

**PROPUESTA PARA EL AHORRO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA MEDIANTE LA
IMPLEMENTACIÓN DE UNA HERRAMIENTA BI PARA EL CONTROL DE
INVENTARIOS Y NEGOCIACIÓN POR SUBASTA INVERSA**

AUTORES:

JEFFERSON OCAMPO – CÓDIGO 1310650456

CLAUDIA FUENTES – CÓDIGO 1822010213

JEIMY REYES CONDE - CÓDIGO 1320650520

YEIMI GARCÍA QUICA - CÓDIGO 1511021637

ASESOR: MSC. GIOVANNY ALEXANDER BAQUERO VILLAMIL

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRAN COLOMBIANO

FACULTAD DE INGENIERÍA, DISEÑO E INNOVACIÓN

ESCUELA DE OPTIMIZACIÓN PRODUCCIÓN INFRAESTRUCTURA Y

AUTOMATIZACIÓN

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS EN INTELIGENCIA DE

NEGOCIOS

BOGOTÁ, D.C. 2019

Tabla De Contenido

Lista de Tablas	V
2. Título	vi
3. Resumen.....	vi
3.1 español	vi
3.2 Abstract	vi
4. Tema.....	vii
4.1 Dedicación	vii
5. Fundamentación del Proyecto.....	viii
5.1 Marco contextual	ix
6. Problema	x
7. Justificación	x
7.1 Objetivo General.....	xi
8. Marco Conceptual.....	xii
9. Estado del Arte.....	xiii
10. Objetivos Específicos, Actividades y Cronograma	xvii
10.1 Metodología	xix
10.2 Presupuesto General del Proyecto.....	xx
11. Viabilidad Financiera del Proyecto.....	xxi
11.1 Calculo VAN Y TIR del Proyecto	xxii
12. Plan de Actividades – Cronograma.....	xxiii
13. Plan de Adquisiciones	xxiv
13. Plan de Riesgos	xxvi
13. Plan de Gestión de Interesados.....	xxxviii
14. Conclusiones y Recomendaciones.....	xliii
15. Bibliografía	xliv

Lista de Tablas

1 Tabla Dedicación de porcentajes asignados para la elaboración del proyecto.....	vii
2 Tabla Ahorro Proyectado Por La Gerencia Administrativas.....	xi
3 Tabla. Objetivos Específicos	xvii
4 Diagrama de Gantt.....	xviii
5 Tabla. Presupuesto del Proyecto.....	xx
6 Tabla. Escenarios del Presupuesto	xxi
7.Tabla Relación Costo Beneficio	xxii
8. Tabla Plan de Actividades - Cronograma.....	xxiii
9 Tabla Plan de Adquisiciones	xxiv
10. Tabla Probabilidad de Riesgo.....	xxix
11. Tabla Impacto de Riesgo	xxx
12 Tabla. Riesgos del Proyecto	xxxi
13 Tabla. Riesgos del Proyecto	xxxiii
14. Tabla Lista de Interesados	xxxix
15. Tabla .Porcentaje de participación Interesados	xl
16.Tabla Registro de Interesados.....	xli
17. Tabla Matriz de Interesados	xlii

2. Título

Propuesta Para El Ahorro en el Área Administrativa mediante la implementación de una herramienta BI para el Control De Inventarios y negociación por Subasta Inversa.

3. Resumen

3.1 español

El presente proyecto es una investigación que trata sobre el estudio de la optimización de los recursos de Insumos correspondientes a útiles, papelería e Insumos de impresión, de Medimás EPS administrados por parte de la Gerencia de Compras Administrativas, de acuerdo con el informe de gestión de compras presentado a finales del año 2018 se pudo establecer que los consumos por cada regional en la que opera la empresa no son equilibrados y se presentan picos afectando el presupuesto asignado anualmente por lo anterior se propone un proyecto de ahorro y control de insumos administrativos mediante una herramienta BI que permita tener un control de inventarios en tiempo real y lograr un ahorro aproximado del 10% en el presupuesto asignado a través de tres fases: control de insumos mediante un módulo de inventarios, campañas de sensibilización del uso que se le debe dar a los recursos que ofrece la empresa y negociación bajo subasta inversa donde el outsourcing a contratar asegura realizar cobro únicamente bajo el porcentaje de ahorro que se logre al finalizar el proceso de negociación.

3.2 Abstract

This project is an investigation that deals with the study of the optimization of the resources of supplies corresponding to supplies, stationery and printing supplies, of Medimás EPS administered by the Management of Administrative Purchases, according to the management report of Purchases presented at the end of the year 2018 it was established that the consumptions for each regional in which the company operates are not balanced and there are peaks affecting the budget allocated annually for the above, a project of saving and control of administrative inputs is proposed through BI tool that allows to have an inventory control in real time and achieve an approximate saving of 10% in the budget allocated through three phases: control of inputs through an inventory module, awareness-raising campaigns that should be given to the resources offered by the company and negotiation under reverse auction where outsourcing to hire insurance ura charge only under the percentage of savings achieved at the end of the negotiation process.

4. Tema

Medimas Eps para el cumplimiento de sus estrategias de ahorro por parte de la Gerencia administrativa en todo lo referente a insumos verifica los consumos promedios anuales y precios históricos consolidando las necesidades reportadas por las regionales para el óptimo funcionamiento de las sedes con fin de implementar las mejoras pertinentes que den paso a dar cumplimiento al ahorro del 10% que pretende este proyecto.

Con la implementación de la subasta Inversa Medimas Eps pretende dar cumplimiento a dicho ahorro con la ventajas que consigo trae esta herramienta entre la que se encuentran la negociación con un único proveedor lo que reduce el costo de comprar en varios contratos, compras innecesarias, control y racionalización del consumo de los insumos. Compra oportuna acorde a las necesidades de las regionales.

4.1 Dedicación

Tabla Dedicación de porcentajes asignados para la elaboración del proyecto

Tipo de Actividad	Sub- actividad	% de Dedicación
Investigación teórica	Base de datos (BD) – control y seguimiento de presupuesto	30%
	Base de datos (BD) – histórico de compras e insumos	
	Base de datos (BD) – Seguimiento y control de productos	
Diseño del Proyecto	Análisis de la información	20%
	Desarrollo del proyecto (entregables)	
Desarrollo	Aprobación del desarrollo del proyecto.	20%
	Ejecución seguimiento y control del proyecto	30%

Fuente: archivos Medimás EPS

5. Fundamentación del Proyecto

La principal razón para la implementación de la subasta inversa en Medimas Eps es el ahorro tomado como referencia de los resultados logrados mediante la negociación por subasta Inversa en el sector público colombiano y que han permitido un mejor manejo de los recursos involucrados. Reduciendo costos y dando transparencia en los procesos de contratación en la adquisición de objetos cuyas características técnicas puedan reducirse a unas comunes en su funcionalidad, calidad y precio.

Para Medimas Eps esta herramienta de eficiencia y transparencia es el principal instrumento para el cumplimiento de los objetivos de ahorro del 10% sobre el total del gasto Administrativo en Medimas Eps, buscando la competencia, eficiencia, objetividad y transparencia en la selección de los proveedores de categorías de útiles, aseo y consumibles de impresión. Adicional a esto se está proyectando un ahorro del 3% por control de inventarios el cual permitiría un ahorro superior al 10% de ahorro solicitado

5.1 Marco contextual

La Gerencia Administrativa tiene un presupuesto asignado anual y un histórico de consumo de los insumos administrativos que son necesarios para el correcto funcionamiento de la organización como lo son:

- Insumos de útiles y papelería.
- Insumos de Aseo y cafetería
- Insumos y consumibles de impresión (tóner para impresora).

De acuerdo con los informes presentados durante el año 2018 y 2019, se registró un aumento en la demanda durante estos periodos en los costos presupuestales asignados para cada una de las sedes administrativas a nivel nacional, y de acuerdo al análisis establecido desde la Coordinación de compras se pudieron establecer varias hipótesis sobre las causas del problema presentado las cuales radican en lo siguiente:

1. Rotación de personal Administrativo en cada una de las regionales los cuales no tienen conocimiento de los insumos que se requieren para el funcionamiento de la operación.
2. No se cuenta con un contrato de los insumos que se solicitan bimestralmente lo que hace que el proveedor no pueda contar con un inventario para Medimas Eps y esto además de generar un sobre costo por compras a corto plazo genera un retraso en las entregas de los insumos.
3. Teniendo en cuenta el retraso en las entregas de pedidos, las sedes prefieren almacenar una gran cantidad de inventario en productos costosos como los tóner de las impresoras los cuales pueden ser obsoletos después de algún tiempo por vencimiento o renovación y cambio de equipos tecnológicos.

El proyecto se dará por culminado cuando se logre ejecutar el porcentaje de ahorro propuesto y la implementación de la herramienta BI en las próximas negociaciones realizadas por la gerencia durante el año en curso y en las cuales se verán reflejadas las mejoras en el presupuesto asignado.

6. Problema

Según indicadores y reportes del último año 2018 de Medimas Eps se pudo identificar que se están presentando incrementos en los consumos de útiles, aseo y consumibles de impresión aun cuando se ha venido perdiendo un gran número de afiliados ya que en su primer año de operación desde agosto de 2017, contaba con un promedio de 5 millones de usuarios siendo la Eps más grande en Colombia y en el año 2018 cuenta con un promedio de 4 millones de afiliados lo que reduciría el consumo de estos insumos. Actualmente la compañía no cuenta con un sistema que le permita identificar el inventario en tiempo real de cada una de sus sedes y así mismo monitorear el comportamiento y consumo por per cápita.

