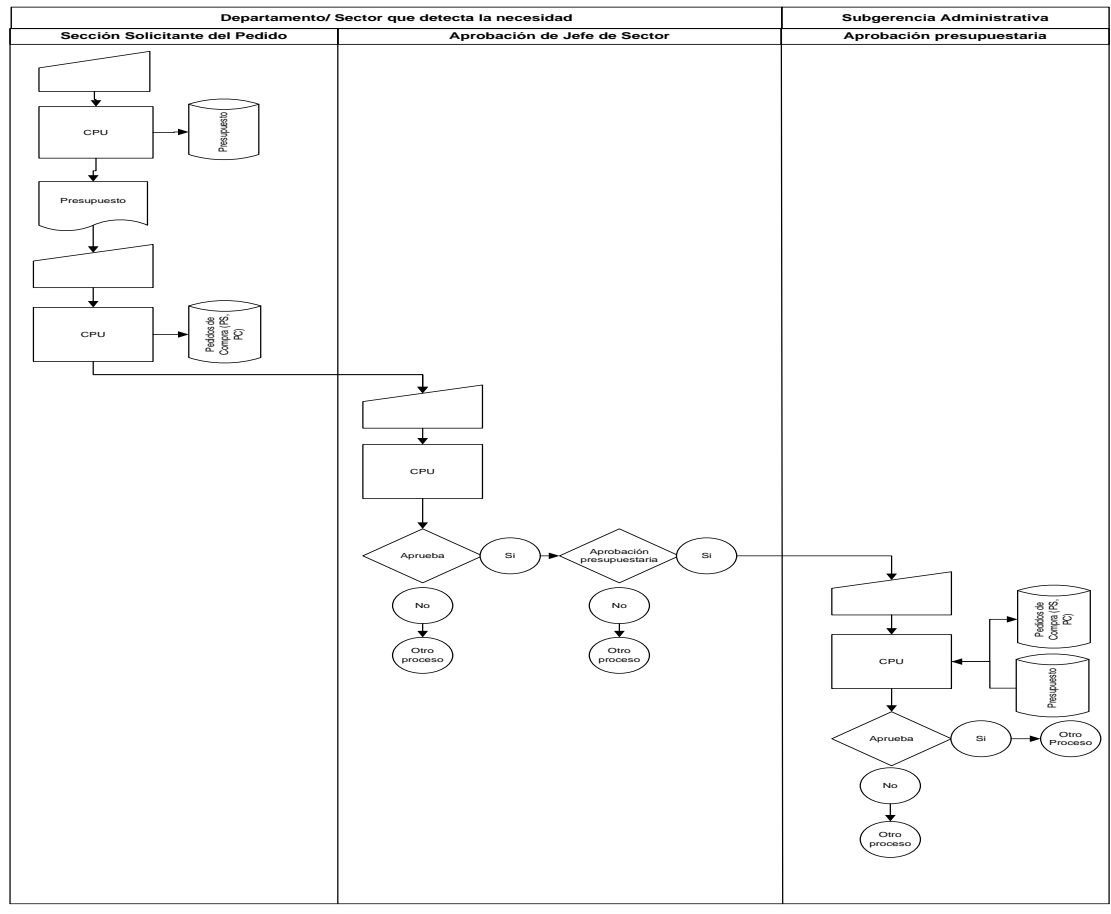
¹² Ibidem, pág. 19.

CAPITULO III

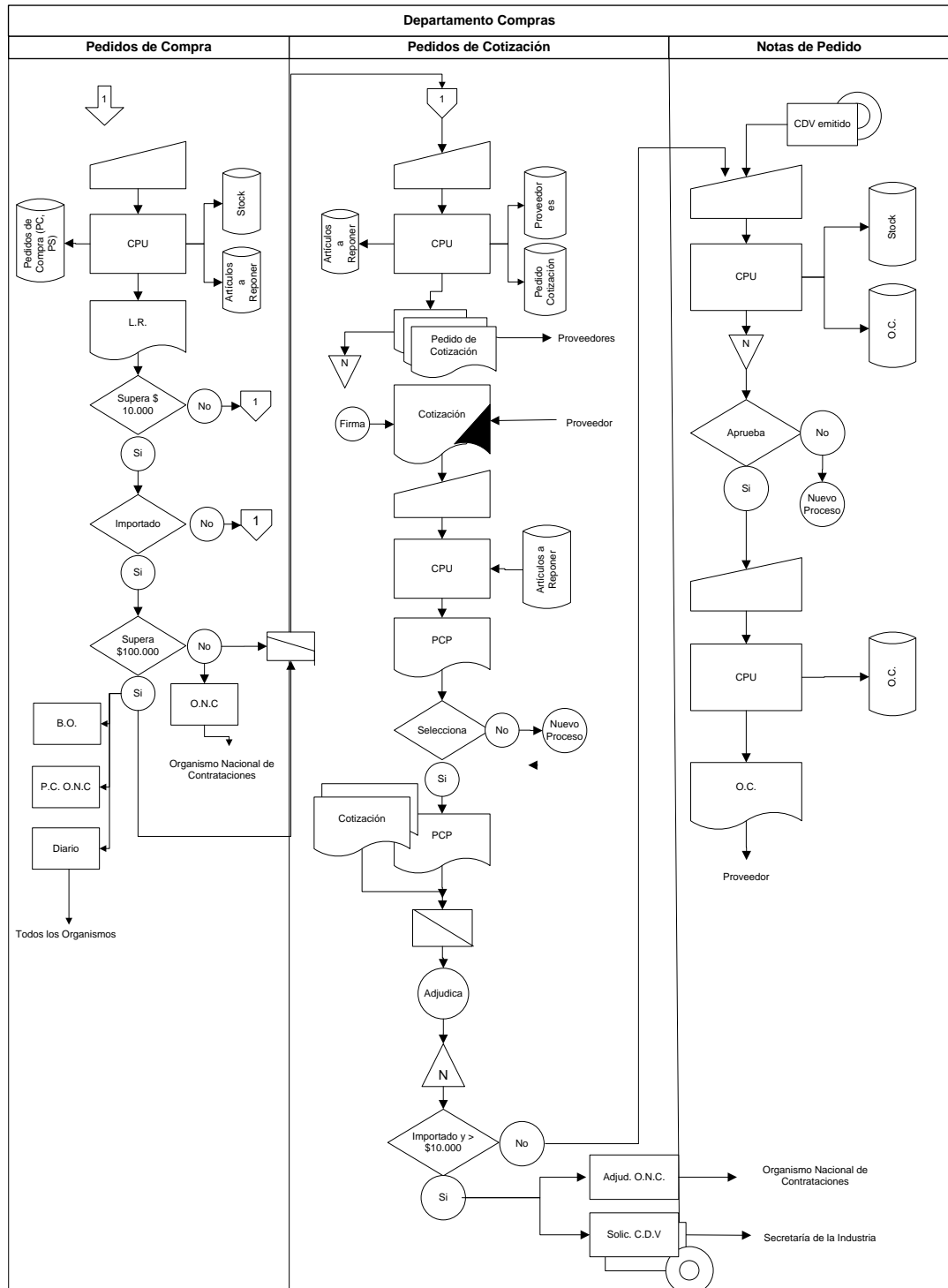
Cursogramas

Sumario: 1- Cursograma N° 1: Circuito de generación y aprobación del Pedido de Compra. 2- Cursograma N° 2: Circuito de Adquisición de Bienes. 3- Cursograma N° 3: Circuito de Contratación de Obras y Servicios

