

UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONOMÍA

CARRERA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS NACIONALES E  
INTERNACIONALES Y ANÁLISIS DEL IMPACTO FINANCIERO EN LA COMPAÑÍA  
KEY INTERNATIONAL, LLC

INFORME DE SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD CON LOS  
REQUISITOS ESTABLECIDOS PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL CON ÉNFASIS EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

GABRIELA ESTEFANÍA TORRES ROSERO

PROFESOR GUÍA:

SANDRA VILLACÍS

QUITO

ABRIL, 2015

## **DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN DE NORMA ÉTICA Y DERECHOS**

*El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad de Los Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en éste ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la Biblioteca a que haga pública su disponibilidad para lectura, a la vez que cedo los derechos de publicación a la Universidad de Los Hemisferios.*

*De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee. Asimismo, no podré disponer del contenido de la presente investigación a menos que eleve por escrito el requerimiento para su evaluación a la Comisión Permanente de la Universidad de Los Hemisferios.*

Gabriela Torres Rosero

CI: 1716186232

## ÍNDICE

CERTIFICADO.....	4
RESUMEN.....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
1. Formulación del Tema.....	6
1.1. Descripción de la situación.....	6
1.2. Alcance.....	7
2. Pregunta problema de la investigación.....	8
3. Sistematización del Problema.....	9
3.1. ¿Cuál es la situación actual de la compañía?.....	9
3.2. ¿Qué beneficios se pueden obtener de la implementación y seguimiento de los procesos de compras nacionales e internacionales?.....	9
4. Objetivos de la investigación.....	10
4.1 Generales.....	10
4.2 Específicos.....	10
5. Justificación de la investigación.....	10
MARCO REFERENCIAL.....	12
1. Presupuesto de la sistematización.....	12
2. Marco teórico.....	13
METODOLOGÍA Y ESTRATEGIAS UTILIZADAS.....	15
1. Tipo de investigación.....	15
2. Identificación del problema.....	15

3. Recopilación de datos .....	16
4. Diseño de proceso de compras nacionales e internacionales.....	16
4.1. Compras nacionales.....	17
4.2. Compras internacionales .....	17
5. Implementación de los procesos .....	18
5.1. Capacitación a colaboradores.....	19
5.2. Periodo de prueba.....	19
INTERPRETACIÓN Y CONCLUSIONES.....	21
1. Análisis .....	21
2. Conclusiones.....	23
BIBLIOGRAFÍA .....	24
ANEXOS .....	26
Anexo 1.....	26
Anexo 2.....	27
Anexo 3.....	28
Anexo 4.....	1
Anexo 5.....	35
Anexo 6.....	36
Anexo 7.....	38
Anexo 8.....	40
Anexo 9.....	40
Anexo 10.....	41



Key International, LLC  
José Ortón N30-54 y Paul Rivet  
Suite 701-702  
Quito, Ecuador

Telephone: +5932504812  
Telephone: +5932505278  
www.keyenergy.com

KIEC-ADM2-20-15

Quito, Ecuador 31 de Marzo de 2015

Señores,  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Universidad de los Hemisferios  
Ciudad

**ASUNTO:** Certificación

Mediante la presente certifico que la señorita Gabriela Estefanía Torres con cédula de identidad 171618623-2 aspirante al título de Ing. Comercial en su prestigiosa institución realizó en nuestra empresa el proyecto de fin de carrera titulado "diseño e implementación del proceso de compras nacionales e internacionales y su análisis del impacto financiero en la compañía Key International LLC".

Atentamente,

Grace Rosero  
Chief Accounting  
Key International LLC  
Ecuador



## **RESUMEN**

El presente documento tiene como fin diseñar e implementar el proceso de compras y adquisición de servicios nacionales e internacionales en Key International LLC, una empresa nueva en el país. El proyecto abarca el estudio del problema, el diseño de los procesos, la aplicación de lo propuesto y una comparación a nivel financiero entre los meses de febrero de 2014 y febrero 2015 del impacto que el hecho de tener un buen control sobre el área de compras implica en los balances financieros de la compañía.

Es realizado durante el periodo de Junio de 2014 a Febrero de 2015. El investigador asigna un periodo de prueba de tres meses, el mismo que arroja resultados positivos. La empresa se acoge totalmente al proceso propuesto y lo adopta como base fundamental en su procedimiento de compras de bienes y servicios.

Posterior a la implementación de los procesos se obtiene como resultado una disminución en el gasto correspondiente a servicios y en compras en cada trabajo realizado por Key.

## INTRODUCCIÓN

### 1. Formulación del Tema

#### 1.1. Descripción de la situación

La empresa Key International LLC reside en el país desde el 2012 e inicia operaciones en el ámbito petrolero a mediados del 2013; es una compañía internacional nueva en nuestro país. La actividad económica principal de la empresa es la prestación de servicios de *Workover*, dichos servicios tienen por objeto aumentar la producción o reparar pozos existentes. “Estos equipos se utilizan para sellar zonas agotadas en pozos existentes, abrir nuevas zonas productoras para aumentar la producción o bien activar zonas productoras mediante procesos de fracturación o acidificación” (Internacional, 2015). Los equipos de *workover*, también llamados *RIGs* se usan en el proceso de terminación de pozos, que es la preparación de un pozo de petróleo o gas natural recientemente perforado para ponerlo en producción. El valor agregado de los equipos de la compañía es el patentado de monitoreo automatizado KeyView®. Diseñado para ayudar a mejorar la seguridad, eficiencia y calidad de las operaciones de servicio a pozos. Sensores de captura de actividad en los equipos permiten identificar oportunidades de mejora, y proveer a los clientes una vista detallada de las operaciones (Key, 2014)

Al encontrarse en una fase de formación, la empresa Key Ecuador no posee procesos correctamente estructurados ni definidos; en realidad, la compañía no asentaba ningún proceso propio, diseñado e implementado en operación en nuestro país. La matriz de Key en Houston sí posee modelos de procesos; sin embargo exige a cada país que desarrolle sus propios métodos basado en las necesidades y demandas de cada mercado, cada uno debe ser aprobado por gerencia general.

La cartera de proveedores aumenta paulatinamente conforme su actividad en el mercado y ventas incrementa y viceversa. Del mismo modo se verá un incremento o disminución en el uso de recursos como son los inventarios, con relación a la variación de las operaciones que Key tenga en el campo petrolero ecuatoriano.

Todos los artículos adquiridos por la empresa prestadora de servicios petroleros, Key International LLC, tienen como único fin ser usados en los trabajos en los pozos o cualquier operación relacionada con el trabajo de *WorkOver*, por lo tanto ningún artículo debe ser revendido. La compañía no contaba con una persona encargada de supervisar que los artículos adquiridos por el departamento de compras sean los suministros que se usarán en las operaciones de los clientes, mantenimiento de equipos u otros trabajos en Key. Si bien es cierto, existe una relación directa entre el incremento de actividades y el consumo de insumos en cada operación; sin embargo este proceso no tenía control. Específicamente hablando de la bodega de insumos valorada a Junio de 2014, en este tiempo la compañía no contaba con un kárdex de entrada y salida de inventarios.

Es decir, si se interpreta un escenario negativo, existía la posibilidad de que hubiera una fuga de recursos de la empresa y nadie se podía percatar de aquello. Se podía adquirir artículos que no se necesiten y permanezcan largo tiempo en la bodega generando un costo de almacenamiento. Se desconoce el nivel de rotación de cada insumo. Estos factores afectaron posteriormente a los balances de la compañía ya que se generó un mayor gasto en las cuentas de inventario y gastos de mantenimiento.

Este proyecto tiene como fin diseñar el proceso de compras de una empresa internacional nueva en el Ecuador, el mismo que debe ser manejado con mucha cautela, debe estar perfectamente definido y con controles adecuados ya que es un área susceptible a malas prácticas por parte de proveedores y/o miembros de la compañía.

## **1.2. Alcance**

El proyecto se llevó a cabo en el periodo de Julio de 2014 a Febrero de 2015, atiende a los departamentos de compras, importaciones y financiero. Los tres departamentos trabajaron en

conjunto para que los procesos diseñados funcionen correctamente emitiendo resultados positivos en la gestión de compras o suministro de bienes y servicios, nacionales e internacionales. Se abarca el proceso desde la requisición de material hasta el pago a proveedores (en el departamento de compras y proveedores) y en cuanto a los estados financieros, busca estudiar el impacto que una disminución o aumento de compras genera en ellos, analizando a su vez las variables de ventas en un determinado periodo de tiempo.

## **2. Pregunta problema de la investigación**

¿De qué manera el control en el proceso de compras nacionales e internacionales puede afectar positivamente a los números en los balances mensuales de la compañía?

La compañía se beneficiará siguiendo el proceso paso a paso, es importante que ningún paso sea saltado o pasado por alto. Al finalizar cada mes contable, el departamento financiero analiza los gastos de la empresa; con la aplicación del proceso, se plantea incluir en cada orden de compra el centro de costos al que cada adquisición o servicio corresponde. De esta manera el análisis será más específico, y se podrá estudiar si los gastos presentados por cada centro de costos corresponden a las actividades que están efectuando, analizando así la efectividad de la relación gasto versus utilidad. Los centros de costos varían dependiendo de la ubicación y operación, pueden ser: administración Quito, administración Coca, campamento Shushufindi, *Rig 51*, *Rig 55*, *Rig 57* o varrillero.

