

**DIAGNÓSTICO DE LAS DIFICULTADES COMERCIALES PRESENTADAS EN  
LOS PROCESOS DE IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS ALTAMENTE  
ESPECIALIZADOS Y CRÍTICOS PARA LA OPERACIÓN DE LA REFINERÍA DE  
BARRANCABERMEJA EN ECOPETROL S.A.**

**LILIANA RUEDA LIZARAZO**



**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA BUCARAMANGA  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN NEGOCIOS INTERNACIONALES  
BOGOTÁ, D.C.  
2007**

**DIAGNÓSTICO DE LAS DIFICULTADES COMERCIALES PRESENTADAS EN  
LOS PROCESOS DE IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS ALTAMENTE  
ESPECIALIZADOS Y CRÍTICOS PARA LA OPERACIÓN DE LA REFINERÍA DE  
BARRANCABERMEJA EN ECOPETROL S.A.**

**LILIANA RUEDA LIZARAZO**

**DIRECTOR  
FABIO MAURICIO CARDONA**

**TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
ESPECIALIZACIÓN EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**



**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA BUCARAMANGA  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN NEGOCIOS INTERNACIONALES  
BOGOTÁ, D.C.  
2007**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

**Firma primer Jurado**

---

**Firma segundo Jurado**

---

**Firma tercer Jurado**

**Bogotá, D.C. Abril de 2007**

## CONTENIDO

	Pág.
METODOLOGÍA DEL ARBOL DEL PROBLEMA	9
INTRODUCCIÓN	12
1. IDENTIFICACIÓN DE DIFICULTADES EN ETAPA DE NEGOCIACIÓN CON FABRICANTES EN ESTADOS UNIDOS Y ASPECTOS DEL MANUAL DE CONTRATACIÓN QUE GENERAN CONFLICTO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UN CONTRATO FORMAL	14
1.1 RECONOCIMIENTO ECOPEPETROL EN EL SECTOR DE LA INDUSTRIA	15
1.2 RESTRICCIONES DEL MARCO LEGAL DE CONTRATACIÓN DE ECOPEPETROL	16
1.3 PLANEACIÓN DE LA OPERACIÓN	16
2. IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS EN EL MANUAL DE CONTRATACIÓN QUE GENERAN CONFLICTO	18
2.1 CAPACIDAD PARA CONTRATAR CON ECOPEPETROL	18
2.2 DETERMINACIÓN DE GARANTÍAS	19
2.3 IMPUESTOS	20
2.4 SELECCIÓN DE LA FORMA DE PAGO	20
3. IDENTIFICACIÓN DE REGIMEN DE JURISDICCIÓN APLICABLE A COMPRAS DE IMPORTACIÓN EN CASO DE DISPUTAS	22
3.1 ¿COMO SELECCIONAR UNA LEY APLICABLE?	22
3.2 ¿CUÁL ES EL MÉTODO DE SOLUCIÓN DE CONFLICTO APLICABLE?	26
4. PLANTEAMIENTO DE UN PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO A COMPRAS INTERNACIONALES	28
4.1 EVENTUAL CAUSA DE LOS PROBLEMAS LOGISTICOS EN LAS COMPRAS INTERNACIONALES	28
4.2 PLANTEAMIENTO DE ORGANIGRAMA	32
4.3 PROCESOS DEL ÁREA LCI (INTERRELACIÓN)	34
4.3.1 Planeación y gestión del Proceso Compra de Importación	35
4.3.1.1 Especificación de los Requerimientos	35
4.3.1.2 Selección del término de negociación (Casos)	37
4.3.2 Aseguramiento, implementación y seguimiento modelo Logístico	38

4.3.2.1 Definición de Perfiles de Cargo en Área de LCI	38
4.3.2.2 Descripción de Actividades Generales del Alcance de los Servicios del OLI.	44
4.3.2.2.1 Planeación, Diseño y Coordinación de la Operación Logística	44
4.3.2.2.2 Recepción de la Orden de Compra.	44
4.3.2.2.3 Seguimiento, Gestión y Control de la Operación Logística	45
4.3.2.2.4 Planeación Integral de Transporte y Manejo de la Carga Internacional.	48
4.3.2.2.5 Integral de la Intermediación Aduanera y Manejo Documental Planeación.	50
4.3.2.2.6 Servicio de Intermediación Aduanera	52
4.3.2.2.7 Manejo y Control de Licencias Individuales.	53
4.3.2.2.8 Clasificación Arancelaria.	54
4.3.3 Procedimiento de Seguimiento a Compras Internacionales	54
4.3.3.1 Proceso 1: Transporte Internacional	54
4.3.3.2 Proceso 2: Intermediación Aduanera	54
4.3.3.3 Proceso 3: Transporte Nacional	55
CONCLUSIONES	56
BIBLIOGRAFÍA	58
ANEXOS	59

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Gráfica 1. Estructura de propuesta	33
Gráfica 2. Procesos del área	34
Gráfica 3. Planeación	38

## GLOSARIO

**ÁREA USUARIA:** dependencia de ECOPETROL perteneciente al área operativa que necesita de un insumo para mantener la operatividad de las plantas.

**ALMACÉN Y/O MANEJO DE INVENTARIOS:** funcionario de ECOPETROL que consolidan las demandas de bienes requeridos por los requisidores de elementos y clasificando los mismos envían al gestor de compras para el inicio de la gestión.

**COMITÉ EVALUADOR:** funcionarios designados por ECOPETROL para realizar la evaluación de las propuestas recibidas dentro del desarrollo de un proceso de selección.

**EMBARCADOR (FORWARDER):** Recepciona la carga en origen y la transporta hasta el sitio convenido de entrega.

**FCR:** Documento de embarque - Transporte Internacional.

**FUNCIONARIO AUTORIZADO:** funcionario competente que de acuerdo al Manual de Control Administrativo está en capacidad y facultad de contratar en nombre de ECOPETROL.

**DAB:** DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTO DE BIENES Y SERVICIOS

**GESTOR DE COMPRAS:** funcionario que realiza la gestión de compras

**INTRAC:** sistema de información en línea compartido con ECOPETROL donde se registra el seguimiento de la carga desde su recibo hasta la nacionalización.

**LICENCIA ANUAL:** licencia destinada exclusivamente a regular las solicitudes de importación que presenten las compañías dedicadas a la exploración, explotación y transformación de minerales y petróleo ó a la prestación de servicios técnicos vinculados directamente con tales actividades.

**OPERADOR LOGÍSTICO INTERNACIONAL:** Ente que consta el Embarcador y SIA

**PROVEEDOR:** suministra material y/o bienes y/o servicios.

**RECIBO OFF SITE:** recibo de suministro en bodegas por fuera del territorio nacional

**RECIBO ON SITE:** Recibo de suministro en bodegas dentro del territorio nacional

**REQUISICIÓN DE COMPRA:** Requerimiento realizado en el sistema SAP por parte de las áreas usuarias.

**SIA:** Sociedad de Intermediación Aduanera que gestiona de acuerdo con la Ley todos los procesos de importación de los suministros que ingresan al país.

**TRANSPORTE NACIONAL:** Transporta dentro del territorio nacional la carga hasta el sitio de entrega final convenido, usualmente las bodegas de ECOPETROL.

**TÉRMINOS DE REFERENCIA Y/O PLIEGO DE CONDICIONES:** Documento donde se describen las condiciones particulares de cada proceso de selección adelantado por ECOPETROL; contiene, entre otras: los requisitos mínimos específicos, la forma de presentación de la propuesta, la forma de asignación de puntaje, y la Minuta del Contrato a celebrar.



## **METODOLOGÍA DEL ARBOL DEL PROBLEMA**

Para el desarrollo del diagnóstico de dificultades comerciales presentadas en el proceso de importación de ECOPETROL, se ha seleccionado la metodología del Árbol del Problema a fin de definir claramente a partir del problema central objeto del presente documento, la determinación de las causas y sus efectos.

El árbol de problemas es una ayuda importante para entender la problemática a resolver.

En él se expresan, en encadenamiento tipo causa/efecto, las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con el problema en cuestión. Confirmado el mencionado encadenamiento causa/efecto, se ordenan los problemas principales permitiendo identificar el conjunto de problemas sobre el cual se concentrarán los objetivos.

Esta clarificación de la cadena de problemas permite mejorar el diseño, efectuar un monitoreo de los "supuestos" del proyecto durante su ejecución y, una vez terminado el proyecto, facilita la tarea del evaluador, quien debe determinar si los problemas han sido resueltos (o no) como resultado del proyecto.

En el Anexo 1 se ilustra el desarrollo de esta metodología donde se identifican las causas de las Dificultades comerciales en las compras internacionales de ECOPETROL y sus efectos a partir del problema central: Dificultades comerciales en las compras internacionales de ECOPETROL.

## RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO

**TITULO:** **DIAGNÓSTICO DE LAS DIFICULTADES COMERCIALES PRESENTADAS EN LOS PROCESOS DE IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS ALTAMENTE ESPECIALIZADOS Y CRÍTICOS PARA LA OPERACIÓN DE LA REFINERÍA DE BARRANCABERMEJA EN ECOPETROL S.A.**

**AUTOR(ES):** **LILIANA RUEDA LIZARAZO**

**FACULTAD:** **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DIRECTOR(A):** **FABIO MAURICIO CARDONA**

La Dirección de Abastecimiento de Bienes y Servicios es la dependencia dentro de ECOPETROL encargada de abastecer en forma estratégica a la Organización de los bienes y servicios requeridos para operar en forma eficiente y oportuna. Dentro de su estructura organizacional se encuentra el Grupo de Logística y Compras Internacionales el cual tiene en función responder a las necesidades de Ecopetrol en materia de importaciones y garantizar el mejoramiento continuo del proceso de Abastecimiento. Sin embargo y pese a que se ha trabajado en un proceso de abastecimiento de importación que permita la oportunidad de entrega del suministro, no se han establecido las condiciones comerciales aplicables a fabricantes en Estados Unidos con las cuales ECOPETROL necesita realizar directamente compras de bienes por la especialidad de los productos, por tanto se solicitan requerimientos como pólizas e impuestos que los fabricantes desconocen y no están dispuestos a asumir dificultando la relación comercial. Se presentan adicionalmente problemas de comunicación con el intermediario logístico y fabricantes al existir fallas en los medios de control y comunicación sobre las órdenes y no se cuenta con la selección de una ley a aplicar en caso de disputas.