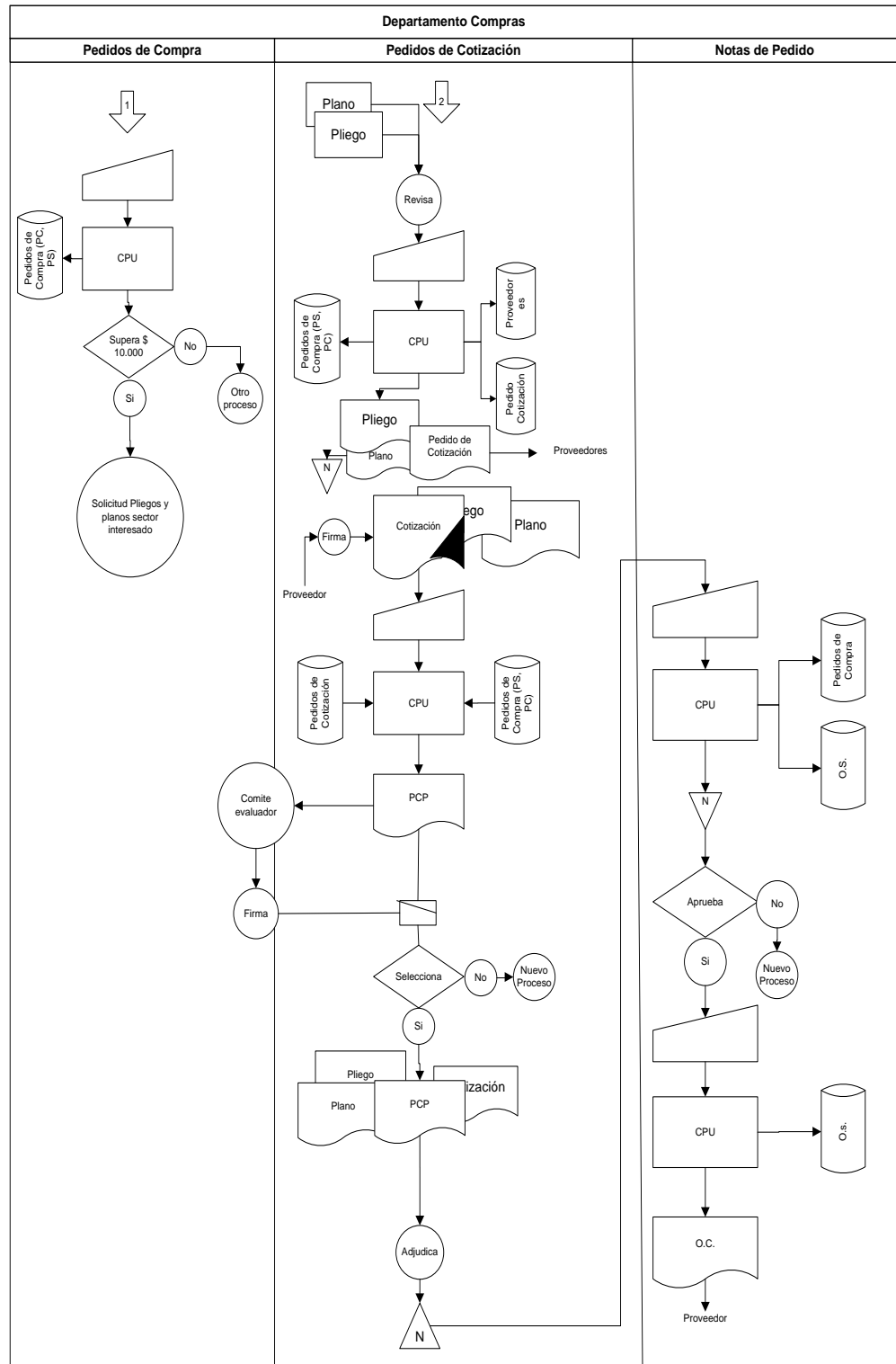
1. Cursograma N° 1: Circuito de generación y aprobación del Pedido de Compra



2. Cursograma N° 2: Circuito de adquisición de bienes



3. Cursosograma N° 3: Circuito de Contratación de Obras y Servicios



CAPITULO IV

Manuales de Procedimiento de Compras

Sumario: 1- Manual de Circuito de generación y aprobación del Pedido de Compra. 1.1. Pedidos de Compras de Materiales. 1.2. Pedidos de Compras de Obras y Servicios. 1.3. Consultas y Aprobaciones del Pedido de Compra. 1.4. Inicio del Proceso de Compras. 2. Manual de Circuito de adquisición de bienes y materiales. 2.1. Generación del listado de artículos a reponer. 2.2. Régimen Compre Trabajo Argentino 2.3. Pedidos de cotización. 2.4. Análisis de ofertas. 2.5. Generación y aprobación de las notas de pedido. 2.6. Impresión de la nota de pedido y envío al proveedor. 3. Manual de Circuito de Contratación de Obras y Servicios. 3.1. Solicitud de Pliegos y Planos. 3.2. Pedidos de Cotización de Obras y Servicios. 3.3. Análisis de ofertas. 3.4. Generación y aprobación de las notas de pedido. 3.5. Impresión de la nota de pedido y envío al proveedor

1. Manual de Circuito de generación y aprobación del Pedido de Compra

El proceso se inicia cuando un sector de la empresa detecta una necesidad, en este caso de la adquisición de un bien o un material. Para esto el proceso se inicia de la siguiente manera:

1.1. Pedidos de compras de materiales

El usuario ingresa al sistema y realiza un pedido de compras de materiales, estos se utilizan cuando se requiere comprar materiales que son almacenables.

1.2. Pedidos de Compras de Obras y Servicios

EL solicitante ingresa al sistema y realiza su pedido de compras de obras y servicios. Junto con el pedido de compras aprobado debe llegar al sector Compras el correspondiente pliego y plano firmado por el responsable de la Obra, (en el caso de las obras), para el caso de contratación de servicios solo se debe enviar a Compras el pliego revisado por el sector interesado y aprobado por Legales. Por último en el caso de adquisición de bienes de activos fijos, solo se debe enviar las especificaciones técnicas de los artículos a adquirir para su revisión y posterior armado del Pedido de Cotización correspondiente.