A finales del mes de Octubre de 2014, tras un análisis exhaustivo del área financiera en los balances de la compañía y tomando en cuenta la baja constante en el precio del petróleo (Anexo 1), el Gerente General solicita una reducción en los costos de la compañía. Por lo tanto los análisis mensuales son fundamentales en los meses posteriores. En estos meses se presenta como meta bajar los costos de servicios y adquisición de inventarios.

El gerente es el encargado de autorizar las Órdenes de Compra, formatos en el sistema en los que se detalla el servicio o la clase de bienes que se pretende adquirir.

### **3. Sistematización del Problema**

#### **3.1. ¿Cuál es la situación actual de la compañía?**

Como ya se ha explicado anteriormente, es una empresa nueva sin procesos y bajos controles en la cuenta de inventarios, es decir, baja inspección en el ingreso y salida de mercadería de la bodega. Este control es realizado por el encargado de dicha dependencia con un sistema de Excel. En la auditoría interna, realizada en septiembre 2014 se pudo evidenciar una diferencia entre el inventario en libros y el inventario físico.

En cuanto al requerimiento y facturación de renta de equipos y servicios prestados por proveedores, hay un solo punto de revisión que está en las oficinas administrativas de Quito y no dispone un responsable específico, las facturas sólo son recibidas por la recepcionista. Para la aceptación de una factura el proveedor debe adjuntar una orden de compra generada en Excel por la Base Coca y su respectivo mail de aprobación de Gerencia General.

Al ser manejado todo en el sistema de Microsoft Excel existe la posibilidad de que las órdenes sean duplicadas. Todo esto produce problemas con la auditoría interna y externa, quienes en sus observaciones han aconsejado a Key manejar un programa de contabilidad que les permita llevar un control de órdenes de compra, servicios prestados, inventario y facturación.

#### **3.2. ¿Qué beneficios se pueden obtener de la implementación y seguimiento de los procesos de compras nacionales e internacionales?**

La compañía ha reportado pérdida a mediados de 2014 (Anexo 2), por lo que requiere bajar sus gastos. Un control en inventarios ayudará a disminuir las compras innecesarias, afectando directamente al balance. El proceso de adquisición de servicios también buscará disminuir la cuenta de gastos por servicios.

## **4. Objetivos de la investigación**

### **4.1 Generales**

Diseñar e implementar el proceso de compras (y servicios) nacionales e internacionales con el fin de que exista un mejor control del gasto y la reducción de compras y servicios innecesarios para la compañía.

### **4.2 Específicos**

- Definir e implementar el proceso para manejar las compras nacionales e internacionales.
- Mejorar el reporte de gastos de la compañía.
- Implementar la calificación de proveedores.
- Realizar un análisis comparativo a nivel financiero entre los meses de febrero 2014 y febrero 2015.

## **5. Justificación de la investigación**

El investigador realiza su pasantía en esta compañía desde octubre de 2013 hasta marzo de 2014 y posteriormente es contratado a tiempo completo para trabajar en la misma. Durante el tiempo de trabajo, observa que no existen procesos y uno de los que más falta hace, por el hecho de no estar definido, es el de compras.

Este proyecto se enfoca en el diseño e implementación de los procesos de compras en Key International LLC, empresa que se dedica a servicios petroleros.

Se busca utilizar oportunamente las herramientas que nos brinda la tecnología, y generar control sobre las compras de la compañía. El proceso de compras nacionales controlará las cuentas por pagar a corto plazo; mientras que, en el caso de Key International LLC las compras internacionales se realizan a la casa matriz o filiales alrededor del mundo por lo que estas cuentas son a largo plazo ya que la política es que la sucursal de Ecuador empiece a pagar en el año 2017 o cuando presente en sus ejercicios una utilidad positiva. Sin embargo, es necesario mantener un proceso que ordene la compra de materiales o maquinaria al exterior,

tomando en cuenta que esto generará un impuesto de salida de divisas (ISD) que es pagadero al Estado Ecuatoriano en el plazo de un año corriente a partir de la fecha de ingreso de la importación al país. Dicho ISD, según el Servicio de Rentas Internas, puede considerarse un crédito tributario o un gasto, dependiendo de la clasificación de la partida arancelaria que maneje cada ítem importado, se definirá los valores de cada uno conforme la lista presentada en el Registro Oficial RO152 4to Suplemento por el Estado Ecuatoriano (Ecuador, 2013).

Por último se busca entender el impacto que las compras a proveedores, el manejo y el control de las mismas afecta a los números presentados por la compañía mensualmente y a su vez al cierre contable del ejercicio fiscal.

## MARCO REFERENCIAL

### 1. Presupuesto de la sistematización

Durante el proceso de la sistematización de este proyecto se utilizaron los recursos como se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1

Presupuestos del proyecto

ÁREA	DESCRIPCIÓN	VALOR
Análisis y diseño de proceso	Persona encargada de diseñar e implementar el proceso (investigador), durante ocho meses.*	US\$ 800
Saci Java	Sistema contable adaptado para llevar la contabilidad de la compañía usando el proceso de compras propuesto en este proyecto**	US\$ 1.200
Departamento IT	Instalación del programa Saci Java	US\$ 400
Horas de capacitación	50 Horas de capacitación por parte de Saci Java y diseño de plantillas de Key en el sistema contable	US\$ 300
Capacitación personal Key	Boletos de viajes al Coca, estadía y alimentación de los instructores de Key, en tres días de capacitación.	US\$ 317
Comunicación	Uso de internet y CISCO (teléfonos que funcionan con internet a través de una IP)	US\$ 400
<b>VALOR TOTAL DEL PROYECTO</b>		<b>US\$ 3.417</b>

Fuente: Elaboración propia

\* El investigador es el encargado de diseñar e implementar el proyecto. Es contratado por la compañía también para manejar bancos, pago a proveedores, emisión de cheques y transferencias, manejo de importaciones, reconciliaciones. El valor tomado aquí sería un proporcional a las horas tomadas por el investigador para realizar el proyecto durante su horario laboral.

\*\* Valor del pago anual del uso del sistema de contabilidad.

## 2. Marco teórico

Para el mejor entendimiento de este documento se define los siguientes conceptos

- Proceso: un proceso es una serie sistemática de acciones dirigidas a la consecución de un objetivo. (Juran, 1996).
- Administración financiera: se refiere a la adquisición, el financiamiento y la administración de activos; con algún propósito en general. (Horne & Wachowicz, 2002)
- Eficiencia: capacidad de obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Se define como “hacer bien las cosas”. (Robbins, 2005, pág. 7)
- Eficacia: Completar las actividades para conseguir las metas de la organización; se define como “hacer las cosas correctas” (Robbins, 2005, pág. 8)
- Activo: recursos que dispone la empresa para llevar a cabo sus operaciones, representa todos los bienes y derechos que son propiedad del negocio. (Ávila, 2007, pág. 17)
- Pasivo: total de deudas y obligaciones contraídas por la empresa o a cargo del negocio. (Ávila, 2007, pág. 17)
- Cuentas por pagar corrientes: el dinero que la empresa les adeuda a sus proveedores (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010, pág. 20);
- Impuesto de salida de divisas: El hecho generador de este impuesto lo constituye la transferencia, envío o traslado de divisas que se efectúen al exterior, sea en efectivo o a través del giro de cheques, transferencias, retiros o pagos de cualquier naturaleza, inclusive compensaciones internacionales, sea que dicha operación se realice o no con la intervención de las instituciones que integran el sistema financiero. (SRI, 2015)
- OFCA lista de individuos o compañías de propiedad o controladas o que actúan para o en nombre de países específicos. También enumera personas, grupos o entidades como terroristas o narcotraficantes. (Treasury U. D., 2015)
- FOB: franco a bordo (...en el puerto de embarque convenido) el vendedor debe cumplir su obligación de entregar la mercancía cuando esta ha sobrepasado la borda del buque en el puerto de embarque así convenido, es decir el comprador debe cubrir todos los gastos y asumir todos los riesgos de pérdida o daño a partir de la mercadería a partir de este punto. (Acosta, 2005, pág. 72)

- Clasificación arancelaria: es la asignación de un código (partida arancelaria) que identifique plenamente a un producto, para de esta manera facilitar el Desarrollo Comercial Internacional. (ECUAPASS, 2015)
- Razón corriente: indica la cantidad de activos que en el corto plazo serán dinero (\$), con los cuales la empresa podrá cubrir las deudas corrientes. (Zapata, 2011, pág. 418)
- Prueba ácida: indica la cantidad de dinero con que cuenta la empresa en ese instante para cubrir en forma inmediata sus pasivos a corto plazo. (Zapata, 2011, pág. 419)
- Liquidez: capacidad de vender un volumen importante de valores en un espacio breve de tiempo en el mercado secundario, sin haber concesiones importantes de precio (VanHorne & Wachowicz, 2002, pág. 29)
- Rotación de inventarios: indica la rapidez con que se compra y vende la mercadería por lo tanto es el resultado expresó en cuantas veces la inversión en este tipo de activo es vendida durante un periodo. (Gerardo, 2004, pág. 164)
- Días de inventario: el promedio de días que se necesitan para que un inventario realice su ciclo completo. Se obtiene dividiendo el inventario para el promedio de ventas diarias. (Palepu, Healy, & Bernard, 2002, págs. 9-12)
- *Accrued Revenue*: los ingresos ganados en un periodo fiscal pero no recibidos hasta los siguientes periodos fiscales se deben registrar en esta cuenta. (Gilbertson & Lehman, 2014, pág. 447)

## **METODOLOGÍA Y ESTRATEGIAS UTILIZADAS**

### **1. Tipo de investigación**

Esta investigación es cualitativa experimental, se detecta un problema y busca implementar los procesos mencionados para el alcance de objetivos.