El método para investigar el problema planteado se basó en el árbol de la metodología del problema con lo cual se expuso todas las posibles causas que afectan las negociaciones internacionales con base en la experiencia del autor y del equipo de trabajo de Logística de Importación, encontrándose la necesidad de establecer con la Vicepresidencia Jurídica de la Empresa pliegos de condiciones ajustados especialmente a negocios en el exterior, definiendo igualmente la necesidad de establecer con el área de abastecimiento de ECOPETROL un programa de capacitación a los negocios, acompañando los procesos de planeación y visitas industriales a nuestros proveedores internacionales a fin de establecer relaciones de confianza mutua.

**PALABRAS CLAVES:** Logística internacional y Seguimiento a Compras del Exterior

## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

**TITULO:** DIAGNOSIS OF COMMERCIAL DIFFICULTIES PRSENTED IN IMPORT PROCESSES OF HIGHLY QUALIFIED AND CRITICAL PRODUCTS, FOR THE OPERATION OF THE OIL REFINERY LOCATED IN THE CITY OF BARRANCABERMEJA, DEPARTMENT OF SANTANDER – COLOMBIA – SUR AMERICA

**AUTOR(ES):** LILIANA RUEDA LIZARAZO

**FACULTAD:** INTERNATIONAL BUSSINES SPECIALIZATION

**DIRECTOR(A):** FABIO MAURICIO CARDONA

### RESUMEN

The Direction – Department of Supply of Goods and Services is the Department in ECOPETROL, S. A. (hereinafter ECP) organizational and functional structure, in charged of supplying strategically the Enterprise (ECP) of the goods and services needed and required to operate in an efficient and in time way. Within its organizational structure, there is a Section named the “Group of Logistics and International Purchases”, which main functions and objectives are to give and respond to the necessities of ECP with regards to matters that involve imports (of goods and services).

Even though there has been a continuous and constant improvement in the work oriented to achieve a Imports Supply Process, with the main objective to obtain adequate and timely response to the delivery of provisions and needed and required supply, it has not been possible to establish needed, adequate and required commercial conditions applicable to manufacturers of the United States of America, with whom which ECP needs to directly purchase goods, because of the special conditions of certain products. This is the reason, why requirements such as Guarantees and also requirements with regards and related to Tax matters and issues that the manufactures are unaware to recognize, and also are not willing to meet and assume, bring difficulties to the commercial relationship between ECP and the mentioned USA manufacturers of goods. Additionally, there are also communication difficulties with the designated International Logistic Intermediary and with Manufacturers, because of existing failures in the control mechanisms and communications, and because there is no applicable law to be applied in case of any type dispute or if any type of inconvenience arises between the parties involved in the Supply Chain Process.

**PALABRAS CLAVES:** International Logistics and Follow (Monitoring) to International Purchases

## INTRODUCCIÓN

La DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTO DE BIENES Y SERVICIOS es la dependencia dentro de ECOPETROL encargada de abastecer en forma estratégica a la Organización de los bienes y servicios requeridos para operar en forma eficiente y oportuna. Dentro de su estructura organizacional se encuentra el Grupo de Logística y Compras Internacionales el cual responde a las necesidades de Ecopetrol en materia de importaciones y garantiza el mejoramiento continuo del proceso de Abastecimiento con las siguientes principales responsabilidades:<sup>0</sup>

- Asegura la implementación, seguimiento y control del modelo logístico para compras internacionales, a través de asesorías en la colocación de pedidos para bienes importados.
- Desarrolla alianzas estratégicas con proveedores internacionales y promueve con proveedores, contratistas y asociados negociaciones para optimizar los procesos.
- Gestiona compras internacionales con visión estratégica, para cumplir con los objetivos de aprovisionamiento y logro de resultados medibles.

Sin embargo y pese a que se ha venido trabajando en un proceso de abastecimiento de importación que permita la oportunidad de entrega de los suministros para la operación, existe la necesidad en el presente documento de poder identificar las dificultades más relevantes en materia de negociación con fabricantes y/o proveedores del exterior, identificando para ello dentro del marco contractual de ECOPETROL los puntos críticos que generan conflictos, la propuesta de la posible jurisdicción aplicable en caso de disputas y el planteamiento de un procedimiento de compras internacionales que permita hacer seguimiento al actual Operador Logístico Internacional.

Todos estos aspectos se espera permitan no solo evidenciar las situaciones que actualmente se vienen presentando en el desarrollo de compras internacionales sino proponer un esquema de seguimiento que minimice el nivel de quejas y/o reclamaciones de las áreas usuarias ante el incumplimiento de los fabricantes y/o proveedores extranjeros.

En la actualidad los términos ó pliegos de condiciones de los procesos de selección que adelanta ECOPETROL en sus compras internacionales, no está definido cuales son las condiciones comerciales aplicables a las empresas de los Estados Unidos con las cuales ECOPETROL S.A. necesita realizar obligatoriamente compras de bienes y/o productos que por su especialidad y nivel de criticidad para la operación deben ser realizados directamente con fabricantes.

Actualmente, ECOPETROL ante el planteamiento de unas condiciones comerciales ajustadas a negocios internacionales, está supeditada a las exigencias de los fabricantes sobre como se va a desarrollar el contrato de compra. Los fabricantes no aceptan ningún condicionamiento comercial establecido en la ley 80 de la contratación Colombiana ni mucho menos cualquier tipo de exigencia legal que en la actualidad implementamos en nuestros pliegos de condiciones, razón por la cual la Estatal Petrolera tiene presente siempre el riesgo de incumplimientos por parte del fabricante al presentarse plazos de entrega largos que afectan la operación de ECOPETROL S.A. y fallas en algunos casos en la calidad en el suministro.

Adicional a lo anterior, existen inconvenientes de comunicación con el intermediario logístico y los fabricantes en Estados Unidos al carecerse de un medio de control y comunicación sobre las órdenes de compra enviadas al fabricante, esto se debe a que no se tiene establecido un medio de control efectivo por parte de ECOPETROL que permita suplir con oportunidad los requerimientos de bienes de los negocios de producción y refinación, aún así en la búsqueda de optimizar este proceso se cuenta con un operador logístico que maneja en forma integral y directamente todo el proceso de transporte internacional, realiza la nacionalización e incluso se encarga del transporte nacional. Con este esquema de aprovisionamiento se ha obtenido un notable mejoramiento con alto impacto el manejo de este tipo de compras, sin embargo aún persisten inconvenientes en el tema de seguimiento que ECOPETROL sin recurso propio pierde el control en algunos casos.

## NUMERAL I

### **1. IDENTIFICACIÓN DE DIFICULTADES EN ETAPA DE NEGOCIACIÓN CON FABRICANTES EN ESTADOS UNIDOS Y ASPECTOS DEL MANUAL DE CONTRATACIÓN QUE GENERAN CONFLICTO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UN CONTRATO FORMAL**

Aún cuando no en todos los procesos se realizan negociaciones sobre todo en los casos donde el tiempo de una larga negociación puede afectar la adquisición de un producto urgente y necesario para la operación, en otros casos es importante considerarla y realizarla, sobre todo en casos en los cuales se tenga al menos una de las siguientes características:

- Para productos de alto valor como suelen ser las compras de equipos de especial fabricación
- Cuando se requiere una certeza en que exista un cumplimiento en el plazo de entrega
- Cuando las especificaciones técnicas son complejas y se requieren actualizaciones
- Cuando solo existe un proveedor exclusivo ó fabricante capaz de suministrar ó producir el equipo que necesitamos

Si bien es cierto y aún cuando se pueda entender todo el contexto de la compra, es decir: las necesidades a satisfacer, el contexto del mercado, las fechas de entrega que se requieren, el conocimiento total de lo que estamos especificando técnicamente, el objetivo y meta de la negociación, se debe y es inclusive mas importante aún, identificar si existe un equilibrio de poder entre las partes para realizar la negociación y es en este punto donde ECOPETROL no posee en algunos casos equilibrio ante fabricantes extranjeros.

Siendo ECOPETROL la empresa más grande del país y única compañía petrolera en Colombia que se encuentra ubicada entre las 35 petroleras más grandes del mundo y una de las cinco principales de Latinoamérica, enfrenta situaciones en el momento de solicitar oferta a proveedores exclusivos en las cuales su poder de negociación es casi nulo por las razones a continuación enunciadas que son expuestas por las mismas áreas usuarias y funcionarios gestores de compra de ECOPETROL:

## **1.1 RECONOCIMIENTO ECOPETROL EN EL SECTOR DE LA INDUSTRIA PETROLERA**

Dentro del gran mercado de clientes de fabricantes ó proveedores exclusivos para equipos de especial fabricación, ECOPETROL no es considerado un cliente de gran importancia ante otras multinacionales petroleras del sector, por esta razón es muy frecuente que ante el requerimiento de un equipo a fabricantes sin sucursal en Colombia y pese a que se hayan tenido relaciones comerciales en el pasado, se presenten situaciones que demoran ó retrasan el proceso de selección de ofertas como son la falta de respuesta oportuna al requerimiento de ECOPETROL. El anterior es un caso típico que se presenta en la actualidad en la Empresa, a lo cual se realizan llamadas y se escriben correos electrónicos solicitando la pronta atención a la solicitud. Ejemplo: Uno de los casos mas recientes sucedió en el primer trimestre de 2007 cuando se solicitó a la firma WOODWARD GOVERNOR la compra de partes de gobernadores de turbinas a lo cual se invitó a cotizar el 14 de marzo de 2007 y solo hasta el 28 de mayo de 2007, dos meses y medio después se pudo adjudicar la orden de compra por motivo de falta de repuesta a la solicitud de cotización. Durante ese lapso de tiempo se enviaron muchas comunicaciones vía mail, se realizaron llamadas telefónicas sin efecto alguno. Finalmente y ante la insistencia se obtuvo oferta para continuar con el debido proceso. Casos como estos son muy usuales en procesos de compra internacional y en ocasiones la causa no es únicamente el reconocimiento que se tenga de ECOPETROL sino el incremento constante de volumen de trabajo en la Industria Petrolera que congestiona las fábricas acaparando así el gran mercado de demanda que conlleva a dilatar los tiempos de respuesta y/o entrega a empresas no tan reconocidas como ECOPETROL, esto sumado a la falta de planeación de las áreas usuarias que es evidenciable en muchos casos, conlleva a retrasos considerables en la consecución de los productos necesarios para la operación.