1.3. Consultas y aprobaciones del pedido de compra

Una vez generado el pedido de compras el usuario requirente de la compra consultará la cadena de aprobación de su pedido y realizará las gestiones necesarias para su aprobación a todos los niveles, es decir, se ocupara que todas las personas intervinientes en la cadena aprueben el mismo, de acuerdo al siguiente detalle:

- Pedidos de compra de hasta \$ 1.000, solo son aprobados por el jefe inmediato del solicitante del pedido.
- Pedidos de compra de hasta \$ 5.000, son aprobados por el jefe inmediato del solicitante del pedido y el subgerente del Área.
- Pedidos de compra superiores a \$ 5.000, son aprobados por el jefe inmediato del solicitante del pedido, el subgerente y el Gerente del Área.

Una vez aprobado el pedido ingresa a control presupuestario, donde es aprobado o rechazado por la subgerencia de Administración.

Al generar un Pedido, el sistema envía automáticamente un correo al

primer aprobador de la cadena, avisándole que tiene un pedido pendiente de aprobación, y a medida que este va superando las etapas de aprobación, le envía las mismas alertas al siguiente aprobador.

1.4. Inicio de proceso de compras

Una vez que el pedido de compras se encuentra aprobado en todos sus niveles se inicia el proceso de Compras.

2. Manual de Circuito de adquisición de bienes y materiales

2.1. Generación del listado de artículos a reponer

Si la compra se trata de artículos stockeables en el almacén, para los cuales, se generó un Pedido de Compras de materiales (PC), se procede de la siguiente manera:

Genera un archivo Excel con un listado de todos los artículos a comprar de una determinada familia de artículos y luego se coteja uno a uno la cantidad solicitada para comprar y las existencias en los distintos almacenes de la empresa.

Además de los pedidos de compra ya generados en el sistema se debe consultar a todos los otros sectores que puedan necesitar materiales de similares características, los cuales se anexarán al listado de artículos a reponer, en caso de ser así se debe esperar que estos interesados realicen su correspondiente pedido de compra para poder confeccionar el pedido de cotización, con las cantidades correctas.

De lo arriba detallado, podemos concluir que el listado de artículos a reponer surge de lo siguiente:

- Pedidos de compra de usuarios (PC)

- Stock en los distintos almacenes
- Artículos a reponer, surgen del cálculo del punto de reorden.

Pasamos a la siguiente etapa en la cual se verifica la necesidad o nos de cumplimiento del régimen de Compre Trabajo Argentino.

2.2. Régimen Compre Trabajo Argentino

El Auxiliar de compras, antes de iniciar el proceso de solicitar cotizaciones debe verificar las siguientes condiciones:

- El importe aproximado del listado de artículos a reponer supera los \$10.000.

Si el importe no supera los \$ 10.000 se inicia el proceso de cotización, sin inconvenientes.

Si el importe aproximado de los bienes, supera los \$ 10.000 y es de origen nacional, no hay inconveniente se inicia el proceso de cotización; siempre informando en el pedido de cotización que los oferentes deben presentar junto con la misma, su correspondiente Declaración Jurada de cumplimiento del Régimen de Compre Trabajo Argentino, manifestando que la oferta es de origen nacional, caso contrario GASNOR se reserva el derecho de desestimar la oferta.

- Si el valor estimado de los bienes o materiales, es de origen extranjero y por un importe superior a \$10.000 hay que contemplar las siguientes situaciones:
 - Si la compra es por un importe superior a \$ 10.000, e inferior a \$ 100.000, se debe publicar el Pedido de Cotización en la página de internet del ONC (ORGANISMO NACIONAL DE CONTRATACIONES), www.argentinacompra.gov.ar,

¹³ Ibidem, pág. 19

durante 5 días hábiles, dando lugar a todos aquellos proveedores que deseen cotizar la posibilidad a hacerlo, y recién a partir de allí se evaluarán las distintas alternativas.

- Si la compra es por un importe superior a \$100.000, se debe publicar el Pedido de cotización durante dos días consecutivos en el Boletín Oficial y en un diario de tiraje masivo, así mismo debe publicarse en la página de internet del ONC (ORGANISMO NACIONAL DE CONTRATACIONES) durante 30 días corridos., dando lugar a todos aquellos proveedores que deseen cotizar la posibilidad a hacerlo, y recién a partir de allí se evaluarán las distintas alternativas.

Así mismo, para las Notas de pedido sujetas al REGIMEN DE COMPRA TRABAJO ARGENTINO, los proveedores deberán presentar además de la DDJJ de su oferta, una DDJJ TRIMESTRAL en la cual manifiestan que durante todo el trimestre dieron cumplimiento al régimen.

2.3. Pedidos de Cotización

Una vez superadas las etapas anteriores y teniendo completa y correctamente la descripción y la cantidad de los materiales a adquirir se procede a confeccionar el pedido de cotización correspondiente, el cual se genera por medio del sistema asignándole un número único para poder identificarlo. El pedido de cotización debe contener como mínimo los siguientes datos:

1. N° de artículo a adquirir.
2. Descripción.
3. Cantidad.

¹⁴ Ibidem, pág. 19

4. Precio unitario.
5. Total por artículo son IVA.
6. Total general sin IVA.
7. Fecha, hora y lugar de presentación de las ofertas.
8. Forma de pago.
9. Plazo de entrega.
10. Lugar de entrega.
11. DDJJ (Declaración jurada) de cumplimiento de Régimen de Compre Trabajo Argentino*.
12. Anexo Decreto 1.600/02 de ENARGAS*.

*Solo si la compra está sujeta al Régimen, aún si los bienes son no nacionales.

Se seleccionan los proveedores a invitar al concurso, y se envía los pedidos de cotización a cada uno de ellos vía mail.

2.4. Análisis de las ofertas:

Una vez cumplido el plazo para la presentación de ofertas, el auxiliar de compras recibe las cotizaciones, evalúa todas las ofertas, ingresa al sistema y realiza la correspondiente planilla comparativa de precios, la cual contendrá los siguientes datos como mínimo:

- Número de pedido de cotización
- Fecha de presentación de ofertas
- Número de ítem
- Número de artículo
- Descripción de artículo
- Cantidad
- Precio última compra
- Presupuesto

- Precios unitarios y totales de cada oferta
- Forma de pago
- Fecha de entrega
- Lugar de entrega
- Observaciones
- Exceso de cada oferta respecto al presupuesto en porcentaje y en pesos.

Definirá cual es la alternativa mas conveniente luego de consultar con el Jefe de compras y el solicitante del pedido; en caso de que el originador del pedido prefiera una oferta, la cual no sea la más conveniente desde el punto de vista del Depto. de compras, deberá enviar al sector un informe justificando la elección de dicha oferta, para que el auxiliar pueda realizar la correspondiente Nota de Pedido.

En el caso que se deba adjudicar una compra a un proveedor en particular, sin el proceso de cotización anteriormente mencionado, el originador del pedido debe realizar el correspondiente informe con la justificación de dicha solicitud.

En ambos casos, la adjudicación a un proveedor en particular estará sujeta a la evaluación de Compras y el Gerente. Administrativo Financiero.

En el caso que el listado de los bienes a adquirir, no sea importado, se inicia el proceso de generación del a nota de pedido.