La información se recoge de fuentes válidas y confiables listas para su procesamiento y análisis.

### **2. Identificación del problema**

Durante los meses de diciembre del 2013 hasta agosto 2014, la empresa Key Ecuador contrata a una compañía para que maneje su contabilidad, ya que Key no cuenta con un sistema contable. El hecho de tercerizar la contabilidad implica menos control en los registros contables por parte de la empresa y el acceso a la información no es inmediato. La casa matriz no aprueba el sistema de tercerización, constantemente presiona para que Key Ecuador maneje esta área dentro de la misma empresa contratando el personal adecuado para desempeñar este cargo. En julio del 2014 se contrata un auxiliar contable.

Existe un proceso tácito de compras (Anexo 3), sin embargo no se sigue al pie de la letra el orden prescrito, al momento de realizar compras tanto nacionales como internacionales, se ejecuta la compra para después aprobarla por Gerencia.

Por otra parte, la bodega era manejada por su encargado; carecía de un sistema de control y no presentaba un kárdex mensual, tampoco existía registros de la entrada y salida de mercancía. El problema radicaba en que no existía un proceso escrito ni un control adecuado, sumándose a esto la falta del sistema operativo competente para la empresa. A su vez esto generaba un incremento en las cuentas de gastos ya que no se conocía la cantidad de insumos utilizados en cada operación y existía la posibilidad de que los recursos se estén malgastando.

La contratación de servicios también tenía poco control; es decir, se podía estar contratando servicios innecesarios para la compañía.

### **3. Recopilación de datos**

Se trabajó con el departamento de compras y contabilidad para detallar los pasos necesarios para las adquisiciones de la compañía. Se realizó un primer bosquejo en el que se ordenaron dichos datos de la siguiente manera:

- Elaboración de requisición
- Elaboración de orden de compra
- Aprobación por gerencia general
- Cotización
- Compra
- Facturación
- Pago

Se determinaron también los proveedores de servicios recurrentes y los proveedores con los que se tiene contrato.

### **4. Diseño de proceso de compras nacionales e internacionales**

Se diseñan los procesos tomando en cuenta los factores negativos encontrados en la identificación de problema. El diseño de procesos toma al investigador dos meses de trabajo conjunto con las partes involucradas, como resultado se obtiene el *Procedimiento de Compras* (Anexo 4).

Se implementa la calificación de proveedores, paso requerido por la casa matriz para el correcto funcionamiento del proceso, cada proveedor será verificado en la lista Clinton (Treasury T. D., 2015), así como también en las listas restrictivas actuales.

Todos los proveedores con los que Key Ecuador trabaja hasta la implementación del nuevo proceso deben calificarse. En un principio se empieza a calificar bajo la tutela de un integrante de la empresa. Para evitar conflictos de interés y malas prácticas profesionales se opta por contratar una compañía especializada en calificación a proveedores. PAR Servicios trabaja con las filiales de Colombia y México por lo que Key Ecuador decide trabajar con esta empresa debido a la experiencia que tiene con la compañía.

La mayoría de proveedores encuentra problemas cuando se les solicita entregar certificados de trabajo, sin embargo es un punto necesario para trabajar con esta empresa.

Los nuevos proveedores deberán ponerse en contacto con PAR Servicios y calificarse directamente con esta empresa, quien envía una notificación escrita cuando el proveedor pueda trabajar con Key. (Anexo 5)

Además, se incrementa de una a tres el número de cotizaciones que el departamento de compras debe realizar antes de ejecutar una adquisición, de esta manera se tendrán varias propuestas y después del análisis respectivo se puede optar por la mejor opción.

#### **4.1. Compras nacionales**

Las compras nacionales se manejan dentro del territorio ecuatoriano, es política de la compañía que todo bien se compre en el país de residencia a menos que no haya disponibilidad o la calidad sea mejor en el extranjero.

El 90% de las transacciones son nacionales, la política de crédito que inicialmente se maneja con los proveedores es de 30 días.

#### **4.2. Compras internacionales**

En cuanto a compras internacionales, se respeta las normas de la Ley Estadounidense de Prácticas Corruptas en el Extranjero, FCPA por sus siglas en inglés (Compliance, 2015). Al

ser una filial de una empresa de Estados Unidos, Key Ecuador está sometida tanto a las leyes nacionales como a las normas Estadounidenses.

El proceso para compras internacionales es muy similar a las nacionales, en este caso, se deben solicitar los ítems necesitados a la casa matriz. Después de la constatación de mercadería en bodega; se procede a enviar la carga a Ecuador, negociada en términos FOB (Acosta, 2005). Actualmente la compañía trabaja con un agente afianzado de aduanas que se encarga de la declaración aduanera de importación (DAI) proporcionando una partida arancelaria (ECUAPASS, 2015) a cada ítem de la importación, clasificado por su naturaleza e información técnica. Key Ecuador busca establecer todos sus procesos dentro de la compañía por lo que está muy interesado en manejar internamente el trabajo que en estos momentos realiza el agente aduanero, creando un puesto administrativo encargado de realizar el trámite de aduanas.

En el territorio ecuatoriano, Key trabaja con tres RIGS, máquinas que utilizan una tubería de perforación para realizar huecos en la superficie terrestre. En el caso de que la empresa necesite ingresar una nueva máquina al Ecuador se debe tomar en cuenta bajo qué regímenes aduaneros se puede importar. Existen dos posibilidades de importación de RIGs al país:

1. Ingreso normal y con nacionalización: la maquinaria entra al Estado Ecuatoriano pagando los aranceles, FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia) e IVA. Para que empiece a trabajar se debe nacionalizar el equipo matriculándolo en país.
2. Admisión temporal con reexportación en el mismo estado: es uno de los regímenes especiales, exento del pago de impuestos, donde la maquinaria puede operar por un periodo de tiempo determinado y debe ser reexportada sin modificación alguna. Esta opción solo se podrá utilizar cuando se mantengan contratos activos con el Estado para la utilización de dicha maquinaria.

## **5. Implementación de los procesos**

Una vez definido el proceso, debe ser implementado. Paralelamente el departamento de Tecnología Informática (IT) implementa un sistema contable. Inicialmente, Key Ecuador

manejaba su contabilidad en Microsoft Excel, lo que aumentaba el margen de error en los reportes ya que todo se hacía de forma manual. Con la tercerización de la contabilidad se pierde el control de los asientos debido a que son bastantes movimientos, existe la posibilidad de que se registre en cuentas equivocadas y la información como asientos de diario, balance de comprobación, detalle de proveedores, entre otros no está al alcance oportunamente. La instalación del sistema contable en el servidor de la compañía y computadores de los usuarios toma dos semanas, el sistema designado para manejar la contabilidad (SACI Java) permitirá mejorar el proceso, automatizándolo y haciéndolo de fácil manejo para los trabajadores

### **5.1. Capacitación a colaboradores**

Todos los usuarios deberán ser capacitados para el uso del sistema: bodeguero, departamento de compras, contabilidad, departamento encargado de proveedores, departamento de IT, gerencia financiera y gerencia general.

La capacitación dura dos semanas, con el uso de los involucrados se suscita algunas preguntas, las mismas que se van respondiendo oportunamente. El sistema es muy asequible, esto permite su fácil comprensión y manejo.

### **5.2. Periodo de prueba**

Se ha definido un periodo de prueba de tres meses, en este tiempo se analiza el proceso realizado por el investigador, este tiempo es el preciso para realizar comentarios.

Entre las observaciones del proceso de compras y el registro contable se encontraron las siguientes:

- Incrementar el centro de costos, es decir, especificar en la orden de compra a qué RIG o campamento pertenece cada adquisición o servicio.
- Todas las compras internacionales, deben ser provisionadas hasta que la factura llegue a contabilidad.