Otro aspecto importante a resaltar, es la supeditación que ECOPETROL mismo genera ante los fabricantes debido a la desactualización tecnológica que sufren actualmente las refinerías. Muchos de los requerimientos corresponden a repuestos ó equipos de diaria operación que siendo obsoletos no se encuentran disponibles en el mercado porque simplemente ya no se diseñan ó se fabrican, así comienza la dependencia con el proveedor y casi se convierte en un favor solicitar al fabricante de que a manera especial y exclusiva para fabrique el insumo requerido del cual muchas veces no se existen los planos o especificaciones técnicas.

## **1.2 RESTRICCIONES DEL MARCO LEGAL DE CONTRATACIÓN DE ECOPETROL**

ECOPETROL dentro de su marco legal sujeto al Código Contencioso Administrativo, el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública y la Ley 80 de 1993, estipula una serie de precisiones sobre la contratación que la hacen incomprensible y en la mayoría de los casos no viable ante los fabricantes. Estas precisiones entre otras son: Determinación de Garantías, e Impuestos aplicables al contrato de compra.

Es claro en la actualidad que los fabricantes no están dispuestos a asumir costos que solo son aplicables a nuestra legislación comercial y ejercen su posición predominante al reconocer que siendo fabricantes, ECOPETROL está supeditado a aceptar las reglas que estos impongan, de lo contrario son las refinerías del país quienes pararían su operación con todos los efectos de conocimiento público como el desabastecimiento de gasolina al país, y pérdidas de miles de dólares diarios por día de operación no realizado.

En el tema de garantías, los fabricantes en Estados Unidos no están familiarizados con este tipo de documento al menos no con el sentido y/o nombre que en Colombia conocemos, por lo tanto en ciertas ocasiones y ante contratos de compra de gran valor, se solicitan garantías bancarias a los fabricantes como un medio de seguridad que cubra en caso de un incumplimiento por parte del fabricante el valor pagado de la compra y los daños que esto genere en la operación, sin embargo en la realidad hacer efectiva tal garantía tendría un efecto muy negativo en nuestro proveedor, quien jamás volvería a suministrar requerimientos de equipos y/o repuestos a ECOPETROL por considerar es un riesgo para su imagen en el mercado establecer relaciones comerciales con la petrolera Colombiana so pena de aplicación de este documento.

## **1.3 PLANEACIÓN DE LA OPERACIÓN**

La falta definiciones claras en las especificaciones técnicas por parte de las áreas planeadoras de ECOPETROL es una de las dificultades más notorias cuando se establecen relaciones comerciales con fabricantes.

A fin de mencionar un caso reciente presentado en junio de 2007, se presentaron problemas de especificaciones que incrementaron los costos y por ende el valor de la orden de compra al requerirse un intercambiador de calo E-2665 para la planta de UNIBÓN de la Refinería de Barrancabermeja.

ECOPETROL solicitó el equipo mencionado con unas especificaciones técnicas aparentemente claras y definidas, sin embargo en el proceso de fabricación del equipo, el fabricante detectó falencias en la requisición del material (MR) que



originó no solo cambios en las especificaciones técnicas y un incremento en los costos, sino que la modificación conllevó a una ampliación en el plazo de entrega del intercambiador de cinco (5) meses adicionales (no previstos) al tiempo inicialmente pactado. La anterior situación generó costos no solo en el valor de la orden de compra sino pérdidas de cientos de miles de dólares diarios ya que la planta de UNIBÓN sin este equipo era incapaz de arrancar su operación. Parte de esta situación que es igualmente frecuente, está relacionada en el punto 1 de este numeral referente a la desactualización tecnológica.

Es así como el requerimiento de equipos que tienen un proceso de fabricación de 6 meses son solicitados a la DAB con tiempo justo y estimado de entrega en bodega de destino de ECOPEPETROL en 5 meses, estos tiempos por tanto no contemplan el periodo de fabricación del equipo, sino que olvidan el tiempo precontractual de la compra de importación que puede demorar al menos un mes y medio sin contar el tiempo asignado al proceso de importación que puede ser de 4 semanas.

Por lo anterior, es usual que en los casos que ECOPEPETROL solicita una fecha de entrega muy corta, el fabricante sorprendido ante nuestros problemas de planeación manifiesta no poder cumplir el requerimiento por cuanto existe en su programa de fabricación requerimientos de otros clientes que realizaron su pedido con oportunidad considerando imprevistos y demás contratiempos que pudiesen presentarse en el periodo de fabricación. En los casos que aceptan ante el acaparamiento del mercado de demanda dilatan el tiempo de entrega por el tiempo que consideren pertinente sea ó no éste de aceptación por parte de ECOPEPETROL.

Una de las situaciones que originan en algunos casos la radicación no oportuna en la DAB del requerimiento de las áreas usuarias, obedece a la falta de disponibilidad presupuestal, es decir, ECOPEPETROL como empresa del estado está supeditada a la aprobación de su presupuesto y una vez arranca el año fiscal en algunas oportunidades y dentro del desarrollo normal de su ejecución se hace necesario pesar algunos requerimientos sobre otros cuando la criticidad de una planta se encuentra en riesgo.

## NUMERAL II

### 2. IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS EN EL MANUAL DE CONTRATACIÓN QUE GENERAN CONFLICTO

Los aspectos contenidos en la ley 80 de 1993 que rigen el deber ser de la contratación pública y es base para el manual de contratación de ECOPETROL régimen sobre el cual se realiza la compra de bienes y servicios relacionados con la Industria del Petróleo, generan conflicto al momento de establecer una relación comercial con los fabricantes de Estados Unidos, debido a que nuestra ley contempla una serie de requisitos legales y tributarios que si bien son de carácter obligatorio para las relaciones comerciales dentro del territorio Colombiano, al tratar de aplicarse a las relaciones internacionales no son entendidas, ni aceptadas por los proveedores exclusivos con los que cuenta la Empresa.

ECOPETROL S.A. maneja en la actualidad dos (2) regimenes de contratación: Ley 80 para aquellos bienes y servicios no propios de la Industria del Petróleo y Manual de Contratación cuya base es la ley 80 para bienes y servicios que son propios de la industria del petróleo.

Aún cuando se creó el manual a fin de dar mayor flexibilidad y oportunidad a la contratación de bienes y servicios solicitados por las plantas de producción y refinación, el mismo no resulta aún ser tan práctico como se quisiera.

Entre los puntos identificados en del Manual de Contratación de ECOPETROL que generan conflictos en las relaciones comerciales con proveedores extranjeros están los siguientes:

#### 2.1 CAPACIDAD PARA CONTRATAR CON ECOPETROL

Se establece como un requerimiento en los términos de referencia de los procesos de selección, que solo podrán participar y celebrar contratos con ECOPETROL, las personas consideradas legalmente capaces quienes podrán participar si demuestran su existencia y representación legal, para esto las personas jurídicas extranjeras deben acreditar igualmente que su duración no será inferior a la del plazo del contrato y/o compra y un (1) año más. Las empresas extranjeras no es costumbre les sea solicitado el equivalente al certificado de cámara y comercio en Colombia como prueba de su existencia y representación legal, por tanto la solicitud de un documento que acredite la existencia y representación legal de la sociedad extranjera de acuerdo con la ley del país de origen, **debidamente apostillado** y expedido dentro de los sesenta (60) días calendario anteriores a la fecha prevista para la presentación de la propuesta no es muy familiar y

comprensible para ellos . Culturalmente en Estados Unidos quienes certifican esta existencia son los responsables de la Empresa y como tal no existe un documento, el más aproximado es el llamado Certificado de Incorporación. Con este requerimiento que incluye el apostillé en la embajada ó consulado del país de origen que garantice su originalidad, los tiempos de compra se amplían considerablemente porque no solo el proveedor debe hacer la solicitud expresa ante el Ente competente, sino que el comprador debe indicar en muchos casos a los proveedores a que se refiere exactamente este requisito, y lo mas complejo es sustentar razones del porque es requerido como condición para realizar la respectiva orden de compra, tema que no es tan fácil de hacer entender a un país que difiere tanto del nuestro.

Adicionalmente y a fin de que se cumpla la formalidad de la oferta, se solicita al proveedor que adjunte una carta de presentación la cual debe suscribir el representante legal del proveedor o la persona que con poder que ejerza la representación legal del mismo. Ante el incumplimiento de este requisito por parte de los proveedores que en términos prácticos y sin el consentimiento de tanta documentación enviaban expresamente su oferta, la DAB estableció un formato de esta carta a fin de que el proveedor se limitara únicamente a firmarla y enviarla junto con su cotización.

## **2.2 DETERMINACIÓN DE GARANTÍAS**

Las garantías, al igual que su modalidad, valor asegurado y vigencia, se determinan teniendo en cuenta la naturaleza del contrato, su objeto y los riesgos que se deban cubrir. Para el caso de proveedores extranjeros sin sucursal en Colombia, se acostumbra en muy pocos casos solicitar por parte de ECOPETROL:

- Garantías bancarias
- Cartas de crédito stand by
- Garantía irrevocable de primera demanda: las cuales deben ser expedidas por la Casa Matriz del Contratista, ó por el titular de los derechos sobre los bienes o servicios objeto de contratación cuando ésta se adelante con su representante o distribuidor exclusivo.

La situación comúnmente presentada con la solicitud de una de estas garantías en el proceso de compra, representa un inconveniente no solo para que el proveedor las constituya en su país con las demoras de tiempo en su expedición y envío final a ECOPETROL en Colombia, sino que en caso de requerirse hacerlas efectivas se corre el riesgo de que el proveedor y/o fabricante exclusivo tome en consecuencia la decisión de no volver a establecer relación comercial con ECOPETROL al considerar es un riesgo comercial alto establecer negociaciones en Colombia.