Si el listado de artículos a reponer es por un importe superior a \$ 10.000 y además los materiales son importados, entonces se debe informara a la Secretaría de la Industria sobre la adjudicación, mediante el envío de CDV y a la ONC, mediante el envío de archivo con datos del proveedor adjudicatario.

¹⁵ Ibidem, pág. 19

2.5. Generación y aprobación de las notas de pedido

Una vez definido el proveedor, y recibido el CDV aprobado de la Secretaría de la Industria, (en caso que correspondiere), el auxiliar de compras. procederá a la confección de la correspondiente nota de pedido, al igual que para el pedido de compra, de acuerdo con el importe de la Nota de Pedido, la misma estará sujeta a la siguiente cadena de aprobación:

- Inferiores a \$2.000: Jefe de Compras
- Iguales o Superiores a \$2.000 e inferiores a \$ 20.000: Jefe de Compras y Subgerente Administrativo.
- Iguales o Superiores a \$ 20.000: Jefe de Compras, Subgerente Administrativo y Gerente de Administración y Finanzas.

2.6. Impresión de la nota de pedido y envío al proveedor

Una vez que la nota de pedido se encuentra aprobada en todos sus niveles, el auxiliar de compras procede a la impresión de la misma y se la envía al proveedor, al originador del pedido de compra y a Almacén. El auxiliar de compras deberá tomar los recaudos correspondientes para confirmar fehacientemente la recepción de la nota de pedido por parte del proveedor, ya que a partir de este momento empiezan a correr para el proveedor los plazos de entrega de los materiales o bienes.

¹⁶ Ibidem, pág. 19

3. Manual de Circuito de contratación de Obras y Servicios

3.1. Solicitud de Pliegos y Planos

En esta etapa el auxiliar de compras ingresa al sistema selecciona el pedido de compras sobre el cual trabajará y solicita al sector interesado el pliego correspondiente para poder iniciar la licitación. En el caso de pliegos de obras además deberá recibir los planos correspondientes.

3.2. Pedidos de Cotización de Obras y Servicios

Luego de recibir los pliegos y planos del sector correspondiente se procede a controlar el mismo.

Los pliegos se obras contienen la siguiente información:

1. Concurso privado de precios
 - 1.1. Objeto del llamado
 - 1.2. Presentación de ofertas y antecedentes
 - 1.3. Aclaraciones – apertura de sobres
 - 1.4. Adjudicación

SECCIÓN I: Pliego de Condiciones generales y particulares:

- I. Aspectos técnicos y administrativos previos a la ejecución de la obra.
 1. Memoria descriptiva de la obra a contratar
 2. Visita al lugar de trabajos
 3. Realización de consultas
 4. Forma de cotizar
 5. Documentación a ser presentada junto con la cotización

- II. Aspectos técnicos y administrativos a considerar durante el desarrollo de la obra.
 - 1. Obligaciones del contratista
 - 1.1. Respecto de su personal
 - 1.2. Societarias, impositivas y previsionales
 - 1.3. Seguros
 - 1.4. Garantías
 - 2. Plan de trabajos
 - 3. Gestión de permisos
 - 4. Documentación a ser presentada por el contratista
 - 5. Plazo de inicio de obra
 - 6. Plazo de finalización de obra
 - 7. Representante técnico del contratista
 - 8. Norma general sobre el personal del contratista
 - 9. Inspección de la obra
 - 10. Plan de seguridad e higiene
 - 11. Imagen pública de la obra
 - 12. Certificación de los trabajos
 - 13. Suministro de materiales
 - 14. Reglamentaciones y normas de aplicación
 - 15. Penalidades
 - 16. Terminación de la obra
 - 17. Recepción provisoria de la obra
 - 18. Periodo de prueba y recepción definitiva de la obra
 - 19. Relación entre las partes
 - 20. Forma de pago

SECCIÓN II: Especificaciones Técnicas

- 1. Objeto de la obra

2. Trabajos a ejecutar
3. Notas muy importantes

SECCIÓN III: Planilla de cotización

ANEXO I: Declaración Jurada Régimen Compre Trabajo Argentino

ANEXO II: Decreto 1600/2002

Los pliegos de servicios contienen la siguiente información:

1. Concurso privado de precios
 - 1.1. Objeto del llamado
 - 1.2. Presentación de ofertas y antecedentes
 - 1.3. Aclaraciones – apertura de sobres
 - 1.4. Adjudicación

SECCIÓN I: Pliego de Bases y Condiciones generales:

- I. Aspectos técnicos y administrativos previos a la prestación del servicio.
 - 1.1. Alcances del pliego
 - 1.2. Realización de consultas
 - 1.3. Forma de cotizar
 - 1.4. Documentación a ser presentada junto con la cotización

- II. Aspectos técnicos y administrativos a considerar durante la prestación del servicio.
 1. Vigencia.
 2. Seguros
 3. Norma general sobre el personal del prestador.
 4. Plan de seguridad e Higiene

5. Penalidades.
6. Facturación del servicio – Forma de Pago

SECCIÓN II:

Anexo A: Diagrama de la prestación del servicio

1. Desarrollo del servicios
2. Condiciones Generales

Anexo B: Condiciones generales de contratación.

1. Obligaciones del prestador
 - 1.1. Respecto de su personal.
 - 1.2. Societarias, impositivas y previsionales.
 - 1.3. Seguros
 - 1.4. Documentación a cumplimentar al inicio de los servicios o prestación.
 - 1.5. Documentación a cumplimentar en forma periódica obligatorias.
 - 1.6. Impuestos, tasa, contribuciones o gravámenes.

Anexo C: Planilla de cotización

ANEXO I: Declaración Jurada Régimen Compre Trabajo Argentino

ANEXO II: Decreto 1600/2002

Se seleccionan los prestadores o contratistas a invitar al concurso, y se envía los pedidos de cotización a cada uno de ellos vía mail.

3.3. Análisis de las ofertas:

Una vez cumplido el plazo para la presentación de ofertas, el auxiliar de compras recibe las cotizaciones, evalúa todas las ofertas, ingresa al sistema y realiza la correspondiente planilla comparativa de precios, la cual contendrá los siguientes datos como mínimo:

- Número de pedido de cotización

- Fecha de presentación de ofertas
- Número de ítem
- Número de artículo
- Descripción de artículo
- Cantidad
- Precio última contratación
- Presupuesto
- Precios unitarios y totales de cada oferta
- Forma de pago
- Plazo de ejecución o prestación
- Observaciones
- Exceso de cada oferta respecto al presupuesto en porcentaje y en pesos.

Se conformará un comité evaluador compuesto por:

- Jefe de Compras
- Auxiliar de Compras a cargo de la cotización
- Jefe del Área requirente de la Obra o Servicio.

Este comité en forma conjunta definirá cual es la alternativa más conveniente y se procederá a la adjudicación.