- Se debe provisionar el gasto del ISD en todas las importaciones, facturas de *royalties*, servicios prestados por extranjeros y giros del exterior.
- Tomar en cuenta que, dependiendo de la partida arancelaria, el impuesto de salida de divisas puede considerarse un gasto o un crédito tributario. Refiérase al documento Cuarto suplemento del Registro Oficial Órgano del Gobierno de Ecuador No. CPT-04-2013 puede encontrarse en línea en la página de la Cámara de Industrias y Producción Ecuatoriana.

## INTERPRETACIÓN Y CONCLUSIONES

### 1. Análisis

Una vez implementado el proceso de compras, el investigador analizó los estados financieros: balance general y estado de pérdidas y ganancias comparando Febrero 2014 y Febrero 2015 (Anexo 6).

En febrero de 2014 la empresa no facturó ningún servicio, lo que afecta directamente a los valores presentados en el estado de resultados, a comparación de febrero 2015 donde la empresa factura \$1'015.752,07. A pesar de tener más ingresos a la compañía, los salarios operacionales y beneficios sociales, así como otros gastos se redujeron.

Es importante nombrar que en el ámbito petrolero, las empresas manejan una cuenta especial llamada *Accured Revenue*, en esta cuenta se registran todos los ingresos devengados. Es muy común que una compañía petrolera preste sus servicios y no los facture inmediatamente. Es por esta razón que Key Ecuador durante febrero de 2014 continuó prestando normalmente sus servicios, a pesar de no haber facturado a sus clientes ningún valor.

En los balances de febrero 2015 se puede evidenciar que la compañía aún no presenta un RSI positivo (rendimiento sobre la inversión); sin embargo existe un aumento de nueve puntos en este aspecto, lo que significa que este negocio mejora para los accionistas. Aún así, es importante que esta razón sea más positiva, ya que los accionistas pueden generar mejores ingresos en similares circunstancias de inversión. Tomando en cuenta que esta es una empresa de servicios petroleros, se puede reconocer el crecimiento que ha tenido durante este año de arduo trabajo.

Así mismo, los activos fijos aumentan, esto se debe a que la compañía adquirió *campers* en el mes de Julio de 2014, valorados en \$264,000.00. Los *campers* son instalaciones amobladas para el uso diario del personal, equipadas con camas, baños, servicio de televisión y aire

acondicionado. Anteriormente estos campers eran rentados, por lo que también se puede evidenciar una disminución en la cuenta de alquiler de equipos e instalaciones de los costos de operación. Adicional Key adquirió dos cargadoras frontales, un camión, tres moto soldadoras y una tubería de perforación.

Las cuentas por pagar se disminuyen en un 65%, la compañía maneja una política de crédito con los proveedores de 30 días plazo a partir de la recepción de la factura.

En cuanto a los procesos presentados e implementados por el investigador, se acoplaron fácilmente al ritmo de trabajo de la empresa, todas las compras deben ser aprobadas por gerencia general y los gastos son analizados al cierre de cada mes contable. Los inventarios aumentaron en un 53%, a pesar de este incremento el proceso de compras ha sido exitoso. La razón de este aumento se debe a que los ingresos por los servicios aumentaron (Anexo 7), las cuentas por cobrar a clientes también aumentaron veinte veces, aduciendo un incremento en la facturación del servicio que Key ofrece.

Se puede observar que la rotación de inventarios aumentó (Anexo 8), es decir que el promedio del tiempo en el que un artículo comprado tarda en ser usado ha disminuido. Las cuentas usadas para este análisis fueron todas aquellas en las que se registran los artículos que ingresan a bodega como inventarios. Como resultado se observa que los días de inventario se redujeron, sin embargo es aconsejable que este índice disminuya aún más.

La razón líquida aumenta de 1,36 a 10,89; es decir la empresa cuenta con US\$10,89 para cubrir cada dólar de sus deudas corrientes (Anexo 9). La razón ácida también tiene un incremento de 1,06 en el 2014 a 9,50 en el 2015.

El capital de trabajo neto aumenta en 5'775.168, esto es normal en una empresa en crecimiento; lo que significa que el efectivo disponible a lo largo de los 12 meses siguientes es mayor que el efectivo que deberá pagarse. (Ross W. &., 2007)

## 2. Conclusiones

El proceso de compras y servicios es diseñado e implementado a partir de octubre de 2014, actualmente es usado por los departamentos involucrados en Key Ecuador.

Se implementó a su vez, el sistema contable SACI Java y la calificación de proveedores; la misma que es manejada por una empresa con experiencia. PAR Servicios califica a los proveedores locales, posteriormente se requiere una aprobación del departamento legal de Key para comenzar a trabajar con el proveedor.

Las cuentas de gastos de servicios disminuyeron en cada operación, reflejándose en el estado de resultados. Con un promedio de disminución de 32% como el lector puede ver en la variación de cuenta de servicios (Anexo 10).

En general la compañía sigue presentando pérdida, sin embargo esta ha disminuido en el 2015 con relación al año anterior. Considerando que son los primeros años, la proyección del negocio es positiva. Las cuentas por pagar a largo plazo son en su totalidad con la casa matriz, la empresa no tiene deudas con ningún banco.

Se recomienda incrementar la política de crédito con proveedores a 45 – 60 días. Es entendible que una empresa al momento de iniciar sus operaciones no tenga poder de negociación con sus proveedores debido a que es nueva en el mercado. Key Ecuador, labora en el territorio ecuatoriano aproximadamente un año y medio, los montos que maneja en sus compras suelen ser altos y constantes; la empresa ha sabido ser cumplida en sus pagos, por lo que es aconsejable que se negocie con los proveedores actuales para incrementar la línea de crédito.

Es conveniente que la compañía tome en cuenta que la rotación de inventarios sigue siendo alta, y se opte por nuevas opciones para disminuir el inventario, como consumir los artículos que se tiene en stock antes de realizar compras nuevas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Baca, G. (2008). *Evaluación de proyectos* (5ta Ed.) México D.F.: Mc Graw Hill.
- Acosta, F. (2005). *INCOTERMS Términos de compra venta internacional*. México: ISEF Empresa Lider.
- Ávila, J. J. (2007). *Introducción a la contabilidad*. México: Umbral.
- Compliance, W. (Febrero de 2015). *FCPA*. Obtenido de Foreign Corrupt Practices Art: <http://www.fcpa-worldcompliance.com/espanol/index.html>
- Copenlad, T., Koller, T., & Murrin, J. (2004). *Valoración, medición y gestión del valor*. España: DEUSTO.
- Ecuador. (27 de Diciembre de 2013). *Registro Oficial N152 - Cuarto Suplemento*. Recuperado el Febrero de 2015, de Cámara de Industrias de Guayaquil : <http://www.industrias.ec/archivos/file/GIULIANA%20STUFF/LISTADO%20ISD%20COMITE%20POLITICA%20TRIBUTARIA.pdf>
- ECUAPASS. (Febrero de 2015). *Servicio de información arancelaria*. Obtenido de Cómo realizar una Clasificación Arancelaria correcta de Mercancías?: <http://www.e-comex.net/arancel/>
- Gerardo, G. (2004). *Contabilidad Financiera* (Cuarta ed.). México: McGraw Hill.
- Gilbertson, C., & Lehman, M. W. (2014). *Fundamentals of Accounting: Course 1* (tenth ed.). Mason, OH: Cengage Learning.
- Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2002). *Fundamentos de administración financiera* (Séptima ed.). México: Pearson.

- Internacional, S. A. (2015). *Equipos de WorkOver*. Recuperado el 3 de Marzo de 2015, de Equipos: <http://www.sanantoniointernacional.com/equipos/workover.html>
- Juran, J. (1996). *Juran y la planificación de la calidad*. Madrid (España): Diaz de Santos.
- Key, E. S. (Febrero de 2014). *Key*. Obtenido de Reparación de Pozos: <http://www.keyenergy.com/es/product-service/rig-services/>
- Palepu, Healy, & Bernard. (2002). *Análisis y evaluación de negocios mediante estados financieros* (Segunda ed.). Bogotá: Thomson Learning.
- Robbins, S. (2005). *Administración*. México: Pearson.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas* (9na ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Ross, W. &. (2007). *Finanzas Corporativas* (Séptima ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- SRI, S. d. (1 de Febrero de 2015). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de Impuesto de Salida de Divisas: <http://www.sri.gob.ec/de/isd>
- Treasury, T. D. (Febrero de 2015). *The Department of Treasury*. (S. D. (SDN), Ed.) Obtenido de OFFICE OF FOREIGN ASSETS CONTROL: <https://www.treasury.gov/ofac/downloads/t11sdn.pdf>
- Treasury, U. D. (Febrero de 2015). *U.S Department of Treasury*. Obtenido de Resource Center: <http://www.treasury.gov/resource-center/sanctions/SDN-List/Pages/default.aspx>
- VanHorne, J., & Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de administración financiera* (undécima ed.). México: Pearson Educación.
- Zapata, P. (2011). *Contabilidad General* (Séptima ed.). Bogotá: McGraw-Hill Educación.