Teniendo en cuenta la pérdida de afiliados presentada, la Vicepresidencia Administrativa decidió reducir el presupuesto asignado a la gerencia de compras en un 10% sobre el valor de compra actual por lo cual se debe buscar la manera de cumplir con este objetivo sin afectar el plan de desarrollo por áreas planteado para el año 2019 los cuales están enfocados primeramente en prestar un servicio íntegro y de calidad para luego poder recuperar participación en el mercado y volver a ser la Eps con mayor cantidad de afiliados en el país.

7. Justificación

Con base a uno de los principales objetivos estratégicos de la compañía el cual es liderado por la vicepresidencia Administrativa y financiera y consiste lograr que para el año 2019 se tenga una disminución de los gastos administrativos en un 10% sobre el total del gasto actual, optimizando recursos de Insumos correspondientes a útiles, papelería e Insumos de impresión, de Medimás EPS administrados por parte de la Gerencia de Compras Administrativas.

Esto por medio de la validación de datos, realizando análisis de los costos y revisando las mejoras que se puedan implementar para cumplir con dicho ahorro, dando alcance a la obtención de mejoras en el proceso de negociación. Esto con el fin de poder destinar los recursos al objetivo misional de la organización el cual se basa en la atención continua de cada afiliado bajo un modelo de atención humanizado, innovador, ágil e integral logrando recuperar participación en el mercado, permitiendo de esta manera prestar un servicio íntegro, de calidad y volver a ser la Eps con mayor cantidad de afiliados en el país.

7.1 Objetivo General

Lograr una disminución de consumo del 10% del presupuesto asignado a la gerencia de compras y destinar estos recursos a estrategias que permitan la mejora en la atención de los afiliados, esto se realizará mediante la centralización y análisis de informes de la herramienta Seven (ERP) que tiene actualmente la compañía y permite bajar información en tiempo real. Adicional a esto se implementarán las 3 fases de ahorro planteadas en este proyecto (control de inventarios, ahorro en negociaciones por economía de escalas y por negociación mediante subaste inversa.).

2 Tabla Ahorro Proyectado Por La Gerencia Administrativas

AHORRO PROYECTADO					
GASTO ACTUAL	AHORRO REQUERIDO	AHORRO PROYECTADO	MÉTODO DE AHORRO	VALOR	PARTICIPACIÓN
\$ 2.910.000.000	\$291.000.000	\$436.200.000	SUBASTA INVERSA	\$349.200.000	80%
			CONTROL DE INVENTARIO	\$87.000.000	20%
TOTAL AHORRO				\$436.200.000	

Fuente: Elaboración propia

Actualmente la Gerencia tiene un presupuesto asignado de \$2.910.000.000 anual. El ahorro requerido es del 10% correspondiente a \$291.000.000. Para que el proyecto sea viable se está proyectando un ahorro aproximado de \$436.200.000 del cual el 80% se logrará por la metodología de subasta inversa y el 20% adicional se logrará por el control de inventario bajo histórico de pedidos.

8. Marco Conceptual

La Gerencia Administrativa tiene un presupuesto asignado anual y un histórico de consumo de los insumos administrativos que son necesarios para el correcto funcionamiento de la organización como lo son:

- Insumos de útiles y papelería.
- Insumos de Aseo y cafetería
- Insumos y consumibles de impresión (tóner para impresora).

De acuerdo con los informes presentados durante el año 2018 y 2019, se registró un aumento en la demanda durante estos periodos en los costos presupuestales asignados para cada una de las sedes administrativas a nivel nacional, y de acuerdo con el análisis realizado desde la Coordinación de compras se pudieron establecer varias hipótesis sobre las causas del problema presentado las cuales radican en lo siguiente:

- No se cuenta con un sistema de control de inventarios en tiempo real.
- Cada vez que se requiere un informe de inventarios para cubrir la necesidad de cada sede se solicita la información y se consolida manualmente por lo cual es un desgaste operativo y requiere tiempo adicional.
- las sedes prefieren almacenar una gran cantidad de inventario en productos costosos como el tóner de las impresoras los cuales pueden ser obsoletos después de algún tiempo por vencimiento o renovación y cambio de equipos tecnológicos.
- No se puede establecer un consumo promedio por sede debido al sobre stock que generan algunos puntos.

El proyecto se dará por culminado cuando se logre controlar en tiempo real los inventarios que presenta cada sede y así poder lograr un análisis mediante la implementación de la herramienta BI. Este análisis permitirá tomar mejores decisiones a la hora de realizar una planeación en futuras compras y en las negociaciones por volumen de acuerdo a los productos que tengan mayor representación en consumo permitiendo así optimizar el presupuesto asignado por la compañía.

9. Estado del Arte

La subasta inversa es una estrategia utilizada por las organizaciones en las áreas de compras y suministros para la gestión del gasto, como parte de las estrategias de ahorro y eficiencia este tipo de herramienta se hizo más popular entre las compañías en la década de los 90 debido a las subastas realizadas por línea a través de internet esto a su vez incremento las transacciones en línea referentes a comercio electrónico.

Los datos de ahorro evidenciados en el uso de esta herramienta fueron:

1. Ecopetrol que presentó entre el 2002 y el 2004 ahorros entre el 18 y el 25% respectivamente en relación con los presupuestos estimados oficialmente.
2. La EPS del ISS: entre el 2003 y el 2004 obtuvo ahorros del 7 y el 20 respectivamente en relación con los precios históricos de adquisición de medicamentos.
3. Para el Banco Agrario en el 2004 obtuvo ahorros del 32%, en relación con el presupuesto estimado oficialmente.
4. En el FEN para el 2003 dos procesos de compra de medidores eléctricos para 8 electrificadoras se obtuvieron ahorros entre el 44 y el 38% del presupuesto oficial estimado
5. En Ecogás en dos licitaciones del 2004 se obtuvo ahorros del 21 y el 37% respectivamente en relación con el presupuesto oficial estimado. En los casos de la FEN y Ecogás solamente se utilizaron en dos oportunidades generando ahorros de más de \$43.000 millones para ese momento, demostrando un ahorro significativo para estas entidades colombianas que la utilizaron (Exposición de Motivos Proyecto de Ley 020 de 2005 - Ley 1150 de 2007).

En términos de oportunidad y eficiencia del tiempo también se mostraron resultados para respaldar el uso de este instrumento. En efecto, Ecopetrol adelantaba procesos contractuales en 2 meses mientras que con esta herramienta y para la adquisición de bienes estandarizados solo 4 días hábiles. Ecogás duró menos de 10 días hábiles, desde la invitación a participar hasta la adjudicación. Según cálculos del Departamento Nacional de Planeación, si se tomaban como base las cifras del CONFIS del valor de los gastos del Sector Público Consolidado en bienes y servicios que corresponden a \$7,1 billones en 2004 y a esta cifra se le aplica un porcentaje de ahorro promedio conservador de 10%, la masificación de la utilización de la herramienta de subasta podría representar unos \$710 mil millones, una cifra que equivale a 0.3 puntos del PIB. La eficiencia en el uso de tan cuantiosos recursos aparece no sólo como una medida por el buen gobierno, sino más que eso, deviene en un imperativo moral en tiempos de restricción fiscal (Exposición de Motivos Proyecto de Ley 020 de 2005 - Ley 1150 de 2007).

Scopus

FECHA DE EXPORTACIÓN: 08 Sep 2019

[https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-](https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85042595037&doi=10.18421%2fTEM71-06&partnerID=40&md5=7fdb04191b30icsoft3589ead7a35277b54)

[85042595037&doi=10.18421%2fTEM71-](https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85042595037&doi=10.18421%2fTEM71-06&partnerID=40&md5=7fdb04191b30icsoft3589ead7a35277b54)

[06&partnerID=40&md5=7fdb04191b30icsoft3589ead7a35277b54](https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85042595037&doi=10.18421%2fTEM71-06&partnerID=40&md5=7fdb04191b30icsoft3589ead7a35277b54)

RESUMEN: Este documento examina la adopción del sector público de la nueva tecnología de subastas electrónicas inversas en tiempo real (e-RA) en la adquisición de la construcción. Se realizó una investigación cualitativa para examinar las experiencias, opiniones y actitudes de los compradores y proveedores de e-RA a través de entrevistas semiestructuradas. Se concluyó que cuando se respetan ciertos principios y limitaciones, e-RA se puede utilizar con éxito para la adquisición de bienes, servicios y obras relacionadas con la construcción mediante contratación pública. El conocimiento adquirido a través de la investigación se transformó en recomendaciones para ayudar a los compradores a manejar e-RA en el sector de la construcción de manera adecuada. © 2018 Tomás Hanák.

PALABRAS CLAVE DEL AUTOR: Industria de la construcción; Subasta electrónica inversa; La contratación pública; Ahorros; Transparencia

Scopus

FECHA DE EXPORTACIÓN: 08 Sep 2019

[https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-](https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0008992734&doi=10.1108%2f13598540210414355&partnerID=40&md5=d42c01e6e178af8ef15851bc51d7b577)

[0008992734&doi=10.1108%2f13598540210414355&partnerID=40&md5=d42c01e6e178af8ef15851bc51d7b577](https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0008992734&doi=10.1108%2f13598540210414355&partnerID=40&md5=d42c01e6e178af8ef15851bc51d7b577)

RESUMEN: Analiza los ahorros que pueden resultar de las subastas inversas en línea para el caso específico de piezas mecanizadas diseñadas por el comprador. Distingue entre ahorros brutos y netos, y destaca factores que pueden reducir la magnitud de los ahorros anticipados. Determina que los ahorros realmente logrados son menores que los reportados por los proveedores de servicios de subastas en línea para el tipo de materiales de producción diseñados por el comprador bajo consideración. Examina la causa raíz de por qué los gerentes usan subastas inversas en línea para reducir el precio de los bienes y servicios comprados. Concluye que la causa raíz de las subastas inversas en línea es la optimización local del sistema comercial a lo largo de dimensiones funcionales, administrativas o financieras, lo que a su vez perpetúa la subutilización crónica de valiosos recursos internos y externos.