3.4. Generación y aprobación de las notas de pedido

Cuando se haya definido el proveedor, el auxiliar de compras confeccionará la correspondiente nota de pedido, al igual que para el pedido de compra, de acuerdo con el importe de la Nota de Pedido, la misma estará sujeta a la siguiente cadena de aprobación.

- Inferiores a \$2.000: Jefe de Compras
- Iguales o Superiores a \$2.000 e inferiores a \$ 20.000: Jefe de Compras y Subgerente Administrativo.

- Iguales o Superiores a \$ 20.000: Jefe de Compras, Subgerente Administrativo y Gerente de Administración y Finanzas.

3.5. Impresión de la nota de pedido y envío al proveedor

Una vez que la nota de pedido se encuentra aprobada en todos sus niveles, el auxiliar de compras procede a la impresión de la misma y se la envía al contratista o prestador, según corresponda y al originador del pedido de compra. El auxiliar de compras deberá tomar los recaudos correspondientes para confirmar fehacientemente la recepción de la nota de pedido por parte del proveedor, ya que a partir de este momento empiezan a correr para el proveedor los plazos de entrega de los materiales o bienes.

CAPITULO V

Mejoras en el Proceso de Compras

Sumario: 1- Objetivos. 2. Alcances. 3. Producto Final Esperado. 4. Beneficios o Impactos Esperados. 5. Equipo de Trabajo. 6. Descripción breve del Proyecto. 6.1. Situación actual. 6.1.1. Cantidad e Importes de Pedidos de Compras en el último año. 6.1.2. Costos de los Pedidos de Compras. 6.2. Situación esperada. 6.2.1. Ahorros del Proyecto. 7. Hitos a tener en cuenta. 8. Riesgos identificados. 9. Plazo estimado. 10. Presupuesto estimado. 11. VAN del Proyecto.

1. Objetivos:

- Eficientizar el proceso de compras, buscando la reducción de costos.
- Mejorar proceso de aprobación de pedidos que no estén contemplados en presupuesto y generar reporte de desviaciones.
- Generar las Notas de pedido o procesos de compras de servicios, obras y bienes presupuestados y frecuentes en forma directa, logrando reducir tiempo y evitar las aprobaciones reiterativas de los distintos sectores.
- Dar cumplimiento al Régimen de Compre Trabajo Argentino, sin que ello implique el atraso o postergaciones de compras y contrataciones.

2. Alcances:

Confeccionar nuevo plan de cuentas detallado, unificando para todas las unidades de negocios la misma planilla de uso interno. El presupuesto para ser migrado en forma automática dentro del sistema deberá tener columnas con el siguiente formato:

- Unidad de Negocio
- Cuenta
- Subcuenta
- N° de artículo
- Descripción
- Cantidad por mes
- Precio Unitario por mes
- Total por mes (cálculo automático)
- Cantidad anual (cálculo automático)
- Precio unitario promedio anual (cálculo automático)
- Total anual (cálculo automático)

Todos los pedidos de compra que realicen los usuarios, los cuales serán aquellos que excedan el presupuesto, deben ser aprobados por el Gerente de Área requirente y adjuntar justificación o motivo del gasto o inversión que no fue presupuestado originariamente.

En forma periódica se emitirá un reporte que se enviará a Gerencia General con el detalle de todas la notas de pedido emitidas en estas condiciones y/o habiéndose presupuestado el gasto/inversión que superen el presupuesto.

Identificación de todos los servicios, obras o materiales que se renovararán, contratarán u obtendrán en forma periódica y automática bajo estas condiciones.

Crear artículos nuevos y clasificarlos en el código de categoría, como servicios renovables en el sistema contable.

Generación de pedidos de compra automáticos de todos servicios, obras o materiales de renovación periódica.

Envío de mail al Departamento Compras informando dos meses antes de la necesidad de renovación, compra o contratación directa para cumplir con los plazos del proceso de compras completo.

En forma periódica se emitirá un reporte que se enviará a Gerencia General con el detalle de todas las notas de pedido emitidas en estas condiciones.

Por último se dividirá el proceso de compras en distintas etapas, empezando por separar las compras y contrataciones de bienes importados de los nacionales.

Posteriormente se harán las publicaciones y solicitudes de CDV correspondientes en forma global para todas las compras del año, evitando de esta forma pérdidas de tiempo y ahorrando gastos innecesarios.

3. Producto final esperado

Reportes gerenciales tanto para analizar desviaciones de presupuesto en cantidades y precios, como omisiones presupuestarias.

Reducir tareas de generación y aprobaciones de pedidos de compras presupuestados y tiempo de renovaciones de contratos.

Reducción de gastos al eficientizar y minimizar tareas operativas que no agregan valor al proceso, destinando recursos humanos e informáticos a otras actividades de mayor incidencia en otros procesos de la compañía.

4. Beneficios o Impactos Esperados

- Eficientización de los procesos de compras
- Menores desviaciones de presupuesto, y en caso de existir

estas que estén correctamente identificadas.

- Minimización de los tiempos de espera en las cadenas de aprobaciones.
- Correcta definición de responsabilidades de los intervinientes en el proceso de compras.
- Reducción de multas por parte de ENARGAS, al dar total cumplimiento al régimen.

5. Equipo de Trabajo

- Líder del Proyecto: Jefe de Compras
- Colaboradores, soporte y pruebas: Auxiliares de Compras, Jefes Administrativos.
- Desarrollo informático: Líder de proyectos JDE.
- Manager: Gerente de Administración y Finanzas.
- Soporte de Proceso: Líder de Procesos

6. Descripción breve del proyecto:

6.1. Situación Actual:

En la actualidad cada Unidad de Negocio confecciona su presupuesto en papeles de trabajo distintos, lo que produce errores u omisiones al momento de realizar el control de gastos. La aprobación presupuestaria se realiza en forma incorrecta, no se pueden identificar desviaciones, se demora las aprobaciones de pedido de compra y notas de pedido.

No se puede cuantificar la verdadera desviación de presupuestaria.

No se puede realizar seguimientos ni reportes presupuestarios dentro del sistema, se realiza todo en forma manual por medio de las hojas de

trabajo de los distintos sectores.

El actual plan de cuentas no considera todas las subcuentas incluidas en una misma cuenta.

Las renovaciones de los servicios demoran muchísimo en llegar al sector compras porque las cadenas de aprobación de los pedidos de compra son muy largas o incorrectas. Muchas veces se realizan las renovaciones en forma directa para poder acelerar los tiempos, aprobaciones informales vía mail o por escrito en las cotizaciones, duplicación de trabajos, incumplimientos del Régimen compra Trabajo Argentino y renovaciones atrasadas. Lo cual también genera inconsistencias en la contabilidad y difícil control presupuestario. Reportes con información distorsionada.

6.1.1. Cantidad e Importes de Pedidos de Compras en el último año

Para tener una imagen más clara de la situación actual en cuanto a lo que representaría el cambio propuesto, se realizó un resumen de las compras del año 2009 para que el lector pueda cuantificar más claramente el cambio. Los cálculos realizados para lograr la tabla adjunta se detallan en el apéndice del presente trabajo.