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Histórico de precios del petróleo WTI

FECHA	PRECIO (USD/Bbl) WTI	FECHA	PRECIO (USD/Bbl) WTI	FECHA	PRECIO (USD/Bbl) WTI
13/08/2014	97,59	09/09/2014	92,75	06/10/2014	90,34
14/08/2014	95,58	10/09/2014	91,67	07/10/2014	88,85
15/08/2014	97,35	11/09/2014	92,83	08/10/2014	87,31
18/08/2014	96,41	12/09/2014	92,27	09/10/2014	85,77
19/08/2014	94,48	15/09/2014	92,92	10/10/2014	85,82
20/08/2014	96,07	16/09/2014	94,88	13/10/2014	85,74
21/08/2014	93,96	17/09/2014	94,42	14/10/2014	81,84
22/08/2014	93,65	18/09/2014	93,07	15/10/2014	81,78
25/08/2014	93,35	19/09/2014	92,41	16/10/2014	82,70
26/08/2014	93,86	22/09/2014	91,52	17/10/2014	82,75
27/08/2014	93,88	23/09/2014	91,56	20/10/2014	82,71
28/08/2014	94,55	24/09/2014	92,80	21/10/2014	82,81
29/08/2014	95,96	25/09/2014	92,53	22/10/2014	80,52
01/09/2014	95,96	26/09/2014	93,54	23/10/2014	82,09
02/09/2014	92,88	29/09/2014	94,57	24/10/2014	81,01
03/09/2014	95,54	30/09/2014	91,16	27/10/2014	81,00
04/09/2014	94,45	01/10/2014	90,73	28/10/2014	81,42
05/09/2014	93,29	02/10/2014	91,01	29/10/2014	82,20
08/09/2014	92,66	03/10/2014	89,74	30/10/2014	81,12

Fuente: Secretaría de Economía México

## Anexo 2

### KEY INTERNATIONAL LLC.

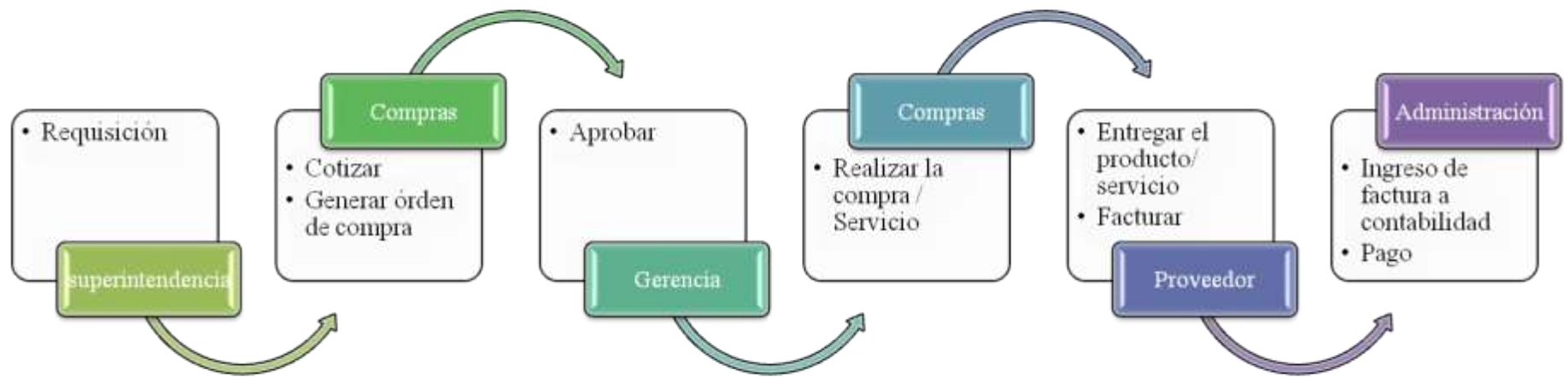
#### ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL

(Expresado en US Dólares)

	<u>ene-14</u>	<u>feb-14</u>	<u>mar-14</u>	<u>abr-14</u>	<u>may-14</u>	<u>jun-14</u>	<u>jul-14</u>
<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	-	-	-	(1'668.226,85)	(3'233.763,79)	(4'680.506,57)	(5'179.009,55)
<b>COSTOS DE OPERACIÓN</b>							
Salarios Operacionales	138.548,86	285.976,37	286.513,49	590.209,53	754.555,36	919.851,49	1'102.000,79
Beneficios Adicionales	146.279,85	29.897,91	264.753,49	514.276,82	670.410,61	820.932,93	879.851,09
Mant. de Instalaciones y Equipos	49.607,98	102.596,51	135.319,02	184.792,42	229.029,99	273.713,99	315.827,93
Alquiler Equipos y Servicios	264.990,66	437.031,47	743.458,70	835.827,39	1'059.013,22	1'279.104,47	1'538.421,17
Mantenimiento (otros)	24.415,83	22.616,56	28.346,33	43.230,21	56.865,64	66.155,11	84.734,44
Otros Costos Directos	6.453,93	18.972,56	19.041,11	90.665,08	95.357,69	109.304,64	13.903,30
Comunicaciones	5.099,45	8.793,08	13.169,44	20.433,42	25.581,56	34.196,38	41.522,75
Otros Costos Indirectos	15.477,37	15.011,32	18.022,80	28.452,05	37.013,11	44.141,91	51.368,37
<b>Total Costos de Operación</b>	<u>650.873,93</u>	<u>1'120.895,78</u>	<u>1'508.624,38</u>	<u>2'307.886,92</u>	<u>2'927.827,18</u>	<u>3'547.400,92</u>	<u>4'127.629,84</u>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>							
Gastos de Personal	40.327,01	80.564,76	101.564,76	157.223,76	195.965,76	236.267,76	275.675,96
Beneficios Adicionales	6.171,65	12.114,00	14.863,05	26.457,47	58.396,83	66.764,80	74.238,51
Honorarios Profesionales	6.775,00	11.102,00	13.502,00	31.413,44	38.676,04	49.620,09	56.521,63
Gastos Generales	25.550,56	46.684,62	61.186,36	82.484,60	100.911,46	123.711,88	149.076,96
Gastos Corporativos	10.803,85	16.602,50	17.659,23	23.573,41	28.390,06	32.884,82	45.427,10
<b>Total Costos de Administrativos</b>	<u>89.628,07</u>	<u>167.067,88</u>	<u>208.775,40</u>	<u>321.152,68</u>	<u>422.340,15</u>	<u>509.249,35</u>	<u>600.940,16</u>
<b>UTILIDAD (PERDIDA) EN OPERACIÓN</b>	(740.502,00)	(1'287.963,66)	(1'717.399,78)	960.812,75	116.403,54	(623.856,30)	(450.439,55)
<b>OTROS INGRESOS (GASTOS)</b>							
Gastos Financieros	115,30	(253,77)	(367,17)	(667,59)	(1.259,15)	(1.429,60)	(4.694,27)
Otros Ingresos (Gastos), neto	(320,00)	(90.168,85)	(90.168,85)	(272.740,47)	(364.026,28)	(455.200,62)	(546.386,43)
<b>UT. ANTES DE PART- E IMPTO</b>	<u>(740.297,30)</u>	<u>(1'378.386,28)</u>	<u>(1'807.935,80)</u>	<u>1'234.220,81</u>	<u>481.688,97</u>	<u>(167.226,08)</u>	<u>100.641,15</u>
Participación Trabajadores	-	-	-	-	-	-	-
Impuesto a la Renta	-	-	-	-	-	-	-
<b>UTI (PERD) DEL EJRC, NETA</b>	<u><u>(740.297,30)</u></u>	<u><u>(1'378.386,28)</u></u>	<u><u>(1'807.935,80)</u></u>	<u><u>1'234.220,81</u></u>	<u><u>481.688,97</u></u>	<u><u>(167.226,08)</u></u>	<u><u>100.641,15</u></u>

### Anexo 3

#### Proceso tácito de compras en Key International LLC



	<b>Sistema Integrado de Gestión</b> <b>Key International, LLC</b>	<b>Código: PRC-COM-</b>
		<b>Versión: 03</b>
	<b>PROCEDIMIENTO DE COMPRAS</b>	<b>Fecha: AGO DE 2014</b>
		<b>Page 1 of 9</b>

## Anexo 4

### 1. OBJETIVO

Afianzar el proceso de suministros en Key International LLC., estableciendo las pautas de las compras o contratación de bienes y servicios, para asegurar el cumplimiento legal, corporativo, seguridad industrial, calidad y medio ambiente y establecer que las necesidades de los usuarios sean atendidas de manera oportuna, en las fechas requeridas, sin errores a partir de la identificación de los materiales, repuestos o servicios especificados.

### 2. ALCANCE

El proceso aplica para todas las contrataciones, compras o suministro de bienes y servicios nacionales que se realicen en Key International LLC, desde el momento que se genera un requerimiento en campo u oficina por medio de los pedidos al proveedor hasta la recepción del bien o servicio de conformidad.

### 3. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

Para propósitos del presente documento se aplican las siguientes definiciones:

**Sistema Contable:** Es el aplicativo informático que permite consultar, realizar registros y administrar inventarios de los materiales utilizados en los procesos operativos de la Compañía.