PALABRAS CLAVE DEL AUTOR: marketing de empresa a empresa; Manejo de costos; Internet; Logística inversa

Scopus

FECHA DE EXPORTACIÓN: 08 Sep. 2019

[https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-](https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85058902194&doi=10.1155%2f2018%2f9036340&partnerID=40&md5=0e1d05e57fb010ceed18cce690506b0c)

[85058902194&doi=10.1155%2f2018%2f9036340&partnerID=40&md5=0e1d05e57fb010ceed18cce690506b0c](https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85058902194&doi=10.1155%2f2018%2f9036340&partnerID=40&md5=0e1d05e57fb010ceed18cce690506b0c)

RESUMEN: El requisito de un gasto público eficiente lleva a las autoridades contratantes a utilizar subastas electrónicas inversas (e-RA), una herramienta que permite lograr ahorros financieros. En este estudio, nuestro objetivo es explorar las relaciones entre las diferentes variables de e-RA que actúan y verificar los modelos predictivos para inferir el monto de ahorro en la contratación pública de la construcción. Los datos sobre las subastas de construcción real en Eslovaquia se analizaron estadísticamente mediante herramientas gráficas, análisis de regresión múltiple, pruebas y estadísticas para medir la asociación entre variables categóricas. Los resultados revelaron que se debe tener en cuenta el tipo de contrato al considerar el uso de e-RA. Esta investigación proporciona varias implicaciones para los profesionales de compras en el área de adquisición de construcción, especialmente con respecto al nivel de competencia en la subasta y la estimación del potencial de ahorro. Los hallazgos presentados ayudan al proceso de toma de decisiones gerenciales de la adopción de e-RA. Al final, se describen las futuras direcciones de investigación recomendadas en el área investigada. © 2018 Tomás Hanák y Carles Serrat.

Scopus

FECHA DE EXPORTACIÓN: 08 Sep. 2019

[https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-](https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85047824333&doi=10.17559%2fTV-20160212144243&partnerID=40&md5=f9d14f497fa676fbc9972de354457db8)

[85047824333&doi=10.17559%2fTV-](https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85047824333&doi=10.17559%2fTV-20160212144243&partnerID=40&md5=f9d14f497fa676fbc9972de354457db8)

[20160212144243&partnerID=40&md5=f9d14f497fa676fbc9972de354457db8](https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85047824333&doi=10.17559%2fTV-20160212144243&partnerID=40&md5=f9d14f497fa676fbc9972de354457db8)

RESUMEN: La creciente complejidad de los proyectos de construcción impone la necesidad de abordar varios aspectos de la gestión de proyectos con más detalle. El éxito de un proyecto de construcción depende de muchas variables y el proceso de selección de proveedores es sin duda una de ellas. En los últimos años, la importancia del uso de subastas electrónicas inversas en las adquisiciones de construcción del sector público ha aumentado, ya que pueden generar ahorros sustanciales en los precios. Sin embargo, las subastas también son criticadas ya que pueden dar lugar a la presentación de ofertas anormalmente bajas. Por lo tanto, este documento tiene como objetivo explorar el impacto de las subastas inversas electrónicas en el entorno competitivo en los contratos de obras públicas y en la aparición de ofertas anormalmente bajas. Los resultados de la investigación cuantitativa sobre licitaciones de construcción checas revelaron que el uso de subastas disminuye el número de licitantes al tiempo que aumenta la probabilidad de que se presenten ofertas anormalmente bajas. © 2018, Strojarski Facultet. Todos los derechos reservados.

PALABRAS CLAVE DEL AUTOR: Oferta anormalmente baja; Competencia; Gestión de proyectos de construcción; Subasta electrónica inversa; La contratación pública

Scopus

FECHA DE EXPORTACIÓN: 08 Sep. 2019

[https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-](https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84982165914&doi=10.1109%2fCISTI.2016.7521405&partnerID=40&md5=63629ed8fca0b7103bad28ba14d7d90d)

[84982165914&doi=10.1109%2fCISTI.2016.7521405&partnerID=40&md5=63629ed8fca](https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84982165914&doi=10.1109%2fCISTI.2016.7521405&partnerID=40&md5=63629ed8fca0b7103bad28ba14d7d90d)

[0b7103bad28ba14d7d90d](https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84982165914&doi=10.1109%2fCISTI.2016.7521405&partnerID=40&md5=63629ed8fca0b7103bad28ba14d7d90d)

RESUMEN: Este estudio se centra en la adopción y el uso de subastas inversas electrónicas (eRA) para la contratación pública en Portugal, entre 2013 y 2014. Con este objetivo, recopilamos y analizamos 8646 avisos contractuales de obras públicas, suministros y servicios para obras públicas y restringidas. Procedimientos Se llegaron a conclusiones sobre su distribución en términos de autoridades contratantes, su organización y etimología, los objetos de los contratos, los tipos de compra, el tipo de procedimiento utilizado, los precios y la tecnología de apoyo. El estudio demuestra que se realizó una eRA en el 0,7% de los procedimientos, de forma coherente y en línea con los resultados adelantados por las autoridades europeas. © 2016 ASISTÍ.

PALABRAS CLAVE DEL AUTOR: gobierno electrónico; contratación electrónica; Portugal; la contratación pública; subasta inversa

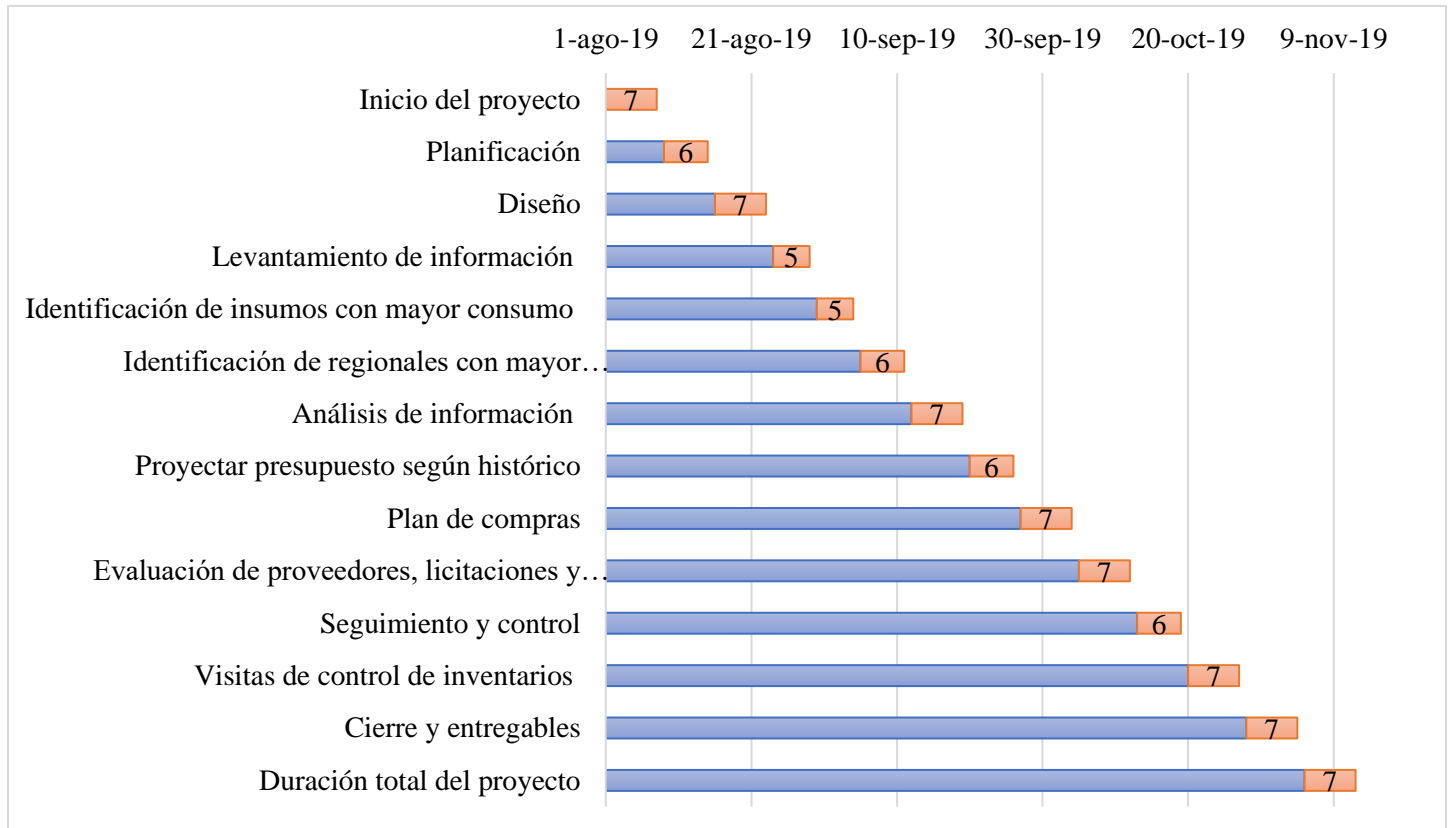
10. Objetivos Específicos, Actividades y Cronograma