Unidad de Negocios	Cantidad de pedidos de servicio (PS) por año	Notas de Pedido a efectuar en forma directa por "Compras" (Horas/año)
Ad. Central	298	202
Tucumán	431	292
Salta	549	372
Jujuy	260	176
Santiago	109	74
Obras	79	53
TOTAL	1726	1168

6.1.2. Costos de los Pedidos de Compras

Para tener conciencia del ahorro que producirá el proyecto enumeramos a modo de resumen los costos promedio en los que se insume para realizar un pedido de compras:

- Generación de Pedidos de Compra: \$ 14.098,95
- Aprobación de Pedidos de Compra: \$ 9.713,44
- Consultas a Departamento Compras: \$ 9.009,60

Los cálculos de los datos arriba detallados y los que continúan se encuentran desglosados en el Apéndice del presente trabajo.

Para gestionar las publicaciones correspondientes y realizar los trámites en la Secretaría de la Industria, a un auxiliar de compras le insume lo siguiente:

- Para compras inferiores a \$ 100.000:

Publicación de Pedido de Cotización en la O.N.C., Quince minutos por pedido, a un total de cien pedidos en el año, considerando que su hora también se abona \$ 19, implica \$ 470 en el año.

Publicación de Adjudicación en la O.N.C., Quince minutos por pedido, a un total de cien pedidos en el año, considerando que su hora también se abona \$ 19, implica \$ 470 en el año.

Confeccionar una Solicitud de C.D.V. a la Secretaría de la Industria, le lleva a un auxiliar de compras dos horas por cada pedido lo que da como resultado un total de \$ 3.750.

- Para compras superiores a los \$ 100.000:

Los gastos arriba detallados, en su totalidad significan \$ 2.345, para esta clase de compras, ya que estos pedidos son aproximadamente cincuenta en un año.

Se les debe adicionar las publicaciones de los pedidos de cotización en el Boletín Oficial y en un diario de circulación masiva, lo cual cuesta por

pedido aproximadamente \$ 3.500, tomando como base los cincuenta pedidos mencionados con anterioridad es un total de \$ 175.000 al año.

6.2. Situación Esperada

Formalización de algunos los procesos de compras, reportes con información consistente tanto de presupuesto como contables, de flujos de fondos, reducción de costos y eficientización de procesos.

6.2.1. Ahorros del Proyecto

Se estima que luego de la depuración de las compras a realizarse en forma directa y la reducción de los trámites para las importaciones, se producirán los siguientes ahorros:

Área / Unidad de Negocio	Disminución total de horas/año en Pedidos de Servicio (PS)		Disminución costo total horas/año
	Generación*	Aprobación	
Ad. Central	50	30	\$ 4,078.20
Tucumán	73	44	\$ 5,965.21
Salta	93	56	\$ 7,596.49
Jujuy	44	27	\$ 3,621.93
Santiago	18	11	\$ 1,479.19
Obras	13	8	\$ 1,071.37
Consultas al Área de Compras	240		\$ 9,009.60
Subtotal	532	176	\$ 32,821.99

*Se consideró que a un usuario le lleva en promedio quince minutos realizar un pedido de compras.

Un pedido de compras en promedio pasa por tres aprobadores, a los cuales les lleva aproximadamente cinco minutos aprobar el pedido a cada

uno.

Los costos de las publicaciones y solicitudes de CDV, se reducirían a quince las compras de bienes importados por un importe inferior a \$ 100.000, lo cual producirá un ahorro de \$ 73.313.

En el caso de las compras importadas por un importe mayor a \$ 100.000 se reducirían a la mitad, produciendo un ahorro de \$ 92.422.

7. Hitos a tener en cuenta

- Disponibilidad de nuevo plan de cuentas detallado por subcuenta y todos los datos requeridos para su correcta migración.
- Cierre de Notas de pedido con saldos sin uso.
- Formalización de procedimiento de compras fuera de presupuesto y renovaciones directas.
- Prioridad de asignación del proyecto al personal de Sistemas.
- Disponibilidad de presupuesto dentro de Sistema en tiempo y forma.
- Minimización de hojas de trabajo fuera de sistema

8. Riesgos identificados

- Derivación de gran cantidad de responsabilidad al personal del departamento de Compras.
- Necesidad de mayor cantidad de personal en el Área de Compras.

9. Plazo estimado

- Generación de Reporte de Sistemas con notas de pedido de

años anteriores con saldo: 1 hora por parte del personal de Sistemas.

- Limpieza de notas de pedido: 10 días, 2 horas por día (6 personas).
- Confección de nuevo Plan de cuentas, Identificación de cuentas y creación ítems, etc: 10 días, 2 horas por día (2 personas).
- Carga de presupuesto en Sistema: 2 horas por parte del personal de Sistemas.
- Creación de Reportes de desviaciones: 5 días, 2 horas por día por parte del personal de Sistemas.
- Identificación de los servicios, obras y bienes renovables: 2 días, 3 horas por día (2 personas).
- Pruebas de sistema: 5 hs. (dos personas)
- Capacitación, 2 días, 5 horas por día (2 personas)

10. Presupuesto estimado

En base a todas las tareas detalladas en el punto anteriores se estima los gastos detallados a continuación:

- Generación de reportes: \$ 50,00
- Limpieza de notas de pedido: \$ 2.280,00
- Confección de nuevo plan de cuentas: \$ 2.000,00
- Carga de presupuesto en el sistema: \$ 100,00
- Reporte de desviaciones: \$ 500,00
- Identificación de bienes, servicios y obras renovables: \$ 228,00
- Pruebas: \$ 190,00
- Capacitación: \$ 380,00

11. VAN del proyecto

Como puede observar el lector a simple vista el proyecto es altamente redituable, no posee mayores riesgos y sobre todos brinda un VAN significativamente alto igual a \$ 169.088,86, para la simplicidad de las modificaciones a realizarse tanto en el proceso como en el sistema.