**Proveedor:** Es la compañía o persona natural que cumple con los requisitos de calificación de Key International LLC para suministrar un bien o servicio.

**Orden de Compra:** Es un formato con numeración secuencial, que se utiliza para autorizar la compra de materiales para la reparación y mantenimiento maquinaria necesaria para ejercer la actividad de explotación de hidrocarburos.

**Requisición:** Es un formato que se utiliza para identificar los materiales, insumos o servicios que se requieren en los RIGS y solicitarlos a la bodega.

**Guía de Remisión:** Es un documento que se utiliza para constatar, enviar e identificar los materiales requeridos desde la Bodega hasta destino final que los necesita.


Si este documento está impreso es una COPIA NO CONTROLADA

	<b>Sistema Integrado de Gestión</b> <b>Key International, LLC</b>	<b>Código: PRC-COM-</b>
		<b>Versión: 03</b>
	<b>PROCEDIMIENTO DE COMPRAS</b>	<b>Fecha: AGO DE 2014</b>
		<b>Page 2 of 9</b>


#### 4. PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

#### 5. ELABORACIÓN DE REQUISICIÓN PARA BIENES


DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
<b>1. Elaboración de la requisición:</b> El usuario identifica la necesidad de un material y solicita mediante el sistema una verificación en stock, detallando la información solicitada como el ID, descripción, cantidad requerida, fechas de entrega, teniendo en cuenta que adicionalmente se debe anexar la orden de compra (PO).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usuario Key</li> <li>• Coordinadores de área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Red.</li> </ul>
<b>2. Aprobación de la requisición:</b> La requisición debe ser revisada y autorizada por el Superintendente de operaciones, para ser enviada a bodega	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superintendente de operaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento de requisición</li> </ul>
<b>3. Verificación de stock:</b> El bodeguero (Coca) verifica la existencia del material solicitado en la requisición.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bodeguero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SACI (Inventarios)</li> </ul>
<b>3.1. Existencia de material:</b> en caso de haber existencia, se registra el pedido en el sistema de inventarios, se genera una Guía de remisión para el traslado y se carga el vehículo con destino al RIG solicitante, para finalmente registrar la guía de remisión en el sistema de inventarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bodeguero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SACI (Inventarios)</li> </ul>
<b>3.2. Si no existe stock en bodega:</b> Se realiza la requisición de compra en el Sistema, notificando al departamento de compras para que comience el procedimiento de cotización y posteriormente generar la orden de compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bodeguero</li> <li>• Coordinador de compras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Red</li> </ul>

	<b>Sistema Integrado de Gestión</b>	Código: PRC-COM-
	<b>Key International, LLC</b>	Versión: 03
	<b>PROCEDIMIENTO DE COMPRAS</b>	Fecha: AGO DE 2014
		Page 3 of 9


DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
<p><b>4. Cotización:</b> Se preparan los términos de referencia con la descripción completa de los materiales y/o condiciones del servicio para luego enviar a mínimo 3 proveedores. Posteriormente recibir las tres cotizaciones y analizar cuál es la mejor propuesta tomando en cuenta: Calidad, Cumplimiento, Precios, Posición en el Mercado y Eficiencia, se elegirá la mejor propuesta.</p> <p>Nota: si existe un acuerdo de precios con algún proveedor no es necesario realizar la selección del mismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente de compras (solicitud cotizaciones)</li> <li>• Proveedores (cotizaciones)</li> <li>• Coordinador d compras (análisis de cotizaciones)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Red</li> <li>• Formato de selección de proveedores SCM</li> <li>• Proformas</li> </ul>
<p><b>4.1 Proveedores calificados:</b> (ver proceso de Calificación de Proveedores Locales) Si el proveedor ya está calificado por PAR y es elegido como mejor oferta se puede pasar al paso 7 de este documento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación en el sistema PAR</li> </ul>
<p><b>4.2 Proveedores no calificados:</b> (ver proceso de Calificación de Proveedores Locales). La empresa Calificadora PAR Servicios, es la encargada de Recolección, Custodia y Calificación de los documentos entregados por los proveedores.</p> <p>Nota: si el proveedor no se encuentra calificado, Key International Ecuador no puede realizar la compra a dicho distribuidor, Compras será el encargado de seleccionar un nuevo proveedor para la adquisición de esta requisición.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PAR Servicios</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Departamento de compras (verificación de proveedor calificado)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de PAR</li> </ul>
<p><b>4.2.1. Creación del Proveedor:</b> (ver proceso de Calificación de proveedores) Una vez que el proveedor es aprobado; el Jefe de compras debe solicitar al asistente contable encargado la creación del proveedor en la base de datos del sistema SACI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de compras</li> <li>• Asistente contable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro en SACI</li> </ul>

	<b>Sistema Integrado de Gestión</b> <b>Key International, LLC</b>	<b>Código: PRC-COM-</b>
		<b>Versión: 03</b>
	<b>PROCEDIMIENTO DE COMPRAS</b>	<b>Fecha: AGO DE 2014</b>
		<b>Page 4 of 9</b>

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
<b>5. Creación de la orden de compra:</b> El departamento de compras debe crear la OC en el SACI. Se debe especificar el centro de costos y código contable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente de compras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SACI</li> </ul>
<b>6. Aprobación de orden de compra:</b> Una vez cargada la OC en el sistema debe ser aprobada por Gerencia. Cuando esta sea aprobada, cambiará su estado en el sistema de <i>Pendiente a Autorizada</i>  Nota: Gerencia puede pedir información adicional a la orden, tiene también el derecho de negar la orden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SACI</li> </ul>
<b>7. Envío de la orden de compra al proveedor:</b> una vez aprobada la orden se procede a enviarle la orden de compra con el fin de informarle al proveedor la elección y así el proveedor pueda despachar el pedido a la bodega en el Coca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente de compras</li> <li>• Proveedor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SACI</li> <li>• Correo</li> </ul>
<b>8. Recepción del material conforme o no conforme:</b> Se verifica si el material a entregar en la Bodega 1 cumple con lo requerido en campo. En caso de no cumplir, bodega debe devolver al proveedor y notificar a Operaciones y Compras por el tiempo adicional de espera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bodeguero</li> <li>• Proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SACI</li> </ul>
<b>8.1. Emisión de la Nota de Recepción:</b> Si el proveedor entrega todo lo requerido en la OC. Se procede a emitir una nota de recepción. Luego de verificar el material, Bodega envía al inventario la mercadería recibida. Debe realizar los ingresos y egresos en el sistema contable según correspondan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bodeguero</li> <li>• Persona encargada de recibir material (oficina Quito)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SACI.</li> </ul>


	<b>Sistema Integrado de Gestión</b> <b>Key International, LLC</b>	<b>Código: PRC-COM-</b>
		<b>Versión: 03</b>
	<b>PROCEDIMIENTO DE COMPRAS</b>	<b>Fecha: AGO DE 2014</b>
		<b>Page 5 of 9</b>

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
<b>9. Envío de documentos a Proveedor:</b> Se envían los documentos originales necesarios para la facturación: Órdenes de compra autorizada con todas las firmas, y nota de recepción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente de compras</li> <li>• Proveedor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envío por empresa de transporte.</li> </ul>
<b>10. Facturación por parte del Proveedor:</b> las facturas deberán ser entregadas en nuestras oficinas Coca hasta el 20 de cada mes y en Quito hasta el 25. Se revisa que la factura tenga los adjuntos originales necesarios y que el valor de la orden de compra coincida con el valor facturado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedor</li> <li>• Persona encargada de recepción de facturas en oficinas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detalle de facturas recibidas en oficina</li> </ul>
<b>11. Ingreso al sistema contable:</b> se realiza el ingreso de la factura a SACI, registrando la orden de compra, y emitiendo el comprobante de retención.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente contable 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SACI</li> </ul>
<b>12. Pago a proveedores:</b> tomando en cuenta el plazo negociado por compras para el pago de facturas (30-45 días a partir de la recepción de la factura), se procederá con la cancelación, vía transferencia o cheque. Toda transacción debe estar registrada en el sistema contable y contar con las copias de las facturas que se cancelan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente contable 2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SACI</li> </ul>


	<b>Sistema Integrado de Gestión</b>	Código: PRC-COM-
	<b>Key International, LLC</b>	Versión: 03
	<b>PROCEDIMIENTO DE COMPRAS</b>	Fecha: AGO DE 2014
		Page 6 of 9