El anterior es un riesgo real y constante en el cual ECOPETROL debe pensar a fondo si toma ó no la decisión de aplicar una de estas garantías, ya que en definitiva quien mas pierde en esta situación es la Empresa debido a la dependencia de suministros en aquellos casos donde el equipo y/o repuesto deben ser de marca y de fabricación exclusiva. Igualmente y si aún establecida en los términos de referencia estas garantías y en caso de requerirse no se aplica a causa de lo expuesto anteriormente, los Entes de Control cuestionan igualmente esta decisión. Así las cosas y para estos casos se ha propuesto como conveniente, que en caso de realizarse compras con exclusivos y/o fabricantes extranjeros, no se soliciten garantías hasta y tanto ECOPETROL identifique un procedimiento aplicable en sus minutas en caso de presentarse disputas.

Una de las causas por las cuales se presenta igualmente esta situación, es que no existe un sistema ó mecanismo establecido y aprobado por ECOPETROL para hacer análisis de riesgos en los procesos de selección y así determinar realmente donde es necesaria ó no el requerimiento de garantías.

### **2.3 IMPUESTOS**

La Unidad de Información Contable y Tributaria de ECOPETROL elabora una lista de los impuestos (tipo y cuantía) nacionales, departamentales y municipales que deberá asumir ECOPETROL o el Contratista con ocasión de la celebración y ejecución de los contratos y/o compras.

En modo de ejemplo, el impuesto de renta el cual es un tributo que grava la recepción de ingresos que incrementan el patrimonio neto del contribuyente, debe ser asumido por el proveedor. A esto y dado que el proveedor extranjero sin sucursal en Colombia espera obtener el valor total neto de su venta, han ocurrido casos de reclamaciones porque se descuenta del valor total de su factura los impuestos aplicables según el objeto contractual, presentándose como es lógico toda una serie de reclamaciones y contratiempos con el proveedor y/o fabricante exclusivo al exigir la diferencia entre el valor presentado en su oferta y el valor finalmente pagado, situación que por supuesto erosiona y daña la relación con el proveedor.

Por lo anterior es conveniente que en todos los procesos de selección se indique claramente al proveedor extranjero cuales son los impuestos aplicables al contrato de compra a fin de que ellos consideren y adicionen los mismos al valor de su oferta y reciban finalmente posteriores a las retenciones el valor esperado por su servicio. En ciertos casos ECOPETROL ha asumido el impuesto del timbre a fin de no incurrir en implicaciones cambiarias, para lo cual contempla dentro de la planeación de su presupuesto este valor.

### **2.4 SELECCIÓN DE LA FORMA DE PAGO**

ECOPETROL considera como un estándar en la forma de pago a fabricantes en Estados Unidos sin sucursal en Colombia, el pago mediante transferencia bancaria una vez hayan entregado la carga ó mercancía en el lugar de origen convenido en la orden de compra de importación. Aún así dado el poder de negociación que tienen los extranjeros que es casi un 100% en los casos de compras con fabricantes exclusivos, estos suelen exigir pagos anticipados incluso del 100%, el cual según lo establecido en el manual de contratación de ECOPETROL solo se podrá otorgar cuando resulte estrictamente necesario considerando las condiciones de la compra.

En los demás casos el pago anticipado no podrá exceder el 50% del valor de la orden de compra y de requerirse un mayor valor deberá ser sustentado y justificado ante el funcionario de más alto nivel en la DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTO DE BIENES Y SERVICIOS.

Así las cosas cuando un fabricante que consideran a Colombia un país de alto riesgo se ratifica en su requerimiento de un pago 100% antes de la entrega de la mercancía pone en riesgo el proceso de compra y por ende la operatividad de las plantas de operación, dado que por directrices de ejecución presupuestal esto no es aceptable.

En casos como el mencionado, se realizan procesos de negociación con el proveedor y/o fabricante exclusivo donde se explican las disposiciones legales que en nuestra ley limitan un pago bajo estas características, mientras se realiza todo el acercamiento y se valida con el área de presupuesto y jurídica acciones viables para las partes, el tiempo corre y por ende la planta continua parada en espera del suministro.

Expuesto lo anterior, se puede establecer con certeza que la contratación de bienes y servicios con proveedores extranjeros es una materia aún desconocida por parte de ECOPETROL por cuanto no existen lineamientos claros sobre el manejo de conflictos y por ende pliegos de condiciones ajustados a la realidad del mercado internacional donde se solicitan una serie de documentos y disposiciones que aún cuando están amparados en requerimientos de ley se convierten en obstáculos para la contratación de bienes de una manera ágil y flexible en una industria tan compleja y especializada que genera pérdidas millonarias por día de retraso en la entrega de un equipo ó repuesto de especial fabricación.

## **NUMERAL III**

### **3. IDENTIFICACIÓN DE REGIMEN DE JURISDICCIÓN APLICABLE A COMPRAS DE IMPORTACIÓN EN CASO DE DISPUTAS**

En los contratos de compra y suministro internacional se pueden presentar varios problemas si las partes no seleccionan la ley aplicable en caso de existir disputas por cuanto cada una de las partes tenderá a aplicar el contrato desde la perspectiva de su propia ley. Sin embargo y pese a que esto es de conocimiento público, en los contratos de compra internacional que realiza la DAB no existe a la fecha una cláusula que contenga la Ley aplicable en caso de disputas, en caso de existir diferencias entre las leyes comerciales de los dos (2) países cada parte puede malinterpretar sus obligaciones generando vacíos, aspecto que se presenta en la actualidad. Por lo anterior y en caso de presentarse diferencias sobre lo que significan los términos y los cumplimientos de éstos, no hay una ley de base que permita determinar como interpretar las cláusulas más importantes del contrato de compra internacional.

Aunque en la realidad, los problemas se identifican solo después de que la compra es firmada, es muy importante estar atento a este riesgo en el momento de la redacción de los términos de referencia de modo que ECOPETROL pueda protegerse de la mejor manera posible ante un posible incumplimiento.

Si bien es cierto y tal como se indicó en el numeral anterior la imposición de una multa a un proveedor y/o fabricante exclusivo es casi imposible, si es fundamental establecer en el contrato cuál será la ley que regirá y qué jurisdicción será competente para resolver una disputa en caso de presentarse, sobre todo si se trata de un contrato de compra de cuantía importante que amerite cubrirse ante un posible incumplimiento. Por regla general las partes tienden a leer el contrato de compra desde la perspectiva de su propia experiencia, por tal tanto es necesaria la base común de la ley aplicable a la orden que cubra tales vacíos.

En caso de controversias el juez o árbitro podría requerir como primer paso, determinar la ley aplicable, lo cual no solo puede ser costoso de determinar sino que puede retrasar el análisis de los reclamos y en consecuencia la exigencia del cumplimiento por la parte afectada, máximo si los derechos y obligaciones ha establecer en la orden de compra pueden variar en gran escala dependiendo de la ley que aplique.

#### **3.1 ¿COMO SELECCIONAR UNA LEY APLICABLE?**

Los diferentes sistemas legales comúnmente aplicados son: La Ley Común, La Ley Civil y La Ley Islámica. En Colombia el sistema legal aplicable es la Ley civil y el sistema legal aplicable en Estados Unidos es la Ley Común.

- Ley Civil: también conocida como Ley Romana ó Ley Continental. En este sistema la ley completa se establece en una serie de códigos como el civil, comercial, criminal. En su aplicación los códigos fundamentales de obligaciones conducen a más que una expectativa de que la ley fundamental suplirá los vacíos sobre las obligaciones de las partes, igualmente hay una mayor disposición a examinar los documentos anteriores al contrato a fin de determinar ó comprender las obligaciones de las partes bajo el contrato. En la Ley Civil existe mayor probabilidad que el contrato sea mas corto.
- Ley Común: es un sistema de leyes que se deriva de la decisión de un juez en lugar de estatutos ó constituciones. Bajo este sistema, la ley es esencialmente costumbre y jurisprudencia. Como regla general se espera que el contrato provea en detalle la relación entre las partes. Cuando se produzcan disputas, el juez ó arbitro que proceda de un sistema de Ley Común tendrá en cuenta únicamente las palabras del contrato para determinar:

- √ Las obligaciones contractuales
- √ Si hubo incumplimiento
- √ Quien es el responsable
- √ Las compensaciones que deben otorgarse

Solo bajo determinadas circunstancias de ambigüedad el juez examinaría documentos elaborados antes de la firma del contrato para determinar cuál fue el contrato entre las partes, igualmente el juez tendrá solo una limitada tendencia a leer dentro de los términos de la compra que no hubieran sido explícitamente establecidos por las partes.

Una de las principales diferencias entre las leyes de las diferentes partes del contrato con principales consecuencias, puede ser cuando un contrato es legalmente vinculante, en la mayoría de los sistemas de la ley común y ley civil que son los dos (2) sistemas que rigen a los dos países objeto de negociación en el presente documento, para que un acuerdo se convierta en un contrato legalmente vinculante ambas partes tienen que demostrar la intención de aceptación de los términos esenciales del acuerdo y haber cumplido con cualquier requerimiento establecido. Sin embargo cuando ECOPETROL establece cláusulas de cumplimiento en aspectos tales como: términos de entrega, calidad y especificaciones técnicas donde se manifiesta es obligación para el proveedor su cumplimiento so pena de imposición de multas, este en su calidad de fabricante manifiesta su no conformidad indicando que bajo esos condicionamientos no

pueden aceptar la orden de compra quedando así no aceptada la solicitud del requerimiento y en consecuencia ampliación de tiempos que inciden en la operatividad de las plantas.

En primera instancia por conocimiento propio, se pensaría lo más conveniente sería seleccionar la Ley aplicable de Colombia por estar familiarizados con ella, sin embargo es importante en primera instancia y antes de tomar cualquier decisión cuestionarse sobre:

1. El nivel de complejidad que ECOPETROL está dispuesto y es capaz de manejar en sus órdenes de compra.
2. Cuáles son las características deseadas en términos de accesibilidad y profundidad de la ley que se desea aplicar a las compras. La accesibilidad es muy importante porque el hecho de tener acceso fácil y rápido a la ley a fin de consultarla con oportunidad y examinar las obligaciones que surgen bajo la orden de compra de importación en caso de requerirse es muy importante a fin de estimar conocer cual sería eventualmente la reacción de las cortes a los problemas que puedan surgir. Igualmente la ley a seleccionar debe tener profundidad es decir, ser lo suficientemente elaborada de manera que haya experiencia con el tipo de problemas que puedan presentarse como consecuencia del contrato de compra de importación, entre mas conocida sea la ley que seleccionemos y mas experiencia se tenga en ella, es una guía que reduce tiempo y esfuerzos de interpretación por parte del juez ó arbitro.
3. Observar las leyes aplicables que tienden a ser favorables a la ejecución apropiada del contrato de compra de importación y asegurarse de que las cláusulas y demás requerimientos establecidos en los términos de referencia no estén en conflicto con la ley deseable a seleccionar ó aplicar.