CAPITULO VI

Modificaciones en el Proceso de Compras

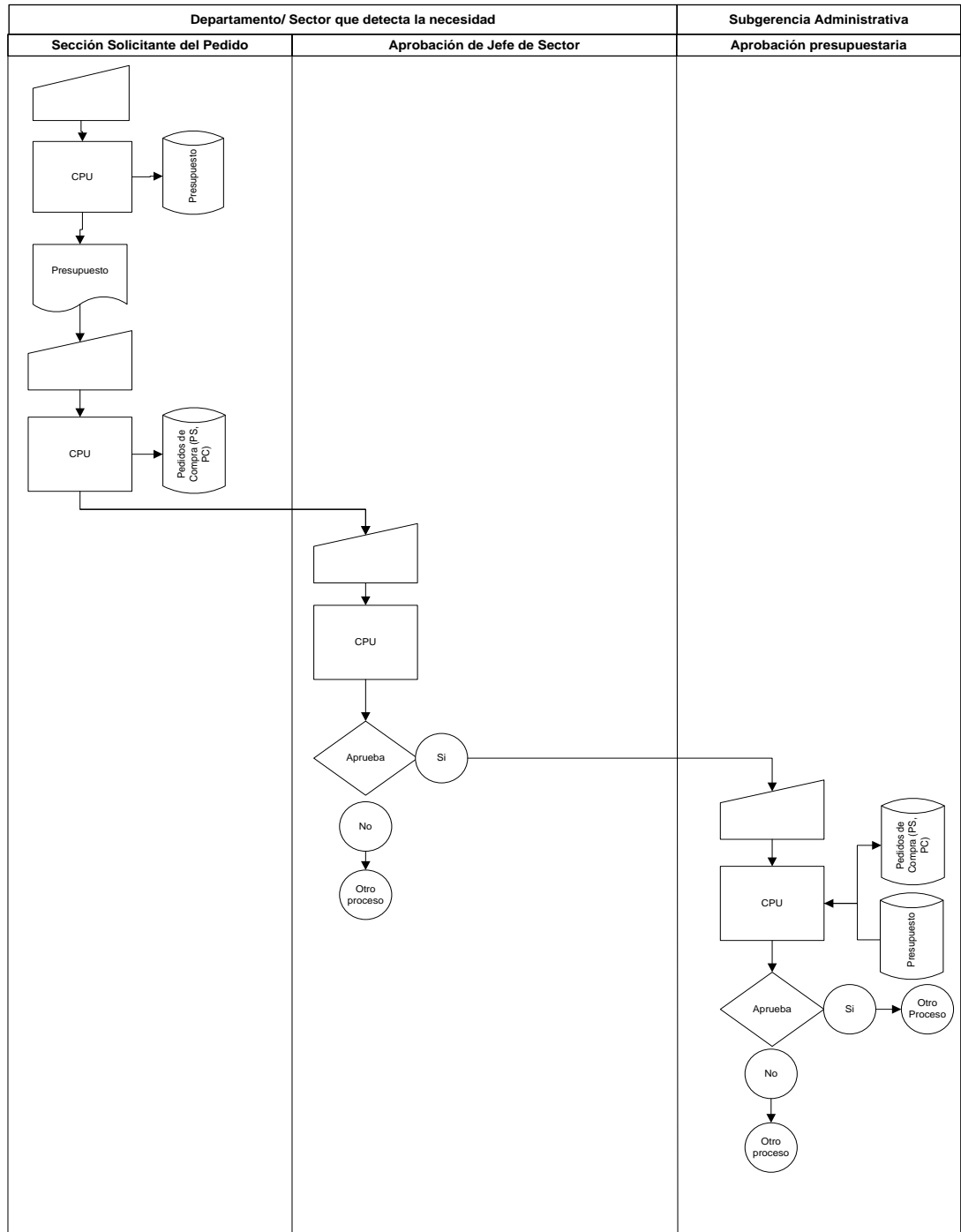
Sumario: 1- Modificaciones Cursograma N° 1: Circuito de generación y aprobación del Pedido de Compra. 1.1. Cursograma N°1 Modificado. 2- Cursograma N° 2: Circuito de Adquisición de Bienes. 3- Cursograma N° 3: Circuito de Contratación de Obras y Servicios

1. Modificaciones Cursograma N°1: Circuito de generación y aprobación del Pedido de Compra

El proceso correspondiente a este cursograma se simplificaría por dos motivos:

- Solo aquellas compras que no contemplan la adquisición de bienes, contrataciones de servicios u obras no considerados como habituales, estarán supeditados a este proceso.
- Todos los pedidos considerados dentro de este circuito, irán a aprobación presupuestaria.

1.1. Cursograma N°1 Modificado: Circuito de generación y aprobación del Pedido de Compras Modificado



2. Modificaciones Cursograma N° 2: Circuito de Adquisición de bienes

El cursograma correspondiente a la adquisición de bienes, no sufriría modificaciones, lo que se modificaría son los tiempos y las cantidades de pedidos de cotización, publicaciones y solicitudes de CDV que se realizarían en el año.

Con respecto a las compras que surgieran del cursograma N° 1, es decir todas aquellas que no fueron presupuestadas, seguirán el mismo curso.

3. Modificaciones Cursograma N° 3: Circuito de Contratación de Obras y Servicios

Este cursograma tampoco sufriría modificaciones, las contrataciones fuera de presupuesto, seguirán los pasos indicados en el cursograma N° 1 y luego en el N° 3.

Conclusión

Dada la crisis que está atravesando la empresa analizada, GASNOR S.A., consideramos que este trabajo es altamente enriquecedor para la misma, ya que con bajos recursos se lograría reducir los costos y eficientizar los procesos de una manera que realmente no imaginábamos cuando iniciamos nuestro proyecto.

Podemos decir que se ahorrarán horas de trabajo de las distintas áreas, tiempo de los Gerentes, Subgerentes y Jefes que son altamente valiosas para otras funciones que no sean meramente administrativas.

Se revaloriza la función de compras, y se genera la posibilidad de nuevos puestos de trabajos para esta área, y aún así se reducen los costos.

También cabe destacar que para la compañía es fundamental dar cumplimiento al Régimen Compre Trabajo Argentino, no solo para evitar multas, sino también para tener una herramienta más a la hora de abordar nuevamente la negociación de las tarifas que desde hace tanto tiempo están congeladas.

Por último no podemos dejar de mencionar el enriquecimiento a nivel profesional que obtuvimos con el trabajo de campo realizado.

Apéndice

Apéndice

Cuadros de Cálculos

Sumario: 1- Costos y Ahorros. 1.1. Cuadro de Costos y Ahorros en generación, aprobación y consulta para Pedidos de Compra. 1.2. Cuadro de Costos de Mano de Obra. 1.3. Cuadro de Ahorro Anual de Aprobación y Generación de Pedidos de Compras. 2. Cálculos de VAN.

1. Costos y Ahorros

1.1. Cuadro de Costos y Ahorros en generación, aprobación y consultas para Pedidos de Compras

UN	Cantidad de pedidos de servicio (PS) por año	Notas de Pedido a efectuar en forma directa por "Compras" (Horas/año)	Ahorro en tiempo generación PS (Horas/año)	Ahorro en tiempo Aprobación (Horas/año)	Ahorro en tiempo Consultas al Área de Compras (Horas/año)
Ad. Central	298	202	50	30	
Tucumán	431	292	73	44	
Salta	549	372	93	56	
Jujuy	260	176	44	27	
Santiago	109	74	18	11	
Obras	79	53	13	8	
TOTAL	1726	1168	291	174	240
Costo estimado			\$ 14.098,95	\$ 9.713,44	\$ 9.009,60
Total ahorro estimado anual					\$ 32.821,99

1.2. Cuadros de Costos de Mano de Obra

Costos de Personal por Hora	
Detalle	Precio por Hora en Pesos
Costo Analista	48,45
Costo Auxiliar	37,54
Costo Jefe UN	55,19
Costo Asistente	36,28