## 5. REQUISICIÓN DE SERVICIOS

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
<p><b>1. Elaboración de la requisición:</b> El usuario identifica la necesidad de un servicio y elabora la requisición de servicio, detallando la información solicitada como la descripción, especificaciones técnicas, los tiempos de entrega y el lugar de ejecución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usuario Key</li> <li>• Coordinadores de área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Red.</li> </ul>
<p><b>2. Aprobación de la requisición:</b> La requisición debe ser revisada y autorizada por el Superintendente de operaciones, para ser enviada a bodega</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superintendente de operaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Red</li> </ul>
<p><b>3. Recibo de la requisición:</b> Se recibe la requisición del servicio por medio de correo electrónico y se revisa que no existan dos requisiciones de servicio iguales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente de compras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Red.</li> </ul>
<p><b>4. Asignación del proveedor:</b> Se levanta un proceso licitatorio para los servicios FMT-COM-REG.004 se puede encontrar la base de proveedores activos de la compañía.</p> <p>A mínimo tres de estos se les solicitan cotizaciones, se realiza una asignación y se somete a aprobación la Orden de Trabajo.</p> <p>Nota: Si es necesario un proveedor adicional, se puede buscar en el mercado o en algunos casos especiales se abre convocatorias de licitación quien pueda suministrar el servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente de compras.</li> <li>• Coordinador de Compras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema.</li> <li>• Contable.</li> <li>• Red</li> </ul>

	<b>Sistema Integrado de Gestión</b>	Código: PRC-COM-
	<b>Key International, LLC</b>	Versión: 03
	<b>PROCEDIMIENTO DE COMPRAS</b>	Fecha: AGO DE 2014
		Page 7 of 9

<p><b>5. Revisión y aprobación de Cotizaciones:</b> Para este caso se realiza un comparativo entre las cotizaciones de los proveedores (Precio, experiencia y calidad del Servicio) con la Requisición.</p> <p>Con las ofertas aprobadas se procede a escoger el la mejor oferta</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente de compras.</li> <li>• Coordinador de compras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo.</li> <li>• Sistema Contable.</li> </ul>
<p><b>6. Creación de la orden de compra:</b> El departamento de compras debe crear la OC en el SACI</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente de compras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SACI</li> </ul>
<p><b>7. Aprobación de orden de compra:</b> Una vez cargada la OC en el sistema debe ser aprobada por Gerencia. Cuando esta sea aprobada, cambiará su estado en el sistema de <i>Pendiente a Autorizada</i></p> <p>Nota: Gerencia puede pedir información adicional a la orden, tiene también el derecho de negar la orden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SACI</li> </ul>
<p><b>8. Envío de orden de trabajo:</b> La OT se envía al Proveedor con las condiciones de fecha de inicio y tipo de servicio contratado debidamente detallado, para que el proveedor proceda a realizar sus actividades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente de compras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo</li> </ul>
<p><b>9. Ejecución del servicio:</b> el proveedor ejecuta el servicio y como respaldo se realiza una nota de servicio firmada por los superintendentes o por la persona encargada de recibir el servicio por KEY. Posterior, se envía la orden a compras</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedor</li> <li>• Superintendente / persona encargada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden de servicio</li> </ul>
<p><b>11. Envío de documentos a Proveedor:</b> Se envían los documentos originales necesarios para la facturación: Órdenes de compra autorizada con todas las firmas, y nota de servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente de compras</li> <li>• Proveedor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envío por empresa de transporte.</li> </ul>
<p><b>12. Continuación del proceso:</b> se continua con el proceso de compras No.10</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuación del proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de compras</li> </ul>

	<b>Sistema Integrado de Gestión</b> <b>Key International, LLC</b>	<b>Código: PRC-COM-</b>
		<b>Versión: 03</b>
	<b>PROCEDIMIENTO DE COMPRAS</b>	<b>Fecha: AGO DE 2014</b>
		<b>Page 8 of 9</b>

## 6. ID del producto:

Todo material que este considerado como inventario de bodega debe estar plenamente identificado por medio de un código, con tal de identificar de una manera efectiva los materiales necesarios. Para un mejor manejo del ID del producto se debe tomar en cuenta lo siguiente:


- MATERIAL/REPUESTO:** Señalarán con una X si se trata de un material o repuesto.
- NÚMERO DE REFERENCIA:** Colocar el número de referencia del fabricante o distribuidor.
- DEFINIR MARCA, FABRICANTE Y MODELO:** Se deberá definir la marca del material o repuesto, el fabricante y el modelo.
- CERTIFICACIÓN:** se requiere preguntar si se requiere algún tipo de certificación, notificar en el campo si necesita o no algún certificado y si lo necesita, describir cual y detallarlo.
- DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL O REPUESTO:** Anotarán la información lo más completa posible, teniendo en cuenta sobre todo las especificaciones técnicas

Una vez se ha creado el ID, se debe actualizar en el sistema.

Las solicitudes de códigos en formato diferente al propuesto no se atenderán y serán devueltas al usuario, salvo que no esté funcionando el sistema; en este caso el Bodeguero diligenciará la creación del mismo.

## 7. TIEMPOS PARA LA ELABORACION DE REQUISIONES Y ATENCION DE PEDIDOS

Debe preestablecerse un acuerdo con los gerentes de forma que las autorizaciones y las aprobaciones se realizan en un tiempo determinado para dar respuesta lo más pronto posible a las requisiciones teniendo en cuenta que estas sean objetivas y cuenten con suficiente sustento en caso de fallas o daños en la maquinaria.

	<b>Sistema Integrado de Gestión</b>		Código: PRC-COM-
	Key International, LLC		Versión: 03
	<b>PROCEDIMIENTO DE COMPRAS</b>		Fecha: AGO DE 2014
			Page 9 of 9

## 8. CONTROL DE REGISTROS.

Identificación	Almacenamiento	Recuperación	Retención	Disposición
Requisiciones	Red	Por número de Requisición, proveedor y fecha.	En físico por proyecto y permanente digital.	Archivo central
Órdenes de Compra y Trabajo	Sistema Contable	Por Número de orden y fecha de ingreso al sistema.	En físico por proyecto y permanente digital.	Archivo central
ID del Producto	Red	Por numero de ID del Material	Permanente en archivo digital y <i>tagging</i> en buen estado	Archivo central

Elaboró		Revisó		Aprobó	
	Firma		Firma		Firma
PROCESOS Gabriela Torres		Coordinador de Compras Gustavo Bilbao		Gerencia General Luis Alfonso Narvaez	

## Anexo 5

### Certificado de aprobado para proveedores



Bogotá D.C., Febrero 06 de 2015

Señora  
**DEL POZO VELA MARCIA CECILIA.**  
RUC: 200086486001  
Ciudad

**ASUNTO:** Estado de Inscripción al RUP® - Registro Unificado de Proveedores

Le informamos que después de haber Procesado y Verificado los documentos para su Calificación e Inscripción en el RUP® - Registro Unificado de Proveedores de KEY International, LLC., su estado en el sistema es de Proveedor **ACEPTADO**.

Este registro estará Vigente hasta el **29 de febrero de 2016**.

Agradecemos su participación en el Proceso de Inscripción en el RUP® - Registro Unificado de Proveedores de Par Servicios S.A., el cual le da la oportunidad de ampliar sus Relaciones Comerciales.

**Leydi Johanna Avila Gaitan**  
Ejecutivo de cuenta y verificación



**PAR Servicios Integrales S.A.**

✉ [leydi.avila@parservicios.com](mailto:leydi.avila@parservicios.com)

• Calle 125 No. 21 A - 70 Ofc. 502

☎ Teléfono 7437001 Ext. 114

☎ Fax 7437001 Ext. 2

• Bogotá D.C., Colombia

Cll 125 No. 21ª-70 Oficina 502. Edificio Santa Bárbara PBX: 743 70 01 Opción 2  
[www.parservicios.com](http://www.parservicios.com) / Bogotá D.C., Colombia

## Anexo 6

**KEY INTERNATIONAL LLC.**  
**ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL**  
**AL 28 DE FEBRERO DE 2014 – 2015**  
**(Expresado en US Dólares)**

	<u>feb-14</u>	<u>feb-15</u>
<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	<u>-</u>	<u>1'015.752,07</u>
<b>COSTOS DE OPERACIÓN</b>		
Salarios Operacionales	285.976,37	230.944,79
Beneficios Adicionales	229.897,91	158.688,25
Mantenimiento de Instalaciones y Equipos	102.596,51	134.636,82
Alquiler Equipos y servicios	437.031,47	298.812,18
Mantenimiento (otros)	22.616,56	11.604,11
Otros Costos Directos	18.972,56	24.913,47
Comunicaciones	8.793,08	12.912,10
Otros Costos Indirectos	15.011,32	39.091,12
<b>Total Costos de Operación</b>	<u>1'120.895,78</u>	<u>911.602,84</u>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		
Gastos de Personal	80.564,76	39.166,30
Beneficios Adicionales	12.114,00	12.019,92
Honorarios Profesionales	11.102,00	10.841,95
Gastos Generales	46.684,62	57.407,79
Gastos Corporativos	16.602,50	12.285,77
<b>Total Costos de Administrativos</b>	<u>167.067,88</u>	<u>131.721,73</u>
<b>UTILIDAD (PERDIDA) EN OPERACIÓN</b>	(1'287.963,66)	(27.572,50)
<b>OTROS INGRESOS (GASTOS)</b>		
Gastos Financieros	(253,77)	(179,25)
Otros Ingresos (Gastos), neto	(90.168,85)	(207.622,47)
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPTO RENTA</b>	<u>(1'378.386,28)</u>	<u>(235.374,22)</u>
Participación Trabajadores	-	-
Impuesto a la Renta	-	-
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO, NETA</b>	<u><u>(1'378.386,28)</u></u>	<u><u>(235.374,22)</u></u>