3 Tabla. Objetivos Específicos

Objetivos Específicos	Actividades	Comienzo	Duración	Fin
<ul style="list-style-type: none"> • Estimar las necesidades reales de insumos de cada una de las 21 regionales con el fin de establecer una disminución en los gastos administrativos en un 10% durante el año 2019. 	Inicio del proyecto	01-ago.-19	7	08-ago.-19
	Planificación	09-ago.-19	6	15-ago.-19
	Diseño	16-ago.-19	7	23-ago.-19
	Levantamiento de información	24-ago.-19	5	29-ago.-19
	Identificación de insumos con mayor consumo	30-ago.-19	5	04-sep.-19
	Identificación de regionales con mayor participación de consumo	05-sep.-19	6	11-sep.-19
<ul style="list-style-type: none"> • Registrar la aprobación mínima del 60% de los Stakeholder para cumplir con las aprobaciones del proyecto. 	Análisis de información	12-sep.-19	7	19-sep.-19
	Proyectar presupuesto según histórico	20-sep.-19	6	26-sep.-19
	Plan de compras	27-sep.-19	7	04-oct-19
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar las diferentes Herramientas de BI implementadas en el software del outsourcing que ofrece el ahorro mediante subasta inversa con el fin implementar estrategias de mejora que permitan cumplir con los parámetros de ahorro propuestos. 	Evaluación de proveedores, licitaciones y cotizaciones	05-oct-19	7	12-oct-19
	Seguimiento y control	13-oct-19	6	19-oct-19
	Visitas de control de inventarios	20-oct-19	7	27-oct-19
	Cierre y entregables	28-oct-19	7	04-nov-19
	Duración total del proyecto	05-nov-19	7	12-nov-19

Fuente: Elaboración Propia

4 Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración Propia

10.1 Metodología

Es necesario hacer un revisión al proceso actual sobre el uso del presupuesto y los recursos asignados, el personal de compras es el encargado de solicitar a cada una de las actuales sedes de Medimas EPS toda la información referente al inventario correspondientes a útiles, papelería e Insumos de impresión, recolectar esta información, unificarla y presentarla de tal forma que sea clara y real, por medio de comparativos se tendrá como tarea verificar por que se están presentando incrementos en los consumos de útiles, papelería e Insumos de impresión Aun cuando se ha venido perdiendo un gran número de afiliados.

Con el fin de lograr una disminución del 10% del presupuesto asignado a la gerencia Administrativa se implementara un proyecto de ahorro que consta de tres fases dentro de las cuales se encuentra el control de inventarios en el cual se brindaran capacitaciones de uso de la herramienta Seven (ERP) al personal involucrado logrando un mayor control y veracidad de información y sobre todo que se tenga acceso a esta en tiempo real y de esta manera no depender del envío de cada sede y la recolección por parte del área de compras sino que en cualquier momento por medio de la herramienta se pueda descargar informes de cualquier sede.

De acuerdo con la ERP que maneja Medimás Eps se considera pertinente desarrollar un proyecto de implementación BI, el cual se realizara a través de un diseño de tipo estadístico a través del análisis de un ahorro por economía a escalas y mediante la subasta inversa, dos tipos de análisis que permitirán establecer de manera óptima el objetivo del proyecto.

Por otra parte el realizar una investigación de tipo histórica, esto con base a la información de años anteriores que reposa en el procedimiento de compras de la compañía, por medio de esta se busca iniciar el proceso de: recolectar, evaluar, verificar y sintetizar evidencias que permitan obtener las conclusiones necesarias para evaluar el alcance del objetivo del proyecto, se considera que el estudio del mismo es de carácter descriptivo ya que este busca medir las variables obtenidas a través del proceso de obtención de los datos que en su mayoría son financieros.

10.2 Presupuesto General del Proyecto

5 Tabla. Presupuesto del Proyecto

DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	FINANCIACIÓN PROPIA	CANTIDAD	TOTAL	PARTICIPACIÓN	OBSERVACIÓN
VIÁTICOS PARA CONTROL DE INVENTARIOS						
<u>vuelos</u>	\$ 430.000	Presupuesto Asignado a Dirección Administrativa	63	\$ 27.090.000	27%	Tres personas visitaran las 21 regionales en las que se opera actualmente realizando 3 visitas por semana y por persona.
<u>hoteles</u>	\$ 170.000	Presupuesto Asignado a Dirección Administrativa	21	\$ 3.570.000	3%	Las visitas a cada regional se deben efectuar en dos días.
<u>transportes</u>	\$ 100.000	Presupuesto Asignado a Dirección Administrativa	21	\$ 2.100.000	2%	A cada persona se le dará un bono de \$150,000 por cada visita para cubrir gastos de transporte y gastos adicionales.
CAMPAÑAS DE SENSIBILIZACIÓN DE RECURSOS (comunicación interna).						
<u>Material POP (impresos)</u>	\$ 660	Presupuesto Asignado a Dirección Administrativa y Dirección Comercial	3500	\$ 2.310.000	2%	Se realizará impresión de volantes y plegables y se enviaran a cada regional con el fin de lograr una sensibilización y optimización de recursos.
<u>Diseño de espacio en la intranet de la compañía</u>	\$ 2.000.000	Presupuesto Asignado a Dirección Administrativa	1	\$ 2.000.000	3%	Se diseñará un espacio en la intranet para dar a conocer el correcto uso que se le debe dar a los recursos de la empresa.
<u>personal de staff para campaña de activación de marca</u>	\$ 300.000	Presupuesto Asignado a Dirección Administrativa	42	\$ 12.600.000	12%	Se contratarán dos personas por regional para que mediante actividades BTL logren el objetivo de la campaña. Se harán todos los viernes durante un mes.
OUTSOURCING PARA LA EJECUCIÓN DE LA NEGOCIACIÓN POR SUBASTA ELECTRÓNICA E IMPLEMENTACIÓN DE BI						
<u>planeación y ejecución del proyecto</u>	\$ 52.350.000	Presidencia y Vicepresidencias	1	\$ 52.350.000	51%	De acuerdo a las ofertas actuales de esta modalidad las empresas que prestan el asesoramiento, software y soporte de la plataforma a usar manifiestan que se tendrá un ahorro del 12 al 18% del cual se cobrará un 15% sobre el ahorro obtenido.
			Total de Inversión	\$ 102.020.000		

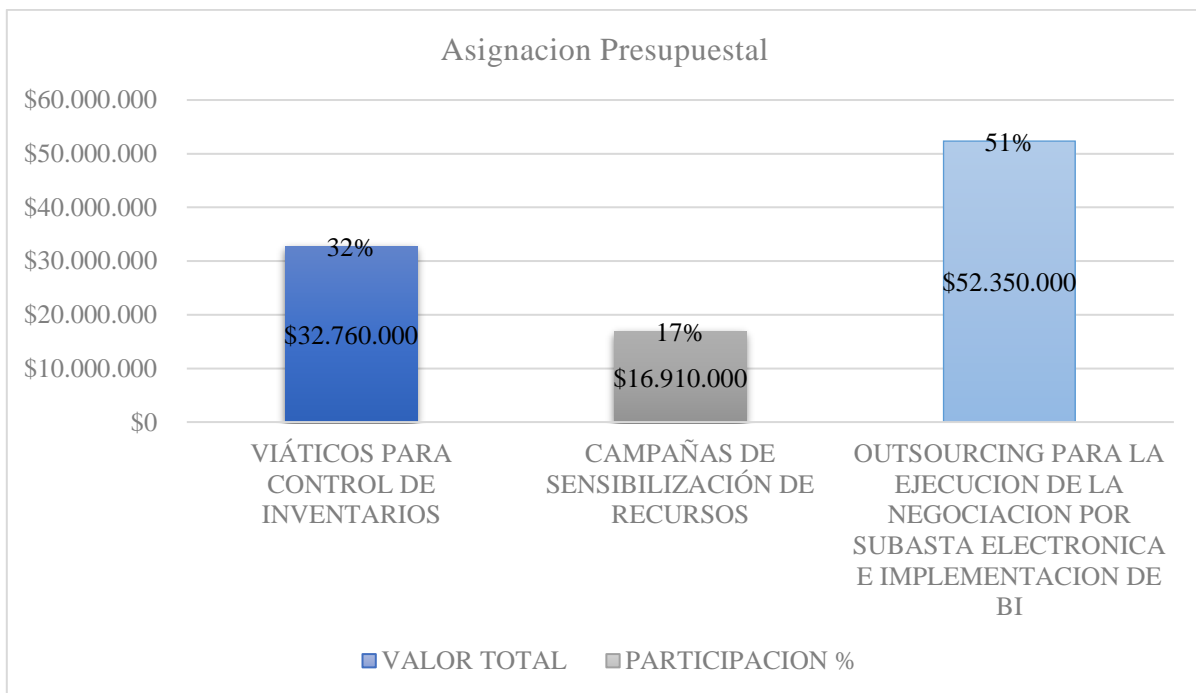
Fuente: Elaboración Propia

11. Viabilidad Financiera del Proyecto

6 Tabla. Escenarios del Presupuesto

ASIGNACIÓN PRESUPUESTAL	VALOR TOTAL	PARTICIPACIÓN %
VIÁTICOS PARA CONTROL DE INVENTARIOS	\$ 32.760.000	32%
CAMPAÑAS DE SENSIBILIZACIÓN DE RECURSOS	\$ 16.910.000	17%
OUTSOURCING PARA LA EJECUCIÓN DE LA NEGOCIACIÓN POR SUBASTA ELECTRÓNICA E IMPLEMENTACIÓN DE BI	\$ 52.350.000	51%
TOTAL	\$ 102.020.000	

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

11.1 Relación Costo Beneficio del Proyecto

7. Tabla Relación Costo Beneficio

RELACIÓN COSTO BENEFICIO					
PRESUPUESTO MENSUAL PARA COMPRA	AHORRO REQUERIDO DEL 10%	INVERSIÓN DE PROYECTO	VALOR DEL AHORRO PROYECTADO	VALOR DE AHORRO MENSUAL	RECUPERACIÓN DE INVERSIÓN DEL PRESUPUESTO DEL PROYECTO 3 MESES
\$ 242.500.000	\$ 291.000.000	\$ 102.020.000	\$ 436.200.000	\$ 36.350.000	\$ 109.050.000

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al proyecto el cual se encuentra encaminado a la mejora continua en el procedimiento de compra de insumos de Medimas EPS SAS, con el presupuesto asignado mensualmente, y de acuerdo al presupuesto realizado para el proyecto analizamos el costo beneficio el cual nos permite establecer que el proyecto supera las expectativas en cuestión de ahorro y a su vez en costos.