1.3. Cuadro de Ahorro anual de generación y aprobación de Pedidos de Compra

Área / Unidad de Negocio	Disminución total de horas/año en Pedidos de Servicio (PS)		Disminución costo total horas/año
	Generación	Aprobación	
Ad. Central	50	30	\$ 4.078,20
Tucumán	73	44	\$ 5.965,21
Salta	93	56	\$ 7.596,49
Jujuy	44	27	\$ 3.621,93
Santiago	18	11	\$ 1.479,19
Obras	13	8	\$ 1.071,37
Consultas al Área de Compras	240		\$ 9.009,60
Subtotal	532	176	\$ 32.821,99

2. Cálculos de VAN

VAN Proyecto Renovación automática de servicios presupuestados periódicos				
Situación actual				
		Año 1	Año 2	Año 3
* Costo de las Unidades de Negocio por Confección y aprobación de pedidos de servicios		-\$ 77.780,91	-\$ 77.780,91	-\$ 77.780,91
* Costo del Área de Compras				
2 Auxiliares		162.172,80	162.172,80	162.172,80
1 Jefe de Compras		119.210,40	119.210,40	119.210,40
* Costo de UN Salta		104.652,00	104.652,00	104.652,00
Costo total		463.816,11	463.816,11	463.816,11
Situación esperada				
	Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3
* Costo de las Unidades de Negocio por Confección y aprobación de pedidos de servicios		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
* Costo del Área de Compras				
2 Auxiliares		162.172,80	162.172,80	162.172,80
1 Jefe de Compras		119.210,40	119.210,40	119.210,40
* Costo de UN Salta	-\$ 175.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Costo total	-\$ 175.000,00	281.383,20	281.383,20	281.383,20
Cálculo VAN				
Diferencial de costo	Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3
* Inversión necesaria para el desarrollo del proyecto	-\$ 6.384,91			
* Costo de las Unidades de Negocio por Confección y aprobación de pedidos de servicios		\$ 77.780,91	\$ 77.780,91	\$ 77.780,91
* Ahorro Costo del Área de Compras				
2 Auxiliares		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
1 Jefe de Compras		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
* Ahorro Costo de UN Salta	-\$ 175.000,00	\$ 104.652,00	\$ 104.652,00	\$ 104.652,00
Ahorro total	-\$ 181.384,91	\$ 182.432,91	\$ 182.432,91	\$ 182.432,91
VAN	\$ 169.088,86			

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

a) General:

Ley N° 24.076 Gas Natural, Marco Regulatorio de la Actividad. (b.o. 09/06/92).

Ley N° 25.551 Ley de Compre Trabajo Argentino (b.o. 31/12/01).

Decreto N° 1.600/02. (b.o. 29/08/02).

Resolución ENARGAS N° 3132/05 (b.o. 28/11/01).

b) Especial:

MARIGLIANO, Mario Alberto, DELGADO, Mónica Madgalena, ASCARATE, Lidia Inés, WERCHOW, Gregorio Elías, LEON, Jacobo Alejandro, Estructuras y Sistemas Administrativos, Cátedra de Organización Contable de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.T. (San Miguel de Tucumán Año 2007)

ÍNDICE ANALÍTICO

Prólogo.....	1
---------------------	----------

CAPITULO I

La Empresa

1- Presentación.....	2
2- Tarifas.....	3
3- Situación Actual.....	7
4- Área Compras en la organización.....	7
4.1. Organigrama.....	9

CAPITULO II

Departamento Compras

1- Compras.....	10
1.1. Objetivos.....	10
1.2. Alcances.....	11
1.3. Funciones.....	11
1.4. Regla General.....	12
1.5. Procedimiento de Compras.....	13
1.5.1. Por Fondo Fijo.....	13
1.5.2. Compras Directas.....	14
1.5.3. Compras de Urgencia.....	15
1.5.4. Compras por Concurso Privado.....	16
1.6. Tareas.....	16
1.6.1. Funciones de Oficina Compras de Administración Central.....	17
1.6.2. Funciones del Responsable de Compras de Administración	

Salta.....	18
1.7. Otras Consideraciones Generales.....	18
2- Régimen de Compre Trabajo Argentino.....	19
2.1. Objetivo.....	19
2.2 Fundamentos.....	19
2.3. Procedimientos.....	22

CAPITULO III

Cursogramas

1- Cursograma N° 1: Circuito de generación y aprobación del Pedido de Compra.....	24
2- Cursograma N° 2: Circuito de Adquisición de Bienes.....	25
3- Cursograma N° 3: Circuito de Contratación de Obras y Servicios.....	26

CAPITULO IV

Manuales de Procedimiento de Compras

1- Manual de Circuito de generación y aprobación del Pedido de Compra.....	27
1.1. Pedidos de Compras de Materiales.....	27
1.2. Pedidos de Compras de Obras y Servicios.....	28
1.3. Consultas y Aprobaciones del Pedido de Compra.....	28
1.4. Inicio del Proceso de Compras.....	29
2. Manual de Circuito de adquisición de bienes y materiales.....	29
2.1. Generación del listado de artículos a reponer.....	29
2.2. Régimen Compre Trabajo Argentino.....	30
2.3. Pedidos de cotización.....	31
2.4. Análisis de ofertas.....	32

2.5. Generación y aprobación de las notas de pedido.....	34
2.6. Impresión de la nota de pedido y envío al proveedor.....	34
3. Manual de Circuito de Contratación de Obras y Servicios.....	35
3.1. Solicitud de Pliegos y Planos.....	35
3.2. Pedidos de Cotización de Obras y Servicios.....	35
3.3. Análisis de ofertas.....	38
3.4. Generación y aprobación de las notas de pedido.....	39
3.5. Impresión de la nota de pedido y envío al proveedor.....	40

CAPITULO V

Mejoras en el Proceso de Compras

1- Objetivos.....	41
2. Alcances.....	41
3. Producto Final Esperado.....	43
4. Beneficios o Impactos Esperados.....	43
5. Equipo de Trabajo.....	44
6. Descripción breve del Proyecto.....	44
6.1. Situación actual.....	44
6.1.1. Cantidad e Importes de Pedidos de Compras en el último año.....	45
6.1.2. Costos de los Pedidos de Compras.....	46
6.2. Situación esperada.....	47
6.2.1. Ahorros del Proyecto.....	47
7. Hitos a tener en cuenta.....	48
8. Riesgos identificados.....	48
9. Plazo estimado.....	48
10. Presupuesto estimado.....	49
11. VAN del Proyecto.....	49

CAPITULO VI

Modificaciones en el Proceso de Compras

1- Modificaciones Cursograma N° 1: Circuito de generación y aprobación del Pedido de Compra.....	51
1.1.Cursograma N°1 Modificado.....	52
2. Cursograma N° 2: Circuito de Adquisición de Bienes.....	53
3. Cursograma N° 3: Circuito de Contratación de Obras y Servicios.....	53
Conclusión.....	54
Apéndice.....	55
Índice Bibliográfico.....	59
Índice Analítico.....	60