**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**AL 28 DE FEBRERO DE 2014 – 2015**  
(Expresado en US Dólares)

	<u>feb-14</u>	<u>feb-15</u>
<b>ACTIVO</b>		
Caja, Bancos e Inversiones	(22.535,18)	569.190,00
Cuentas por Cobrar Clientes	176.743,23	2'952.936,40
Cuentas por Cobrar Compañías Relacionadas	28.879,80	60.637,45
Inventarios	220.651,12	899.224,77
Inventario en Transito	374.111,47	11.521,36
Gastos pagados por Anticipado	1'887.229,72	2'643.357,03
Otros Activos Corrientes	21.169,17	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b><u>2'686.249,33</u></b>	<b><u>7'136.867,01</u></b>
Propiedad Planta y equipo	13'336.341,21	14'719.135,30
(-) Depreciación de activos fijos	(385.506,34)	1'694.269,00)
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<u>114.752,01</u>	<u>5.537,96</u>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b><u>15'751.836,21</u></b>	<b><u>20'167.271,27</u></b>
 <b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		
Cuentas por pagar	1'175.247,88	410.852,81
Retenciones e Impuestos por Pagar	58.899,23	66.015,40
Otras Cuentas por Pagar	<u>745.573,00</u>	<u>178.301,83</u>
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	1'979.720,11	655.170,04
Cuentas por Pagar Compañías Relacionadas	<u>16'375.249,52</u>	<u>21'660.955,04</u>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b><u>18'354.969,63</u></b>	<b><u>22'316.125,08</u></b>
 <b>PATRIMONIO</b>		
Capital Pagado	1'074.724,24	1'074.724,24
Resultados Ejercicios Anteriores	(2'299.471,38)	(2'988.203,83)
Resultados del Ejercicio Corriente	(1'378.386,28)	(235.374,22)
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<u>(2'603.133,42)</u>	<u>(2'148.853,81)</u>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b><u>15'751.836,21</u></b>	<b><u>20'167.271,27</u></b>

## Anexo 7

**KEY INTERNATIONAL LLC.  
ESTADO DE SITUACION  
FINANCIERA  
FEBRERO 2014 - FEBRERO  
2015**

(variación)

<b>ACTIVO</b>	<b>feb-14</b>	<b>feb-15</b>	<b>Variación</b>
Caja, Bancos e Inversiones	(22.535,18)	569.190,00	-2625,78%
Cuentas por Cobrar Clientes	176.743,23	2.952.936,40	1570,75%
CXC Cías Relacionadas	28.879,80	60.637,45	109,96%
Inventarios	220.651,12	899.224,77	307,53%
Inventario en Transito	374.111,47	11.521,36	-96,92%
Gastos pagados por Anticipado	1'887.229,72	2'643.357,03	40,07%
Otros Activos Corrientes	21.169,17	-	-100,00%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>2'686.249,33</b>	<b>7'136.867,01</b>	<b>165,68%</b>
Propiedad Planta y equipo	13.336.341,21	14.719.135,30	10,37%
(-) Depreciación de activos fijos	(385.506,34)	(1.694.269,00)	339,49%
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>114.752,01</b>	<b>5.537,96</b>	<b>-95,17%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>15'751.836,21</b>	<b>20'167.271,27</b>	<b>28,03%</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>			
Cuentas por pagar	1'175.247,88	410.852,81	-65,04%
Retenciones e Impuestos por Pagar	58.899,23	66.015,40	12,08%
Otras Cuentas por Pagar	745.573,00	178.301,83	-76,09%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>1'979.720,11</b>	<b>655.170,04</b>	
Cuentas por Pagar Compañías Relacionadas	16'375.249,52	21'660.955,04	32,28%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>18'354.969,63</b>	<b>22'316.125,08</b>	<b>21,58%</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital Pagado	1'074.724,24	1'074.724,24	0,00%
Aportes Para Futuras Capitalizaciones			
Resultados Ejercicios Anteriores	(2'299.471,38)	(2'988.203,83)	29,95%
Resultados del Ejercicio Corriente	(1'378.386,28)	(235.374,22)	-82,92%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>(2'603.133,42)</b>	<b>(2'148.853,81)</b>	<b>-17,45%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>15'751.836,21</b>	<b>20'167.271,27</b>	<b>28,03%</b>

**KEY INTERNATIONAL LLC.**  
**ESTADO DE RESULTADO**  
**INTEGRAL**  
**FEBRERO 2014 - FEBRERO**  
**2015**  
**(variación)**

	<u>feb-14</u>	<u>feb-15</u>	<u>Variación</u>
<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	-	1'015.752,07	
<b>COSTOS DE OPERACIÓN</b>			
Salarios Operacionales	285.976,37	230.944,79	-19,24%
Beneficios Adicionales	229.897,91	158.688,25	-30,97%
Mantenimiento de Instalaciones y Equipos	102.596,51	134.636,82	31,23%
Alquiler Equipos	437.031,47	298.812,18	-31,63%
Mantenimiento (otros)	22.616,56	11.604,11	-48,69%
Otros Costos Directos	18.972,56	24.913,47	31,31%
Comunicaciones	8.793,08	12.912,10	46,84%
Otros Costos Indirectos	15.011,32	39.091,12	160,41%
<b>Total Costos de Operación</b>	<u>1'120.895,78</u>	<u>911.602,84</u>	<b>-18,67%</b>
	-		
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>			
Gastos de Personal	80.564,76	39.166,30	-51,39%
Beneficios Adicionales	12.114,00	12.019,92	-0,78%
Honorarios Profesionales	11.102,00	10.841,95	-2,34%
Gastos Generales	46.684,62	57.407,79	22,97%
Gastos Corporativos	16.602,50	12.285,77	-26,00%
<b>Total Costos de Administrativos</b>	<u>167.067,88</u>	<u>131.721,73</u>	<b>-21,16%</b>
	-		
<b>UTILIDAD (PERDIDA) EN OPERACIÓN</b>	(1'287.963,66)	(27.572,50)	-97,86%
	-		
<b>OTROS INGRESOS (GASTOS)</b>			
Gastos Financieros	(253,77)	(179,25)	-29,37%
Otros Ingresos (Gastos), neto	(90.168,85)	(207.622,47)	130,26%
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPTO RENTA</b>	<u>(1'378.386,28)</u>	<u>(235.374,22)</u>	<b>-82,92%</b>
Participación Trabajadores	-	-	-
Impuesto a la Renta	-	-	-
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO, NETA</b>	<u>(1'378.386,28)</u>	<u>(235.374,22)</u>	<b>-82,92%</b>

## Anexo 8

### Análisis de inventarios

NOMBRE	feb-14	feb-15	Variación
Reparaciones y mantenimiento	7.847,75	48.106,61	513%
Combustible	27.300,00	2.660,84	-90%
Mantenimiento	10.200,28	69.504,11	581%
Suministros de oficina Coca	577,15	1.129,40	96%
Suministros de oficina Quito	1.917,38	367,00	-81%
Impresiones	49,00	-	-100%
Total costo de ventas	<u>47.891,56</u>	<u>121.767,96</u>	<u>154%</u>
Inventarios	220.651,12	899.224,77	308%
Inventario en Transito	<u>374.111,47</u>	<u>11.521,36</u>	<u>-97%</u>
Total inventario	<u>594.762,59</u>	<u>910.746,13</u>	<u>53%</u>
Ingreso por servicios facturados	-	1'015.752,07	
Unbilled Revenue - Manual	<u>176.743,23</u>	<u>2'952.936,40</u>	<u>1571%</u>
Total Ventas	<u>176.743,23</u>	<u>3'968.688,47</u>	<u>2145%</u>
<b>Rotación Inventarios</b>	<b>0,08</b>	<b>0,13</b>	
<b>Días Inventarios</b>	<b>372,57</b>	<b>224,38</b>	

## Anexo 9

### RAZONES FINANCIERAS

Razones de liquidez	feb-14	feb-15
Razón Líquida	\$ 1,36	\$ 10,89
Razón Acida	\$ 1,06	\$ 9,50
Capital de Trabajo	\$ 706.529,22	\$ 6'481.696,97

## Anexo 10

### Variación cuenta de servicios

	<u>feb-14</u>	<u>feb-15</u>	
<b>COSTOS DE OPERACIÓN</b>			
Salarios Operacionales	285.976,37	230.944,79	
Beneficios Adicionales	229.897,91	158.688,25	
Mantenimiento de Instalaciones y Equipos	102.596,51	134.636,82	
Alquiler Equipos y servicios	437.031,47	298.812,18	-32%
Mantenimiento (otros)	22.616,56	11.604,11	
Otros Costos Directos	18.972,56	24.913,47	
Comunicaciones	8.793,08	12.912,10	
Otros Costos Indirectos	15.011,32	39.091,12	
<b>Total Costos de Operación</b>	<u>1'120.895,78</u>	<u>911.602,84</u>	