En 3 meses se recuperaría la inversión realizada en el proyecto se obtendría un valor adicional de \$7,030,000, tomando el valor de ahorro mensual de \$36,350,000 y proyectándolo a 12 meses obtendremos ahorro en 1 año de \$327,150,000, Adicional a esto obtenemos una ganancia adicional de \$ 36,150,000 sobre el ahorro proyectado de \$291,000,000 correspondiente a un 112% de viabilidad financiera para el proceso administrativo.

12. Plan de Actividades – Cronograma

8. Tabla Plan de Actividades - Cronograma

Actividades	Comienzo	Duración	Fin
Inicio del proyecto	01-ago.-19	7	08-ago.-19
Planificación	09-ago.-19	6	15-ago.-19
Diseño	16-ago.-19	7	23-ago.-19
Levantamiento de información	24-ago.-19	5	29-ago.-19
Identificación de insumos con mayor consumo	30-ago.-19	5	04-sep.-19
Identificación de regionales con mayor participación de consumo	05-sep.-19	6	11-sep.-19
Análisis de información	12-sep.-19	7	19-sep.-19
Proyectar presupuesto según histórico	20-sep.-19	6	26-sep.-19
Plan de compras	27-sep.-19	7	04-oct-19
Evaluación de proveedores, licitaciones y cotizaciones	05-oct-19	7	12-oct-19
Seguimiento y control	13-oct-19	6	19-oct-19
Visitas de control de inventarios	20-oct-19	7	27-oct-19
Cierre y entregables	28-oct-19	7	04-nov-19
Duración total del proyecto	05-nov-19	7	12-nov-19

Fuente: Elaboración Propia

13. Plan de Adquisiciones

9Tabla Plan de Adquisiciones

Duración en días	Actividades	Subtareas	Responsables
7	Inicio del proyecto	Identificación de la necesidad a satisfacer	Director de Proyecto - Dirección Administrativa
6	Planificación	Optimización de los recursos de Insumos correspondientes a útiles, papelería	Área de planeación
7	Diseño	Herramientas de información Subasta Inversa Electrónica	Área de planeación
5	Levantamiento de información	Análisis del sector estudios previos	Director de Proyecto - Dirección Administrativa
5	Identificación de insumos con mayor consumo	Verificación de stock en cada una de las regionales	Director de Proyecto - Dirección Administrativa
6	Identificación de regionales con mayor participación de consumo	Relación compras históricas	Director de Proyecto - Dirección Administrativa
7	Análisis de información	Analizar cuidadosamente diseño, asesoría, soporte técnico, productos y términos de contratación del mecanismo de subasta inversa.	Área de Control y aprobación- Vicepresidencia Administrativa & Financiera
6	Proyectar presupuesto según histórico	Análisis de precios históricos basados en órdenes de compra generadas para el año 2018 por productos.	Director de Proyecto - Dirección Administrativa
7	Plan de compras	Evaluar compras y existencias actuales Analizar costos Control de Calidad Selección de Proveedores	Director de Proyecto - Dirección Administrativa
7	Evaluación de proveedores, licitaciones y cotizaciones	Evaluación de Proveedores frente a su Capacidad técnica Administración y Soporte Comunicación e Infraestructura Capacidad Jurídica Capacidad Financiera Soporte económico Experiencia Fechas de entrega de Propuestas	Director de Proyecto - Dirección Administrativa

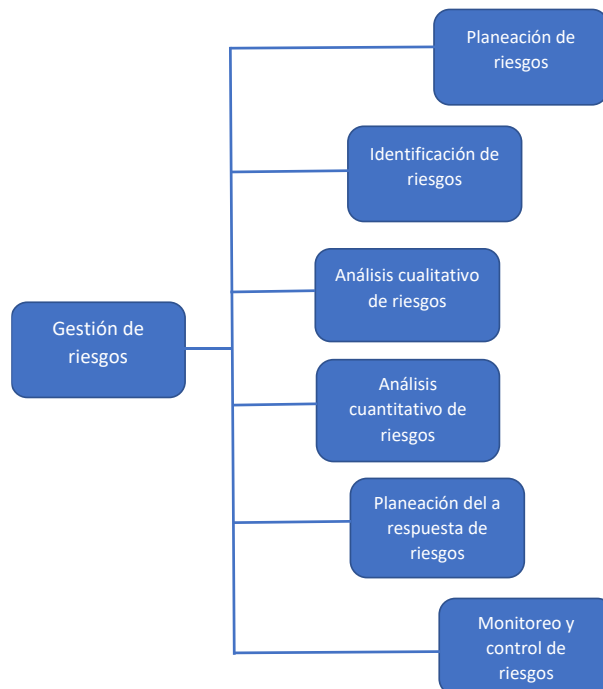
Duración en días	Actividades	Subtareas	Responsables
6	Seguimiento y control	Cumplimiento Calidad Correcto funcionamiento Responsabilidad extracontractual	Director de Proyecto - Dirección Administrativa
7	Visitas de control de inventarios	Control de mercancías Movimientos internos y externos de Inventarios Gestión Logística	Director de Proyecto - Dirección Administrativa
7	Cierre y entregables	Plan de instalación del sistema Sistema de Información configurado e implementado Parametrización definida registrada en sistema (Usuarios Permisos de Usuarios)	Director de Proyecto - Dirección Administrativa
7	Duración total del proyecto	90 Días	

Fuente: Elaboración Propia

13. Plan de Riesgos

Para el proyecto de Medimos EPS, se hace necesario considerar también un marco de trabajo para la planificación y ejecución de las actividades de gestión de riesgos que afecten el proyecto. Este marco de trabajo permitirá identificar, analizar y responder a los riesgos del proyecto:

- ✓ Estimando y planeando las actividades análisis, planeación y gestión del riesgo para el proyecto.
- ✓ Determinando cuáles riesgos pueden afectar el proyecto y documentándolos con sus características.
- ✓ Realizando un análisis cualitativo del riesgo y de las condiciones para priorizar sus efectos sobre los objetivos del proyecto.
- ✓ Midiendo la probabilidad y las consecuencias de los riesgos y estimando sus implicaciones en los objetivos del proyecto.
- ✓ Desarrollando procedimientos y técnicas para aumentar las oportunidades y disminuir las amenazas en los objetivos del proyecto.
- ✓ Monitoreando riesgos residuales, identificando nuevos riesgos, ejecutando planes de reducción de riesgos, y evaluando la efectividad a través del ciclo de vida del proyecto.



Roles y responsabilidades en la gestión de riesgos

Se define el líder, el apoyo y los miembros del equipo de gestión de riesgos para cada tipo de actividad del plan de gestión de riesgos.

Originador del Riesgo

El originador del riesgo identifica el riesgo y lo informa al Gerente del Proyecto de manera formal. Este es responsable de:

- ✓ La temprana identificación del riesgo dentro del proyecto.
- ✓ La documentación formal del riesgo, completando el Formato para Riesgos.
- ✓ La publicación del Formato de Riesgo para la revisión del Gerente del Proyecto.

Gerente del Proyecto

El Gerente del Proyecto recibe, registra, y monitorea el progreso de todos los riesgos del proyecto. El Gerente del Proyecto y al mismo tiempo es responsable de:

- ✓ Recibir los Formatos de Riesgos e identificación de riesgos apropiados para el Proyecto.
- ✓ Grabar todos los riesgos en el Registro de Riesgos.
- ✓ Presentar todos los riesgos al grupo de Revisión del Proyecto.
- ✓ Reportar y comunicar todas las decisiones tomadas por el Grupo de Revisión del Proyecto.
- ✓ Monitorear el progreso y las acciones de mitigación asignadas.

Grupo de Revisión del Proyecto

El Grupo de Revisión del Proyecto es responsable de confirmar el riesgo, es decir su probabilidad e impacto, El Grupo es responsable de:

- ✓ Un regular repaso de los riesgos registrados en el Registro de Riesgos.
- ✓ La identificación de solicitudes de cambio necesarias para mitigar los riesgos identificados.
- ✓ Asignación de acciones para mitigar el riesgo.
- ✓ El cierre de riesgos que no presentan acciones pendientes y no presentan probablemente más impacto al proyecto.

Equipo del Proyecto

El Equipo del Proyecto está comprometido con las acciones de mitigar el riesgo, delegados por el Grupo de Revisión del Proyecto.

Frecuencia y participación de realizaran cada paso de la metodología de gestión de riesgos.