Es conveniente tener en cuenta mientras se consideran todos estos planteamientos, que las leyes otorgan ventajas y desventajas. Incluso y aún cuando se pueda pensar que lo más conveniente para ECOPETROL es aplicar la Ley Colombiana por cuanto es la que mas conocemos, podríamos encontrar que ésta podría tener condiciones que generan desventajas en contratación internacional y si el proveedor internacional que tiene experiencia en este tipo de situaciones conoce esta desventaja aplicable a ECOPETROL, puede mostrarse lo suficientemente condescendiente para hacer una concesión de permitir se seleccione nuestra ley como aplicable a la compra, a cambio de algo más en su beneficio. Así las cosas podríamos estar como Empresa teniendo una “aparente” victoria que en realidad no es más que una doble pérdida (la Ley y la concesión pactada en la orden de compra a favor del proveedor).

En consultas con el área jurídica de ECOPETROL se ha discutido que aún cuando en este momento se encuentran estudiando la selección de ley aplicable a los



contratos de compra de importación, determinar este análisis para cada contrato puede no solo ser muy laborioso sino que conlleva la inversión en gran parte de tiempo y esfuerzo con las diferentes áreas interdisciplinarias involucradas en el proceso del contrato.

Dentro de las leyes típicas aplicables a contratos internacionales se encuentra:

Para el caso de selección de Ley Común la Ley Inglesa y para el caso de Ley Civil se selecciona la de un país perteneciente a la misma aún cuando juega un papel importante la ley Española. Una vez revisadas las posibilidades y a fin de seleccionar la legislación aplicable a Latinoamérica, dentro la Ley Civil, se propone seleccionar como legislación aplicable a los contratos de compra en ECOPEPETROL la Convención de las Naciones Unidas para la Venta Internacional de Bienes, Viena 1980. Lo anterior debido a que siendo que Estados Unidos está ratificado al igual que Colombia en esta convención, se considera conveniente para las partes mantener esta equidad que nos ubicaría en igualdad de condiciones y eventualmente no generaría un riesgo de que las partes interpreten sus obligaciones bajo sus respectivas leyes. Adicionalmente y en caso de presentarse una eventual disputa el juez ó arbitro puede al estar seleccionada la legislación aplicable dirimir con mayor oportunidad y diligencia la solución del conflicto.

Entre algunas de las leyes aplicables que fueron motivo de consideración para el presente numeral como son la Convención de la Unión Europea: La Convención de Roma sobre la Ley Aplicable a las Obligaciones Contractuales, 19 de junio de 1980 (vigente en 1991), el Tratado de OHADA y la Convención de las Naciones Unidas para la Venta Internacional de Bienes, Viena, 1980 (entró en vigencia el 1 de enero de 1988), se propone en el siguiente documento ésta última por cuanto la mayoría de los 101 artículos de los cinco capítulos de la Convención guardan similitud y relación directa con los establecidos actualmente en los contratos de compra internacional que suscribe ECOPEPETROL, esto aún cuando no definidos formal y claramente en términos de legislación y jurisdicción aplicable en caso de controversias.

En los casos donde la Convención de Viena no es aplicable como la validez del contrato ó en aquellos casos donde existan vacíos se propone establecer ó dejar definido en los términos que el contrato de compra de importación estará regido por el Código Civil Colombiano en su artículo 1502 que en su Título II define los actos y declaraciones de voluntad en cuanto a:

- √ Capacidad: ECOPEPETROL solicita que sus fabricantes y/o proveedores internacionales certifiquen su existencia y representación legal.
- √ Consentimiento exento de vicios
- √ Objeto y causa lícita

Más aún la propuesta de selección de la Convención de Viena a los contratos de compra internacional está amparada en que gran parte de sus artículos correspondientes a la formación del contrato como obligaciones del proveedor, Derechos y acciones en caso de incumplimiento del contrato del Vendedor y demás aplicables corresponde a un trabajo profundo y concienzudo que la Dirección de Jurídica de ECOPETROL deberá entrar a analizar artículo por artículo. Igualmente la Convención de Viena constituye un esfuerzo realizado por las Naciones Unidas a fin de brindar uniformidad al establecimiento de términos y condiciones que deben utilizarse en la venta internacional de bienes por lo cual inclusive se ha planteado que ésta convención entre en proceso de convertirse en la Ley Universal que regule la venta internacional de bienes.

Igualmente, y en caso de presentarse un conflicto surgen preguntas como:

- ¿Dónde demandar al proveedor ante un conflicto?
- ¿Quién tendrá competencia para mediar en el conflicto y dictar una sentencia ó solución?

Las empresas que trabajan en el área de hidrocarburos como ECOPETROL por manejar un alto perfil técnico de la industria requiere constantemente la compra de insumos desde el exterior que implican grandes riesgos no solo desde el punto de vista económico al ser la mayoría de estas órdenes de gran valor, sino el riesgo latente de la operación que en la mayoría de los casos ante el retraso de estos insumos resulta incluso mas costoso el valor día de parada de un planta ante un incumplimiento de entrega ó calidad del suministro. Por lo anterior es conveniente la selección de un método de solución de conflictos formal que permita en caso de presentarse una disputa un medio ó mecanismo completo y moderno que con agilidad y oportunidad en tiempo defina el conflicto.

### **3.2 ¿CUÁL ES EL MÉTODO DE SOLUCIÓN DE CONFLICTO APLICABLE?**

Aún cuando dentro de los métodos de solución de conflictos existentes se encuentra el Litigio, Arbitraje, experiencia, mediación, conciliación, negociación, se considera conveniente la selección del método formal de arbitraje al de litigio por las siguientes razones:

- √ La posibilidad de ejecución de la sentencia en cualquier lugar del mundo.
- √ El arbitraje no requiere la selección de una corte de ninguna de las partes, es decir cuando se selecciona un tribunal que corresponde a una de ellas, por muy neutral y objetivo que éste sea la otra siempre sentirá que se está luchando en el campo de la otra parte, así el arbitraje permite la selección de un lugar neutral de arbitraje y permite que entre las partes se defina los procedimientos y seleccionen los árbitros.

- √ La rapidez, que en caso de realizarse ante una corte estatal siempre y para todos los casos tomará más tiempo.
- √ La confidencialidad, ya que solo las partes involucradas participan en las audiencias y así se protege información privada competitiva.
- √ El costo
- √ El idioma, ya que en caso de arbitraje las partes pueden seleccionar el idioma en que se conducirán los procedimientos y pueden seleccionar árbitros que dominen el idioma seleccionado. En el litigio las partes se ven obligadas a utilizar el idioma del país en que tenga lugar el litigio.

## **NUMERAL IV**

### **4. PLANTEAMIENTO DE UN PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO A COMPRAS INTERNACIONALES**

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos propuestos por ECOPETROL S.A., la DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTO DE BIENES Y SERVICIOS dependencia dentro de la Organización que se encarga de abastecer en forma estratégica los bienes y servicios requeridos para operar en forma eficiente y oportuna los campos de producción y refinación del País, creó y modificó los grupos de trabajo internos dentro de su dependencia en: Líderes Internos, Líderes Estratégicos, Coordinadores, Enlaces, Jefes Regionales y Líderes Locales a fin de cumplir su objetivo de abastecimiento en bienes y servicios en cada una de las áreas operativas y de soporte de ECOPETROL, apuntando a la creación de una Empresa Internacional de Petróleo & Gas altamente competitiva.

Dentro del abastecimiento de bienes, las compras internacionales tienen un promedio anual del 45% sobre el porcentaje total de las compras realizadas en ECOPETROL. La mayoría de estas compras de importación, corresponden a la consecución y entre otros de equipos ó de repuestos de especial fabricación necesarios para la operación de la Refinería de Barrancabermeja, cuyo fabricante se encuentra en Estados Unidos de Norte América. Lo anterior indica un alto compromiso de abastecimiento del cual se requiere el aseguramiento e implementación de una estructura logística internacional que permita responder a las necesidades de ECOPETROL en materia de importaciones de una forma oportuna y eficiente.

Para estos efectos y siendo el objetivo de este numeral el planteamiento de un procedimiento de seguimiento a compras internacionales que permita reducir el riesgo de incumplimientos y el establecimiento de una relación comercial permanente con el fabricante, el intermediador logístico y el agente de nacionalización, surge la necesidad de realizar un análisis a la causa ó raíz de todos los inconvenientes que se han presentado con este tipo de abastecimiento, que permita detectar los errores que en mejoramiento continuo conlleven a responder efectivamente a las necesidades de la Empresa en materia de importaciones.

#### **4.1 EVENTUAL CAUSA DE LOS PROBLEMAS LOGISTICOS EN LAS COMPRAS INTERNACIONALES**

En los años anteriores al 2006, por inconvenientes y falta de definición de responsabilidades claras del Operador Logístico, los gestores de compras como las áreas usuarias de ECOPETROL, evitaban cualquier término comercial para negociar la compra de sus requerimientos distinto al DDP (Delivery Duty Paid), este término surgía como el de “menor riesgo” para la entrega oportuna del suministro puesto que dejaba en manos del proveedor toda la responsabilidad hasta la recepción de la mercancía en las bodegas de ECOPETROL sin considerar el alto precio que se pagaba por ello. Cualquier otro término (dependiendo del tipo de carga) como FOB, FCA ó EXW era inviable para la consecución oportuna de la mercancía y por ende ponía en riesgo la efectividad de la operación de la planta de refinación quien sin la entrega a tiempo del insumo no podría arrancar u operar generando grandes pérdidas económicas diarias promedio de US\$200.000.

Otra de las causas era la estructura de compras, cada distrito dentro de la Organización realizaba de manera aislada su procedimiento de abastecimiento, presentándose entre otras las siguientes situaciones:

- El área de compras y contratación poseía dependencia administrativa y funcional de cada Gerencia ó Distrito de ECOPETROL.