La metodología que se empleó en esta investigación es de tipo descriptiva-analítica, en la cual se aplicaron diferentes técnicas para la recopilación y el análisis de la información. La investigación documental se llevó a cabo realizando indagaciones en distintas fuentes bibliográficas relacionadas con los temas de riesgos y administración y antecedentes de los datos presentaos en diferentes informes de la empresa. El primer paso fue la verificación de los riesgos presentes en el proyecto, el cual se llevó a cabo mediante entrevistas al personal de trabajo con experiencia en la organización, estos datos se utilizaron para hacer la identificación de los riesgos. Con los datos recopilados, se analizaron los riesgos presentes en la construcción en estudio, los cuales se clasificaron según el grado de complejidad de cada uno, lo que permitió conocer la influencia que generan en los procesos de programación y ejecución del proyecto. Por consiguiente, se elaboró un plan de respuesta para reducir la probabilidad de ocurrencia de un riesgo y su impacto, que pueden afectar algunos objetivos del proyecto, acciones necesarias para reducir las amenazas a los objetivos del proyecto y materializar las oportunidades que se presentan en la construcción.

Se planificaron acciones para los riesgos priorizados, asignando responsables y tiempos para cada uno de estos, de manera que las respuestas seleccionadas fueran acorde a la importancia de cada riesgo y puedan ser aplicadas de manera oportuna. Para diseñar el plan de respuesta a los riesgos presentes en la construcción del proyecto, se analizaron los riesgos registrados, a partir de esto se generó una base de datos y se verificó la probabilidad de existencia de nuevos riesgos y la probabilidad de impacto de estos. Una vez se obtuvieron los riesgos presentes en el proyecto y con la ayuda de diferentes registros se obtuvo la información. Para el desarrollo de la estrategia de respuesta a los riesgos, se identificaron varias estrategias de respuesta de riesgos para cada riesgo seleccionado:

- ✓ Evitar: Evitar el riesgo implica cambiar el plan de gestión del proyecto para eliminar la amenaza que representaba un riesgo adverso, aislar los objetivos del proyecto del impacto que éste ocasiona o disminuir el objetivo que estaba en peligro.
- ✓ Mitigar: Reduce la probabilidad o el impacto asociado a un evento de riesgo negativo a un rango aceptable. Esta estrategia consistió en implementar acciones tempranas para reducir la probabilidad de ocurrencia del evento, ya que es más efectiva que reparar los daños ocasionados después de ocurrido el riesgo.

- ✓ Transferir: Consiste en trasladar el impacto negativo de una amenaza y la responsabilidad de una respuesta a un tercero. No se elimina el riesgo, sino que se transfiere la responsabilidad del mismo, comúnmente asociado a contratos y pagos.
- ✓ Aceptar: el proyecto no mitigó ni transfirió, pero estuvo dispuesto a hacer frente a los riesgos una vez que estos ocurran, generalmente está asociado a reservas de dinero o a extensiones en los cronogramas.

Escalas de probabilidad e impacto para calificar los riesgos

Se establece el análisis necesario y la medición de los riesgos del proyecto. Se tienen en cuenta dos características:

- ✓ la probabilidad de que se produzca la amenaza planteada, esta puede ser expresada en términos de frecuencia.
- ✓ la severidad con que se produzca dicha amenaza (impacto).

10. Tabla Probabilidad de Riesgo

Probabilidad del riesgo		
Categoría	Valor	Descripción (probabilidad de ocurrencia)
Muy probable	5	100%
Probable	4	75%-95%
Moderado	3	51%-74%
Improbable	2	26%-50%
Muy improbable	1	1%-25%

Fuente: Elaboración Propia

Categorías que se definen para clasificar los riesgos del proyecto

II. Tabla Impacto de Riesgo

Impacto del riesgo		
Categoría	Valor	Descripción (probabilidad de ocurrencia)
Catastrófico	5	Riesgo que afecta directamente el cumplimiento del proyecto y puede dejar de funcionar por un periodo de tiempo o totalmente los entregables del proyecto.
Mayor	4	Riesgo que puede causar un daño significativo en el logro de los objetivos del proyecto y esto requiere de tiempo de la dirección del proyecto para detectar y corregir en los daños.
Moderado	3	Riesgo que puede causar un daño importante en el logro de los objetivos del proyecto y esto requiere de tiempo de la dirección del proyecto para detectar y corregir en los daños.
Menor	2	Riesgo que causa un daño, que se puede corregir a corto plazo y que no afecta el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
Insignificante	1	Riesgo que puede tener un pequeño o nulo impacto en el proyecto.

Fuente: Elaboración Propia

Apetito de riesgos definido con los interesados o impactados por el riesgo.

12 Tabla. Riesgos del Proyecto

Riesgos del proyecto		
Categoría	Cód.	Factor de riesgo
Administración (cód.: A)	A. 01 A. 02 A. 03 A. 04 A. 05 A. 06 A. 07	Alcance y entregables del proyecto. Ampliación del cronograma. Cambios en el alcance. Administración de calidad. Administración de cambios. Uso inadecuado de los estándares del proyecto. Calidad inadecuada en el plan del proyecto.
Recursos (cód.: B)	B.01 B.02 B.03	Desviación de los recursos. Deficiencia en la asignación de los recursos. No disponibilidad de un servicio.
Complejidad (cód.: C)	C.01 C.01	Prioridades del proyecto en conflicto. Prioridades de los proveedores en conflicto.
Técnicos, calidad (cód.: D)	D.01 D.02 D.03	Nueva tecnología Infraestructura requerida. Tecnología no probada.
Cultura (cód.: E)	E.01 E.02	Resistencia al cambio. Compromiso general.
Organizacionales (cód.: F)	F.01 F.02 F.03	Falta de priorización del proyecto. Fondos interrumpidos. Deficiencia en la definición del alcance.
Comunicación (cód.: G)	G.01 G.02 G.03 G.04	Falta de comunicación entre los miembros del proyecto. Falta de retroalimentación. Comunicación inconclusa. Mal direccionamiento del proyecto.
Externos (cód.: H)	H.01 H.02	Factores naturales (terremotos, inundaciones) Cambio de prioridades del dueño.

Fuente: Elaboración Propia

Matriz de riesgos identificados, con dueño, priorizados y calificados cualitativamente en probabilidad e impacto.

Se utilizará la matriz de priorización, que ayuda a determinar cuáles riesgos requieren un tratamiento inmediato. Esta matriz da 4 categorías para los riesgos, basados en la combinación de frecuencia (probabilidad) y severidad (impacto) de cada riesgo.

Las características de cada riesgo son las que determinan su frecuencia y severidad, y son las que definen el tipo de herramienta que se deberá utilizar para su tratamiento y/o manejo. Cuando los riesgos se caracterizan por ser de alta frecuencia y alta severidad, las herramientas más apropiadas para su manejo y tratamiento son: evitarlo o reducirlo. Si los riesgos son caracterizados por alta frecuencia y baja severidad serán manejados más apropiadamente a través de la retención y/o reducción.

Si los riesgos se caracterizan por tener una alta severidad y una baja frecuencia, se pueden manejar o tratar mejor con transferirlos. Si los riesgos caracterizados por baja severidad y baja frecuencia se manejarán mediante la retención.

	Alta frecuencia	Baja frecuencia
Alta severidad	Evitar/reducir	Transferir
Baja severidad	Retenes/reducir	Retener




Matriz de riesgos identificados y cuantificados por el método VME

Nivel del Riesgo = (Probabilidad x Impacto)

Probabilidad

5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

Impacto

	Riesgo alto.
	Riesgo moderado.
	Riesgo bajo.

13 Tabla. Riesgos del Proyecto

Riesgos del proyecto					
Código	Factor de riesgo	Descripción impacto	Probabilidad	Impacto	Nivel
A. 01	Alcance y entregables del proyecto.	Impacto en hitos estimados para la entrega del proyecto, por desconocimiento o atrasos en el cronograma.	3	4	12
A. 02	Ampliación del cronograma.	Impacto en la planificación y costos de la implementación del proyecto por atrasos del cliente.	3	3	9
A. 03	Cambios en el alcance.	Impacto en los costos y cronogramas estimados para la realización del Proyecto	2	3	6
A. 04	Administración de calidad.	Impacto en la definición de los estándares de rendimiento esperados para los entregables del Project.	2	5	10
A. 05	Administración de cambios.	Impacto en la aceptación del cliente respecto del producto final, adición en los tiempos planificados para agregar cambios no controlados según plan.	2	4	8
A. 06	Uso inadecuado de los estándares del proyecto.	Impacto en los tiempos de ejecución y gestión del Proyecto, por desconocimiento de metodologías de trabajo.	1	3	3
A. 07	Calidad inadecuada en el plan del proyecto.	Impacto en la implementación final del Proyecto, los entregables y la	3	4	12

		valoración y utilización del mismo por parte del cliente.			
B.02	Desviación de los recursos.	Impacto en los tiempos de ejecución y gestión del Proyecto por reorganización del equipo de Proyecto.	2	4	8
B.02	Deficiencia en la asignación de los recursos.	Impacto en la planificación de tiempo por causa de conflictos internos no esperados.	1	2	2
B.03	No disponibilidad de un servicio.	Incongruencia entre lo planificado y lo implementado en la ejecución del Proyecto.	3	4	12
C.01	Prioridades del proyecto en conflicto.	Impacto en tiempos de entrega y modificaciones en cronograma.	2	3	6
C.01	Prioridades de los proveedores en conflicto.	Impacto en los tiempos de implementación técnica del Proyecto por asignación en otros clientes del proveedor. Falta de stock de los equipos a implementa.	2	5	10
D.01	Nueva tecnología	Adición en los tiempos de ejecución del Proyecto, por desconocimiento del equipo de trabajo.	4	5	20
D.02	Infraestructura requerida.	No contar con el espacio y equipamiento necesario para la implementación del proyecto dentro de la empresa.	1	4	1
D.03	Tecnología no probada.	No garantiza el resultado, por falta de conocimientos.	4	5	20
E.01	Resistencia al cambio.	Adición de tiempo en la implementación del Proyecto.	4	2	8

E.02	Compromiso general.	Retrasos en cronograma y riesgos de aceptación satisfactoria por parte del cliente.	1	4	4
F.01	Falta de priorización del proyecto.	Retrasos en cronograma y problemas de costos por aplazamiento de actividades en fechas comprometidas.	2	3	6
F.02	Fondos interrumpidos.	Adición en los tiempos de ejecución y gestión del Proyecto.	3	5	15
F.03	Deficiencia en la definición del alcance.	Inconsistencia entre los objetivos del Proyecto y las necesidades del cliente.	1	4	4
G.01	Falta de comunicación entre los miembros del proyecto.	Incompatibilidad para unificación de criterios, implicaría rehacer y reasignar tareas.	2	5	10
G.02	Falta de retroalimentación.	Resultado del Proyecto distinto al esperado.	2	5	10
G.03	Comunicación inconclusa.	Retrasos en presentación final del proyecto, lenguaje no común, duplicidad de información, etc.	2	3	6
G.04	Mal direccionamiento del proyecto.	Retrasos en presentación final del proyecto, lenguaje no común, duplicidad de información, etc.	2	3	6
H.01	Factores naturales (terremotos, inundaciones).	Impacto en los tiempos de implementación por falta de conectividad entre el cliente, el equipo de proyecto y los posibles proveedores.	1	4	4
H.02	Cambio de prioridades del dueño.	Cambio de giro o redefinición de mercado u operaciones, venta de la empresa puede no llevar a cabo el proyecto.	1	5	5

Fuente: Elaboración Propia

Análisis probabilístico detallado del proyecto y tendencias en los resultados del análisis cuantitativo de riesgos (reserva de contingencia necesaria para proporcionar un nivel de confiabilidad del proyecto).

Este proceso utiliza técnicas cuantitativas para determinar la probabilidad y el impacto de los riesgos del proyecto, este se realizará después del análisis cualitativo de riesgos utilizando las siguientes herramientas:

- ✓ Entrevistas. Con la información recogida de los expertos se tratará estadísticamente a partir de los datos de parámetros concretos cuyo riesgo se quiera estimar.
- ✓ Análisis de árbol de decisiones. Se validará por medio de un diagrama que describe una decisión considerando todas las alternativas posibles.

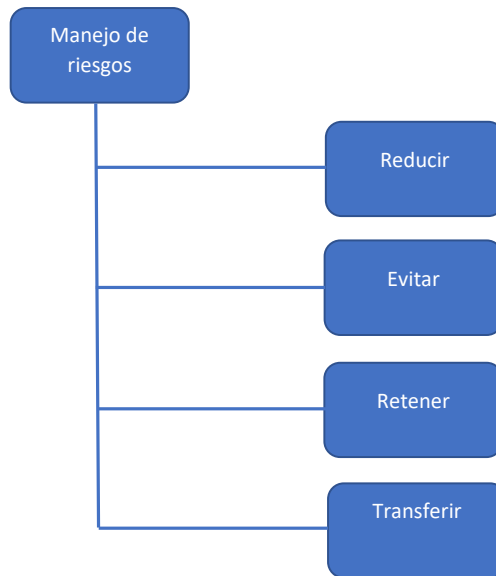
La Planificación de la Respuesta a los Riesgos será determinada por las acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.

Incluye la identificación y asignación de una o más personas (el “propietario de la respuesta a los riesgos”) para que asuma la responsabilidad de cada respuesta a los riesgos acordada y financiada. La Planificación de la Respuesta a los Riesgos aborda los riesgos en función de su prioridad, introduciendo recursos y actividades en el presupuesto, cronograma y plan de gestión del proyecto, según sea necesario.

Entradas

- ✓ Plan de Gestión de Riesgos: Entre los componentes importantes del plan de gestión de riesgos se incluyen los roles y responsabilidades, las definiciones del análisis de riesgos, los umbrales de riesgo para los riesgos bajo, moderado y alto, y el tiempo y el presupuesto necesarios para la Gestión de los Riesgos del Proyecto.
- ✓ Registro de Riesgos: El registro de riesgos se desarrolla por primera vez en el proceso Identificación de Riesgos, y se actualiza durante los procesos Análisis Cualitativo de Riesgos y Análisis Cuantitativo de Riesgos.

Es importante estructurar un adecuado manejo y control de los riesgos ya identificados, analizados y priorizados, a través de acciones factibles y efectivas. Para lograr efectividad en esta etapa, se contará con las siguientes técnicas de manejo del riesgo.



- ✓ Evitar: Se logra cuando al interior de los procesos se genera cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas.
- ✓ Reducir o Controlar el Riesgo: si el riesgo no puede ser evitado porque crea grandes dificultades operacionales, el siguiente paso es reducirlo al más bajo nivel posible. La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.
- ✓ Retener el Riesgo: después de que los riesgos han sido reducidos, podría haber residuos del riesgo (riesgo residual) los cuales serán retenidos. Los planes deben manejar las consecuencias de estos riesgos si ellos ocurrieran, incluyendo la identificación de los medios de financiar el riesgo.
- ✓ Transferir el riesgo: Hace referencia a buscar respaldo y compartir con otro parte del riesgo. Esta técnica es usada para eliminar el riesgo de un lugar y pasarlo a otro o de un grupo a otro. Asimismo, el riesgo puede ser minimizado compartiéndolo con otro grupo o dependencia.

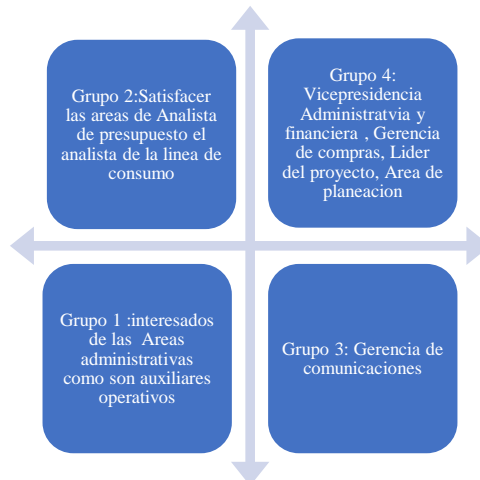
13. Plan de Gestión de Interesados

1. Análisis de los interesados por alguna de las herramientas (Pej, poder -interés ó saliente (relevancia))

Para desarrollar la matriz es necesario identificar las entradas necesarias que permitirán establecer la información con la cual el líder y el equipo inmerso en el proyecto, las entradas son aquellos factores los cuales se analizan y se establecen como factores importantes en la construcción del mismo, en las herramientas y técnicas se generara el análisis de los interesados del proyecto y en la salida nos permite evidenciar la matriz de los interesados y las estrategias que se utilizaran para gestionar las expectativas y participación de cada interesado a lo largo del proyecto.

Entradas	Técnicas	Salidas
Acta de Constitución del Proyecto	Análisis de los interesados del proyecto vicepresidencia administrativa y gerencia de compras	Matriz de interesados
Documentos del proyecto, procedimientos, actas de comité o presentaciones	Valoración y evaluación de los auditores del proyecto	Vicepresidencia Administrativa y Financiera - Gerencia de Compras- Analista de Presupuesto
Factores de medio ambiental y de infraestructura de Medimas eps		Coordinación de Compras- Líder del proyecto- Área de planeación- Analista de Compras

Fuente: *Elaboración Propia*
Matriz Poder- Interés



2. Cuál es el nivel actual de participación de cada interesado

Las partes interesadas son aquellas que se encuentran, directamente beneficiadas con el objetivo del proyecto el cual consiste en lograr una disminución de consumo del 10% del presupuesto asignado a la gerencia de compras y destinar estos recursos a estrategias que permitan la mejora en la atención de los afiliados, las partes interesadas manejan un nivel de participación de acuerdo a su tipo de responsabilidad y de aprobación tanto en los costos como en los informes que se generen de a medida que se desarrolle el proyecto, a continuación, determinamos a través de un rango de Alto- Mediana- Baja el nivel de participación de los interesados.

14. *Tabla Lista de Interesados*

Lista de Interesados	Nivel de participación
Vicepresidencia Administrativa y Financiera	Mediana
Gerencia de Compras	Mediana
Coordinación de Compras	Baja
Líder del proyecto	Alta
Área de planeación	Mediana
Analista de Presupuesto	Mediana
Analista de Compras	Baja

Fuente: Elaboración Propia

3. Cuál es el nivel deseado de participación de cada interesado.

De acuerdo con el alcance del proyecto el cual consiste en la obtención, validación, análisis del costo administrativo actual y las mejoras que se puedan presentar durante el mismo las cuales van a permitir cumplir con el objetivo propuesto en el proyecto el cual consiste en lograr una disminución de consumo del 10% del presupuesto asignado a la gerencia de compras y destinar estos recursos a estrategias que permitan la mejora en la atención de los usuarios, los interesados deben mantener un nivel de interés propio a sus roles desempeñados, con base en el análisis consideramos que el nivel deseado de cada interesado se vería reflejado a medida en que se desarrollen las tareas establecidas para el cumplimiento, a continuación relacionamos el porcentaje de participación al cual cada interesado deberá llegar al momento de desarrollado el proyecto.