Ante esto los funcionarios gestores de compras respondían de una manera poco planeada a las necesidades y/o urgencias de los negocios, era así como se solicitaba la compra de un equipo muy especializado con un tiempo de entrega inferior al tiempo de fabricación normal establecido por el fabricante.

El gestor de compras se veía forzado a tratar de negociar tiempos con un proveedor extranjero para el cual ECOPETROL no es significativo dentro del mercado de grandes clientes que pudiese tener este fabricante exclusivo, se obtenían negativas a la solicitud de cumplimiento en el poco tiempo solicitado ó en la mayoría de los casos a un incumplimiento en la fecha de entrega ante lo cual ECOPETROL no podía realizar ningún tipo de reclamo con consecuencias favorables pues se estaba ante un fabricante exclusivo que bien pudiese desistir de abastecernos en el equipo ó el repuesto requerido dejando con ello a la Empresa en una mala situación ante la imposibilidad de recurrir un proveedor alternativo que no existía.

- El gestor de compras asumía labores técnicas en el tema aduanero con muy bajo nivel de conocimiento logístico.

No se establecía un análisis previo de costos que le permitiera la selección más conveniente de transporte, sitio de entrega y forma de pago. Incluso en ocasiones su desconocimiento conllevaba a seleccionar el término de

entrega DDP como mejor opción incurriendo así en la pérdida de beneficios arancelarios, aduaneros y tributarios al gozar ECOPETROL como empresa del sector petrolero de la licencia anual.

- No existía claridad en las cláusulas contractuales suscritas entre ECOPETROL y el Operador Logístico.

Al no estar definidas ni delimitadas claramente las responsabilidades y obligaciones entre las partes, el proceso realizado por el embarcador internacional y la SIA se perdía por falta de la designación de un responsable y directo interlocutor entre estos y los 86 gestores de compras que atendían a nivel nacional el abastecimiento de la Empresa.

Así, el área de importación era un proceso aislado que estaba en manos de los operadores logísticos que al no ser controlados ni administrados adecuadamente generaron altos niveles de insatisfacción en los usuarios del servicio. Igualmente en el contrato de servicio no existían cláusulas de negociación con los proveedores de servicios logísticos (Embarcadores, SIA's), no se delimitaba claramente las responsabilidades, obligaciones de las partes, y menos aún existían contractualmente indicadores de cumplimiento, es por esta razón entre otras que durante el proceso de compra de un equipo importante y urgente para la continuidad de la operación se detectaban muchos vacíos que no permitían la consecución oportuna del equipo y en consecuencia se presentaban quejas, reclamos no solo de las áreas usuarias que están esperando la entrega oportuna del suministro, sino de los funcionarios gestores de compras que no encontraban un procedimiento claro de manejo logístico y de interlocución dentro del proceso.

Para el caso eran muy frecuentes las preguntas por parte de los funcionarios de compras y el usuario final:

- ¿Hay Acuerdos de Niveles de Servicio para los operadores Logísticos?
- ¿Porque no tienen claro los operadores logísticos el procedimiento a seguir cuando un proveedor retrasa la entrega al embarcador en origen?
- ¿Quien es el contacto en ECOPETROL para establecer esta interrelación de comunicación entre las partes?
- ¿Que está fallando en el proceso de seguimiento desde que el proveedor entrega en origen y llega la mercancía a las bodegas de ECOPETROL en Colombia?
- ¿Que término INCOTERM es el aplicable a la compra del suministro?

Porque se presentaba esta situación?, En análisis de la situación y luego de establecer contacto con los actores involucrados en el proceso, se determinó que la misma realmente correspondía a una baja eficiencia, conocimiento, confiabilidad y seguridad en la cadena logística de abastecimiento, lo que generaba un alto

porcentaje de preferencia en el término de negociación DDP en la mayor parte de las compras internacionales, igualmente el funcionario gestor de compras se encontraba asumiendo labores técnicas aduaneras que eran manejadas con bajo nivel de conocimiento integral logístico, generando un alto riesgo y consecuente error en aspectos como: selección inadecuada del medio de transporte, selección inadecuada del sitio de entrega y el establecimiento de una forma de pago no aplicable al valor del suministro que es objeto de importación, esto en referencia a la mala utilización del medio de pago de carta de crédito para compras de importación de muy bajo valor, lo cual hacía mas costoso el medio de pago seleccionado que el valor económico de la mercancía (en algunos casos). Por falta de conocimiento técnico de los funcionarios gestores igualmente se presentaban altas pérdidas en beneficios arancelarios, tributarios y aduaneros de los cuales ECOPETROL gozaba como Empresa del Sector de Hidrocarburos a través de la licencia anual que es regulada mediante resolución Número 17 del 24 de diciembre de 1996, y que aplica para los bienes sobre los cuales no existe producción nacional como es el caso de compra de equipos y repuestos de alta especialidad requeridos para el proceso de refinación, en los términos señalados en los artículos 7° literal b) y 9° literal h) del Decreto 255 de 1992.

Dentro de este proceso, ECOPETROL debe indicar expresamente la solicitud de exención de derechos arancelarios sobre los bienes objeto de la importación, especificando para ello la respectiva subpartida arancelaria con la descripción detallada de los mismos, indicando la norma que consagra ó concede el beneficio arancelario. El funcionario gestor realizaba toda la gestión de compra, adjudicaba y en consecuencia enviaba la solicitud del requerimiento al proveedor para posteriormente determinarse que el bien objeto de importación estaba amparado bajo la licencia anual, perdiéndose así la oportunidad de un ahorro importante para la Empresa a falta del conocimiento de cómo realizar la consulta a fin de determinar si el bien se encontraba con subpartida arancelaria dentro de la licencia anual.

La anterior situación que era constante presentaba como se ha manifestado anteriormente no solo en una pérdida económica sino en el alto riesgo de ser cuestionados por los Entes de Control destinados a auditar la buena disposición de los recursos del estado en las Empresas del Sector Público.

Lo anterior hace necesario partir de la definición de un organigrama para el Área Logística y de Compras Internacionales que dependa directamente de la Unidad de Abastecimiento de Bienes y Servicios, estableciéndola como un área clave y sensible al índice de producción de ECOPETROL y no como un área alejada e independiente dentro de la cual todos y cada uno de los involucrados toman decisiones ó directrices sobre como interactuar con el fabricante, el operador logístico y la SIA. Esto es conveniente, porque le permite obtener el posicionamiento y dirección que merece en su especial labor de abastecer la operación de la Refinería de Barrancabermeja con los equipos rotativos como son

bombas, rodamientos, sellos mecánicos, turbinas y repuestos entre otros de especial fabricación sin los cuales el abastecimiento de gasolina al país sería imposible.

Partiendo del planteamiento de un organigrama para el área de logística que obliga igualmente a la definición y revisión de las funciones y responsabilidades de los funcionarios que hacen parte de ésta, se propone una estructura del área de Compras Internacionales con la cual se estima puede jugar el rol que le corresponde por nivel de importancia dentro de la Organización con resultados de eficacia en la búsqueda del aseguramiento y control total del proceso de importación.

#### **4.2 PLANTEAMIENTO DE ORGANIGRAMA**

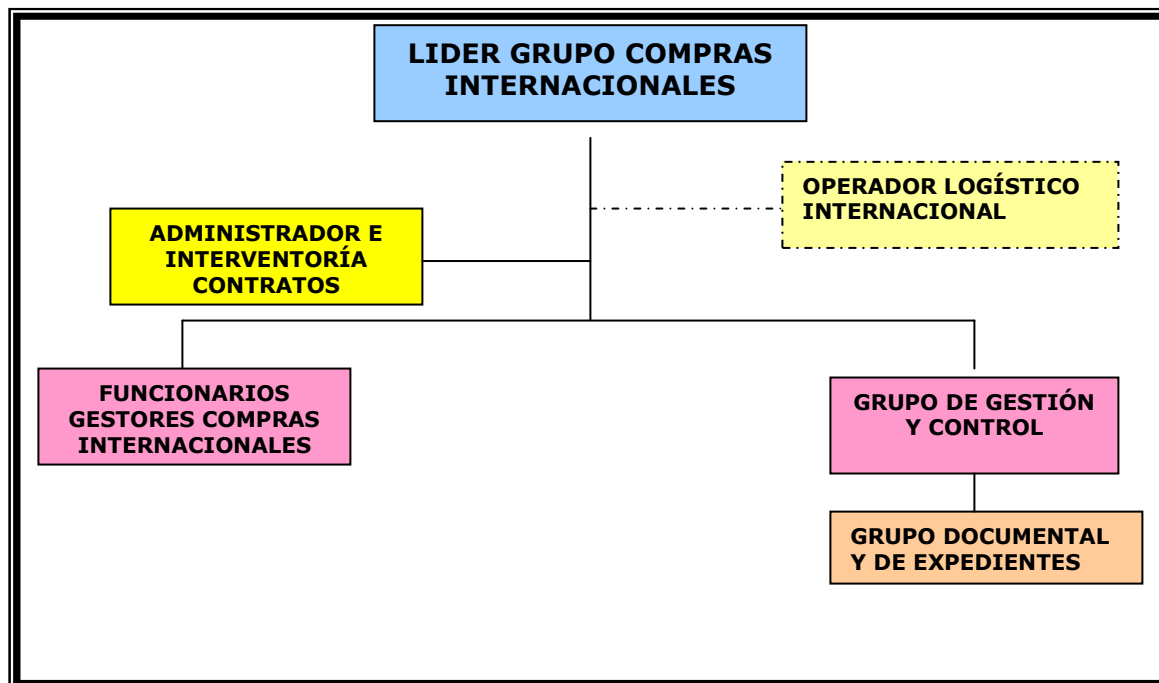
Se plantea como modelo a seguir el siguiente esquema de trabajo y estructura aún en desarrollo y con posibilidades de mejora que se estima tenderán a reducir el riesgo de incumplimientos de entrega por parte de los proveedores extranjeros y minimizar las quejas y/o reclamos por parte de las dependencias usuarias.