15. Tabla .Porcentaje de participación Interesados

Lista de Interesados	Nivel de participación
Vicepresidencia Administrativa y Financiera	100%
Gerencia de Compras	100%
Coordinación de Compras	100%
Líder del proyecto	100%
Área de planeación	50%
Analista de Presupuesto	60%
Analista de Compras	30%

Fuente: Elaboración Propia

4. Qué impacto tendrá sobre los interesados un cambio en el proyecto

Los cambios que se generen manejaran un impacto bajo esto debido a que el desarrollo del mismo se dará bajo parámetros medidos y revisados diariamente.

Esto permitirá no afectar el grupo de interesados o los representados en los clientes internos como externos puesto que no se desarrolla directamente en el campo de servicio de la organización que para este caso son los usuarios.

5. Cómo son las interrelaciones entre los interesados

Para este caso se centraliza en el líder del proyecto quien informara las actividades desarrolladas a través de comités y los avances del proyecto a las partes interesadas



6. Con qué frecuencia vamos a comunicarnos con los interesados

La frecuencia en que se realizara el seguimiento del proyecto será mensual a través de comités convocados por el líder del proyecto y aprobados por la gerencia de compras, aquí se trabajaran temas relacionados con el desarrollo y necesidades que surjan a medida que se elaboren los parámetros previamente establecidos.

Por otra parte, consideramos importante establecer unos parámetros en el desarrollo de la comunicación ya sea por medio de acta que se realice en el comité o en fechas las cuales se requiera revisar por parte de la Gerencia o Vicepresidencia los avances o situación actual, razón por la cual se establecen un cuadro de desarrollo de comunicación con el cual se establece unos parámetros para la consulta de la información del proyecto.

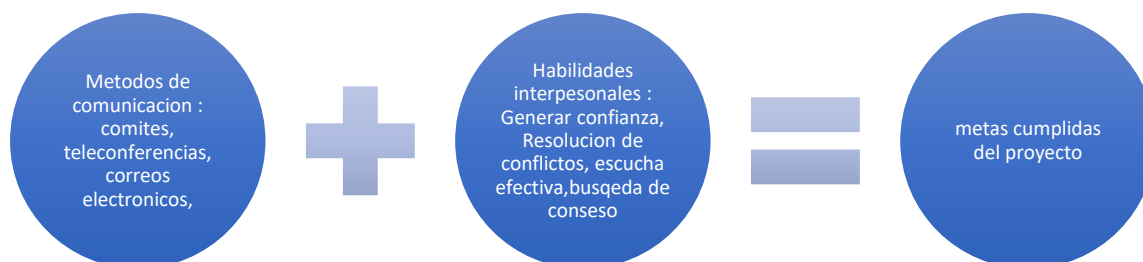
16. Tabla Registro de Interesados

REGISTRO DE INTERESADOS	
Ítem	Descripción del interesado o formato establecido
Nombre del interesado	Nombre del interesado que solicita la información
Cargo desempeñado	Cargo que desempeña en la compañía
Tipo de información requerida	Avances del proyecto
Formato de presentación de la información	Formato Excel, Pdf, Word
Aprobación de la información	El envío de la información debe ser aprobada por el líder del proyecto y la Gerencia de compras
Fecha o periodo de presentación de la información	Mensual. En caso que sea para comité o esporádica en caso que sea la vicepresidencia
Responsable del envío de la información	Líder del proyecto

Fuente: Elaboración Propia

7. Cómo y cuándo actualizaremos el plan de gestión de los interesados

La participación de los interesados es de gran importancia ya que conocemos de primera instancia para satisfacer sus necesidades y tener claras sus expectativas, abordar los incidentes en los momentos en que ocurren y fomentar la participación adecuada de los mismos en las actividades del proyecto a lo largo del ciclo de vida del mismo. Adicionalmente ayuda a aumentar la probabilidad de éxito del proyecto asegurar que sean claras las metas propuestas para cada uno de los interesados.



8. Matriz de interesados

17. Tabla Matriz de Interesados

MATRIZ DE STAKEHOLDER					
STAKEHOLDER:	ANDRÉS RUIZ- SANTIAGO SERRATO- JEIMY REYES- JEFFERSON OCAMPO- CLAUDIA FUENTES –YEIMI GARCIA				
TIPO:	VICEPRESIDENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA- GERENCIA DE COMPRAS- COORD. DE COMPRAS- LÍDER DEL PROYECTO- ANALISTA DEL PROYECTO				
			ACCIONES POSIBLES		
OBJETIVOS O RESULTADOS	NIVEL DE INTERÉS	NIVEL DE INFLUENCIA	DE IMPACTO POSITIVO	DE IMPACTO NEGATIVO	ESTRATEGIAS
Lograr una disminución de consumo del 10% del presupuesto asignado a la gerencia de compras y destinar estos recursos a estrategias que permitan la mejora en la atención de los Afiliados.	Alto	Alto	x		La vicepresidencia y la gerencia de compras serán los encargados de aprobar los procesos necesarios para el alcance del proyecto
Análisis del costo administrativo actual y las mejoras que se puedan presentar	Alto	Alto	x		La vicepresidencia y la gerencia de compras se encargarán de cumplir con las aprobaciones correspondientes a los costos del proyecto
CONCLUSIONES	La vicepresidencia será la encargada de solicitar la aprobación final del proyecto a la presidencia.				

Fuente: Elaboración Propia

14. Conclusiones y Recomendaciones

De acuerdo a la investigación realizada podemos concluir que la creación de un contexto de negociación propio se convierte en un beneficio para el comprador si como base principal se cuenta con un pliego de condiciones estructurado y claro que garanticen el adecuado manejo de la subasta inversa es por esto que se debe contar con una descripción específica con aspectos claros técnicos y definidos para los productos que entraran en proceso de subasta como también el presupuesto y pretensiones de ahorro para dicha puja. Otro factor no menos importante a tener en cuenta los requisitos de participación, selección rechazo, adjudicación, contratación y demás términos relevantes acorde a las necesidades del proceso antes, durante y después de la ejecución.

Todas estas recomendaciones tienen la finalidad de hacer de esta herramienta la manera más eficiente de aligerar el proceso de contratación de compra de productos o servicios con calidad, oportunidad y precios favorables sin embargo pueden dar lugar a inconvenientes, cuando las garantías no se ponen en marcha con antelación.

15. Bibliografía

- <http://www.alvarouribevelez.com.co/es/content/desde-el-15-de-diciembre-el-iss-distribuir-medamentos-para-atencion-de-sida>. (2019). Obtenido de <http://www.alvarouribevelez.com.co/es/content/desde-el-15-de-diciembre-el-iss-distribuir-medamentos-para-atencion-de-sida>
- <http://www.constitucioncolombia.com/titulo-7/capitulo-5/articulo-209>. (02 de 2019). *Constitucion Politica de Colombia*.
- <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/red/publicaciones/la-subasta-inversa-de-la-contratacion-estatal-en-colombia>. (2019). *Funcion Publica*. Obtenido de <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/red/publicaciones/la-subasta-inversa-de-la-contratacion-estatal-en-colombia>
- <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/red/publicaciones/modelo-de-subasta-inversa>. (02 de 2019). *Funcion Publica*.
- <http://www.prakxon.com/estrategias-para-reducir-costos-en-compras-de-bienes-y-servicios/>, P. (01 de 02 de 2019). Obtenido de <http://www.prakxon.com/estrategias-para-reducir-costos-en-compras-de-bienes-y-servicios/>
- http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_2811_1974.html. (s.f.). Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_2811_1974.html
- <https://biddown.com/factores-clave-para-proveedores-en-una-subasta-inversa>. (02 de 2019). *Subasta Inversa*.
- <https://cl.senegocia.com/mejores-practicas-en-la-gestion-de-compras-ahorro-eficiencia-y-proteccion-contra-fraudes>/<https://www.marianocabrera.com/la-importancia-del-plan-anual-de-compras-de-la-empresa-ahorros-superiores-al-12/>. (2019). *Mariano Cabrera*. Obtenido de <https://cl.senegocia.com/mejores-practicas-en-la-gestion-de-compras-ahorro-eficiencia-y-proteccion-contra-fraudes>/<https://www.marianocabrera.com/la-importancia-del-plan-anual-de-compras-de-la-empresa-ahorros-superiores-al-12/>
- <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15644/Ca%F1onRodriguezMonicaViviana2016.pdf?sequence=1>. (2019). *Repositorio Unimilitar*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15644/Ca%F1onRodriguezMonicaViviana2016.pdf?sequence=1>
- <https://www.auditool.org/blog/control-interno/939-control-interno-de-los-inventarios>. (2019). *Control Interno Inventarios*.
- <https://www.marianocabrera.com/la-importancia-del-plan-anual-de-compras-de-la-empresa-ahorros-superiores-al-12/>. (01 de 02 de 2019). *Mariano Cabrera*. Obtenido de <https://www.marianocabrera.com/la-importancia-del-plan-anual-de-compras-de-la-empresa-ahorros-superiores-al-12/>
- https://www.oas.org/dsd/fida/laws/legislation/colombia/colombia_99-93.pdf. (s.f.). Obtenido de https://www.oas.org/dsd/fida/laws/legislation/colombia/colombia_99-93.pdf
- MINISTERIO DE COMUNICACIONES*. (s.f.). Obtenido de • Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (s.f.). Gobierno en línea. Obtenido de <http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co>
- Publica, F. (s.f.). <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/red/publicaciones/la-subasta-inversa-de-la-contratacion-estatal-en-colombia>. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/red/publicaciones/la-subasta-inversa-de-la-contratacion-estatal-en-colombia>
- SAS, M. E. (s.f.). Obtenido de INTRANET MEDIMAS EPS