Dado el desconocimiento en temas aduaneros, arancelarios y en general todo lo concerniente al proceso de importación, se considera pertinente que el área de Compras Internacionales alinee desde inicio los requerimientos de bienes de importación que requieren las áreas usuarias. Un gestor de compra nacional sin conocimiento del proceso de logística de importación no debe asumir el riesgo y tener en responsabilidad el establecimiento de un proceso de importación cuando no posee conocimiento, ni experiencia en esta área. Es el área de compras internacionales la llamada en su experiencia y conocimiento a tener un pool bilingüe de gestores especialista en temas de importación que permita suplir todos y cada uno de los requerimientos de bienes importados para la producción y operación de las plantas de ECOPETROL con diligencia y oportunidad.

Con lo anterior, cada quien se dedica a lo que sabe y conoce de manera integral, realizándose así el debido proceso de análisis previo de costos que permita la selección más conveniente de transporte y del sitio de entrega antes de establecer en los términos de referencia ó pliegos de condiciones las cláusulas ó condiciones sobre la cual las partes establecen la entrega del suministro.

La estructura propuesta es la siguiente:





**Gráfica 1. Estructura de propuesta**

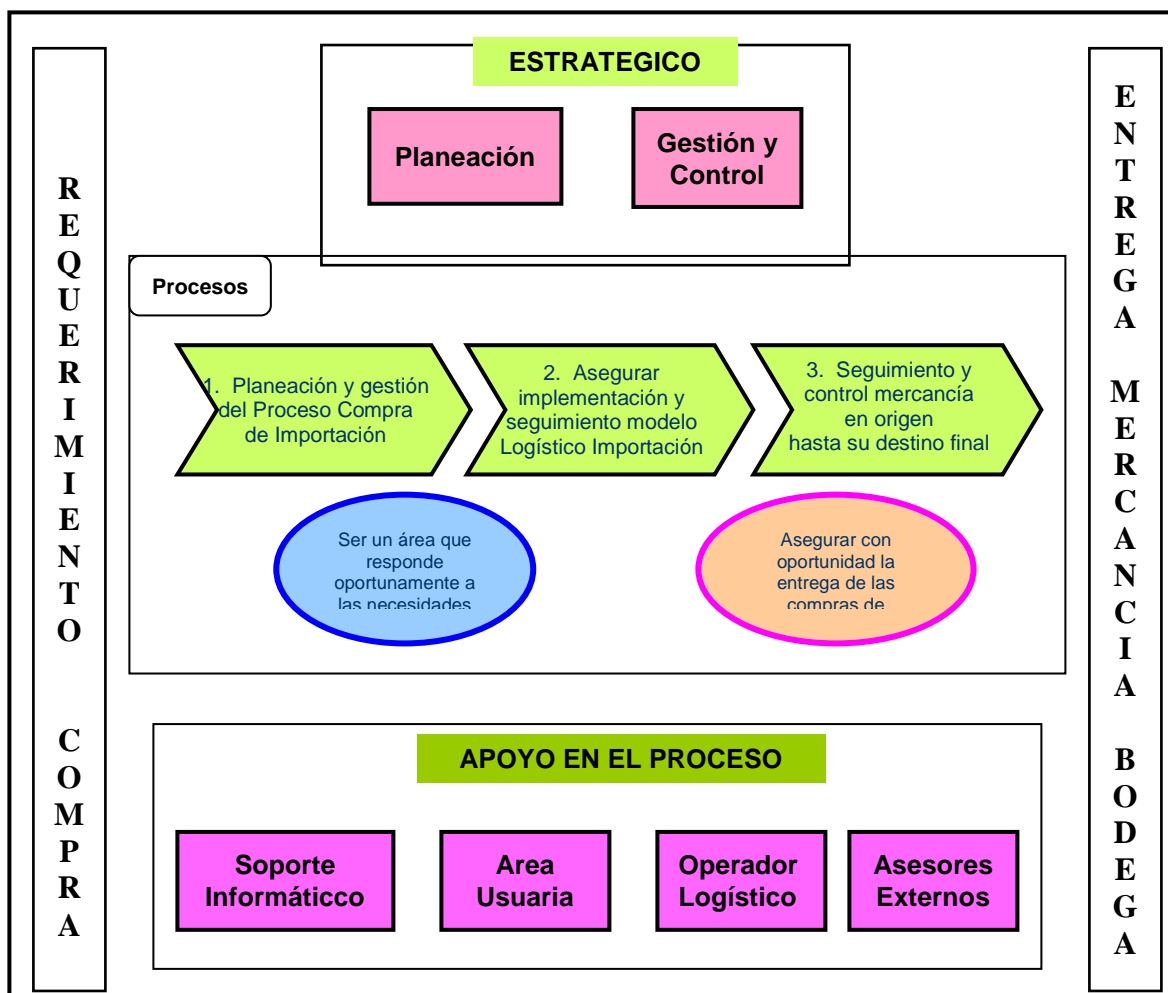
ECOPETROL debe igualmente entender que su Operador Logístico Internacional (OLI) son parte del equipo de trabajo para el logro de los objetivos propuestos, debe aprender a verlos como sus pares en el desarrollo del trabajo y no como un tercero a quien hay que solo fiscalizar y auditar diariamente, ellos también deben estar involucrados como un igual en la estructura de abastecimiento internacional, es por esta razón que han sido involucrados dentro del organigrama propuesto.

Otra área importante dentro de la estructura del Grupo de Logística de Compras Internacionales es el soporte en la gestión documental y de expedientes, la cual es una actividad muy importante dentro del proceso de importación por cuanto la legislación aduanera Colombiana exige en toda negociación comercial con el exterior, los registros de todo el proceso que soporte físicamente la compra internacional. El importador está obligado a conservar los registros y/o documentación hasta por cinco (5) años, el cual para todos los efectos debe ser completo, claro, registrado y legible. Por tal razón se debe contar con un grupo competente en ésta área que documente debidamente todo el proceso de importación que soportan el ingreso debido al país de los bienes requeridos por ECOPETROL, así mismo debe haber un control estricto sobre toda la documentación de bienes introducidos al país al amparo de la Licencia Anual, ya que dentro de los quince (15) primeros días de los meses de julio y enero de cada año, ECOPETROL como empresa usuaria de la licencia anual debe presentar al INCOMEX y al Ministerio de Minas y Energía un informe de estos bienes en el

semestre anterior a los meses mencionados. Este grupo por tanto juega un papel fundamental en tema de registros, orden e informes a externos.

### 4.3 PROCESOS DEL ÁREA LCI (INTERRELACIÓN)

Una gestión eficaz de la logística a través de la cadena de aprovisionamiento es esencial si ECOPETROL a través de la DAB desea ser competitiva, para esto es importante poder formar alianzas a través de toda la cadena y nuestros aliados son las diferentes áreas al interior de la Empresa que están involucradas dentro del proceso así como nuestro Operador Logístico Internacional, por esta razón dentro de la estructura de interrelación que se presenta en la gráfica No.2 se involucran todos los actores de la cadena dentro del área de LCI.



**Gráfica 2. Procesos del área**

Para una mejor comprensión del desarrollo del planteamiento, es importante determinar los integrantes de la cadena de abastecimiento logística de

importaciones, para lo cual se definen y proponen las funciones de quienes se desempeñan dentro del área de Logística de Importaciones de ECOPETROL y se definen los procesos claves dentro del proceso de seguimiento al OLI.

**4.3.1 Planeación y gestión del Proceso Compra de Importación.** Una vez definido por parte del área usuaria la necesidad de compra, es importante realizar un análisis preliminar del mercado del producto a importar, para lo cual se hace necesario investigar la producción nacional ó la existencia en el mercado de productos de similares características que puedan ser equivalentes al requerido por ECOPETROL y que permita hacer un comparativo de costos para la toma de decisión sobre la necesidad de realizar un proceso de importación. Sucede en ocasiones que siendo el cliente quien define su necesidad de compra, solicita el requerimiento con nombre propio de proveedor bajo unas aparentes especificaciones de único cumplimiento, posterior a esto y una vez importado el suministro y situado en bodegas de ECOPETROL, se determina que ó bien existía producción nacional ó bien existía en el mercado un producto equivalente que de haber sido considerado hubiese sido una buena opción con menor tiempo de entrega y menor precio.

**4.3.1.1 Especificación de los Requerimientos.** Especificar las necesidades y planear el suministro es la base para el establecimiento de todo el proceso de abastecimiento, si esto no se realiza de la manera correcta se corre el riesgo que en todas las etapas posteriores del proceso se presenten inconvenientes. Es por lo anterior conveniente, que el funcionario gestor de compra internacional se involucre desde un inicio en el proceso de determinación y especificación de lo que el área usuaria desea adquirir; muchas de las fallas y posteriores errores nacen de un proceso aislado y vacío donde el área de compras no se involucra con el área técnica (usuaria del requerimiento) a lo cual sin la respectiva comunicación se producen mayores costos de producto dentro de los cuales están implícitos los logísticos. El apoyo del área de compras es fundamental en el planteamiento de los tiempos, mercado, posibles proveedores que permitan dar una idea clara al área usuaria del tiempo real con el cual contarán su requerimiento.

Para esto es importante definan:

- ¿Qué se requiere comprar (especificaciones, tolerancias permitidas)? No solo la calidad implícita.
- ¿Qué documentos de origen ó fábrica son requeridos para el proceso de importación?
- ¿En que fecha se requiere el suministro en bodega de ECOPETROL?, esto es importante para determinar dentro de los tiempos de gestión de compra, todo el proceso de transporte desde origen y nacionalización.

- ¿Cuál es el método mas conveniente de transporte?, para ello es importante adicionalmente a las características del suministro el tamaño del mismo.
- ¿Qué se espera asuma ó deba cumplir el proveedor y ECOPETROL igualmente deba suministrar como información al proveedor?
- ¿Cuál es el tiempo precontractual ó de gestión de la compra una vez recibido formalmente el requerimiento por parte del área usuaria (Cronograma del proceso)?

Si desde el área de LCI no se especifica claramente los bienes que se requieren comprar las consecuencias son perjudiciales tanto para proceso de importación como para ECOPETROL, con lo cual se corre el riesgo de:

- Interrumpir el proceso de refinación ó producción en las plantas
- Que el artículo llegue dañado y no sea útil debido a la mala selección del embalaje
- Al desconocer que es el producto que se está importando, este puede tener sustancias no permitidas en el país. Esto sucede con la compra de catalizador que es un químico necesario para la operación de craqueo en las plantas de Cracking de ECOPETROL.
- El proveedor al cual se realizó la compra puede no tener capacidad para realizar labores de mantenimiento y servicio postventa al equipo.
- Medios de Transporte no adecuados
- Costos logísticos: que pueden ser el 20% ó 30% de los costos totales de compra de un artículo.
- Proyección del tipo de cambio del dólar
- Impuestos y otros gastos
- Mal empaque y/o embalaje del producto

Una de las situaciones que mas presentaron inconvenientes en el pasado y en muy pocos casos hoy en los procesos de importación era una mala selección del tipo de embalaje, los equipos llegaban a bodegas de ECOPETROL en malas condiciones por un empaque inadecuado que no permitía la protección total del equipo a situaciones externas como viento, frío, agua. De esta situación se determinó era necesario establecer en la respectiva orden de compra las Condiciones de Empaque Tipo Exportación<sup>1</sup>, a fin de evitar cualquier inconveniente con el tipo de embalaje no autorizado en el cual el proveedor desee entregar a ECOPETROL la mercancía requerida. En la búsqueda de evitar esta situación es conveniente indicar en las ordenes de compra de importación, que todas las cargas que se transporten internacionalmente deben estar con empaques tipo exportación que cumplan con los requerimientos de preservación de la carga en transportes marítimos o aéreos. El empaque en todos los casos y sin excepción alguna deberán cumplir con las normas fitosanitarias que apliquen,

---

<sup>1</sup> El mayor detalle sobre la norma mencionada se encuentra en la página oficial: [www.ica.gov.co/embalajes](http://www.ica.gov.co/embalajes)

entre las cuales está la norma ISPM15 (NIMF15) con sus actualizaciones y modificaciones, haciendo claridad igualmente que aquellas cargas que no estén de acuerdo a los requerimientos de la norma serán destruidas ó reexportadas por las autoridades sanitarias. Las Leyes Colombianas sobre empaques de madera para el transporte internacional, es clara al indicar deben cumplir con las siguientes condiciones:

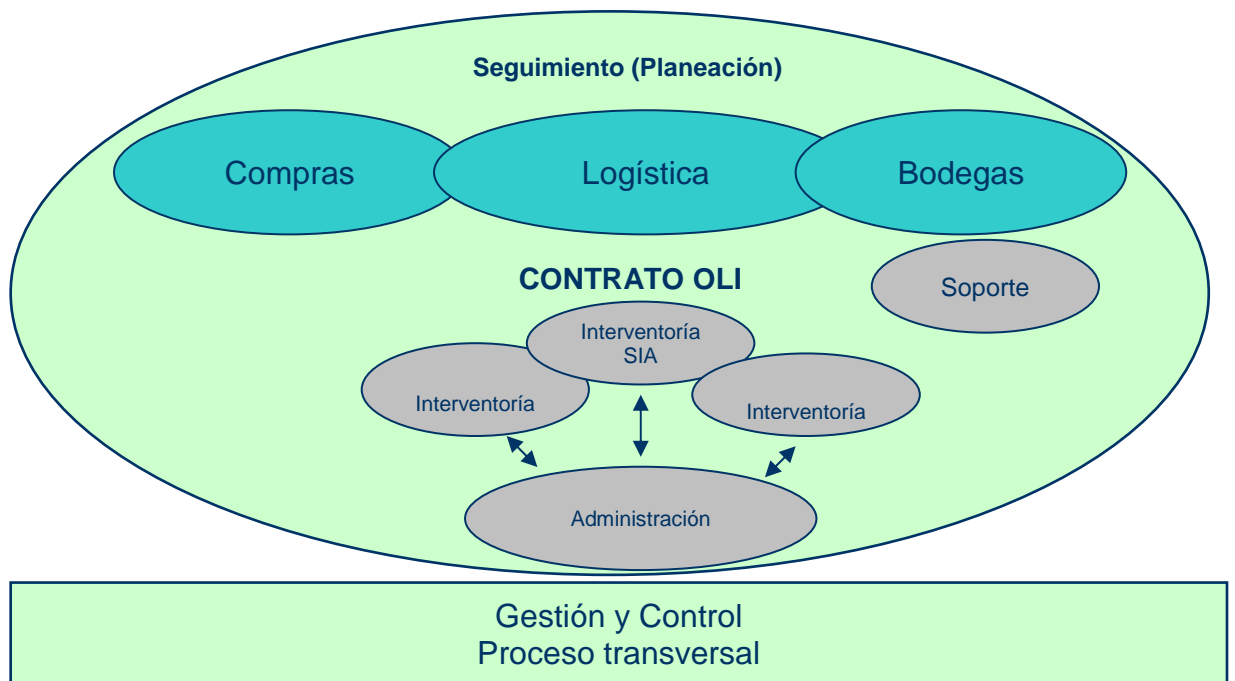
- La madera deberá tener tratamiento térmico
- Deberá estar debidamente estampado o marcado.
- La aduana Colombiana no aceptará certificaciones o documentos fitosanitarios en sustitución de la norma.
- El empaque que no cumpla con las especificaciones no deberá ser embarcado, porque las autoridades aduaneras podrán aprehenderla. Siendo el Operador Logístico Internacional el representante de ECOPETROL en origen, en caso de cualquier pérdida, daño, demora o faltante debido al incumplimiento de la norma, será el responsable directo, por cuanto este como conecedor y experto en el tema tiene en responsabilidad el aseguramiento de transporte según las normas y leyes en materia de importación.

**4.3.1.2 Selección del término de negociación (Casos).** El establecimiento de la regla internacional para la interpretación del término comercial que aplica a la orden de compra evita ó al menos reduce en gran medida las incertidumbres derivadas de las distintas interpretaciones de los términos en países diferentes. Si bien a través del INCOTERM se define quien asume los costos de las distintas operaciones que se llevan a cabo, sobre quien recae cada riesgo, en que forma se realiza el pago y quien realiza la elaboración de toda la documentación, es importante se considere por parte del funcionario gestor de compra internacional que esto no evita por si mismo otro número de problemas que se han presentado en los contratos de compra en ECOPETROL, en los cuales no se dejado claro temas como los términos, condiciones, jurisdicción aplicable en caso de disputas, u otra especificación que en términos de negociación se deje claramente definido lo que se espera de ambas partes.

En los casos que una mercancía supere los 5.000 Kg el medio de transporte a utilizar por regla general es el marítimo para lo cual en las debidas órdenes de compra se establece como INCONTERM el transporte en términos FOB (Free on Board), las demás mercancías que estén por debajo de ese peso y cuya dimensión así lo permita serán transportadas por aire en términos FCA según Inconterms. Para el caso como equipos rotativos como lo son repuestos, motores, bombas, compresores, repuestos de turbinas son comprados en su mayoría en términos EXWORK ó en términos DDP para los casos en los cuales el fabricante tiene representación en Colombia, sin embargo y habiéndose realizado la consulta a un comprador de este tipo de equipos sobre cual era el término de negociación mas utilizado, se encontró que establecían entregas tipo EXWORK porque

siempre lo habían hecho así. Ante esto el funcionario gestor incluso hoy en día sigue desconociendo si la utilización de otro término de entrega pudiese ser mas económico y oportuno para ECOPETROL, para lo cual informa que nunca ha recibido capacitación en estos temas por tanto viene comprando de la manera que siempre se ha hecho. De lo anterior radica la propuesta del presente documento de que el área de Logística Internacional de la DAB cuente con un grupo de profesionales en la materia que puedan soportar el tema de abastecimiento internacional.

**4.3.2 Aseguramiento, implementación y seguimiento modelo Logístico.** Con el fin de poder asegurar el seguimiento y control a toda la cadena de abastecimiento logístico en compras internacionales, se presenta la siguiente definición de perfiles de cargos de quienes conforman el grupo del área LCI. Igualmente se propone el alcance de los servicios a realizar por el Operador Logístico Integral – OLI, lo cual es punto de referencia para ECOPETROL para realizar un seguimiento a los cuatro (4) procesos básicos de la importación de la mercancía desde origen hasta su destino final que son: Trámite Precontractual, Transporte Internacional, Intermediación Aduanera y Transporte Nacional.



**Gráfica 3. Planeación**

**4.3.2.1 Definición de Perfiles de Cargo en Área de LCI.** A nivel macro se presentan las funciones relevantes de los integrantes en el Área de Logística de Importaciones de ECOPETROL, lo cual permite no solo asegurar la definición de responsabilidades dentro de la estructura sino el establecimiento del soporte al

grupo de Seguimiento de Compras Internacionales en cada uno de los cuatro (4) procesos de logística de importación de la mercancía.

**Líder de LCI:**

1. Planificar, dirigir y controlar todas las actividades del Grupo a su cargo.
2. Promover el establecimiento y la implementación de las directrices de compras internacionales, así como el desarrollo e implementación de los procesos y procedimientos del área que conduzcan a su cumplimiento.
3. Asesorar los contratos de ECOPETROL en los que se vayan a realizar compras internacionales.
4. Promover y ejecutar las actividades de mejoramiento del Grupo (procesos, costos, personas, infraestructura física, tecnología, otras áreas de la cadena de abastecimiento y a las que prestan servicios, y las empresas externas que soportan la cadena de abastecimiento, entre otros).
5. Establecer los mecanismos en mejoramiento continuo que permitan controlar, evaluar y mejorar la gestión del operador logístico y de los terceros contratistas de la cadena de abastecimiento.
6. Participar activamente en la búsqueda de negociaciones estratégicas con los actores de la cadena de abastecimiento tales como navieras, puertos, aerolíneas, entre otros a fin de facilitar y mejorar continuamente el proceso de importación a favor de ECOPETROL.
7. Calcular y analizar estadísticas de los procesos de importación exitosos y los que hayan tenido inconvenientes a fin de detectar mejoras en el proceso de abastecimiento internacional.
8. Analizar las evaluaciones del servicio suministrado por el Grupo de Compras Internacionales a los clientes internos y externos, proponer y gestionar acciones de mejoramiento.
9. Realizar las relaciones públicas con asociaciones, gremios y entidades con las cuales se adelanten gestiones para promover el mejoramiento de la legislación y los procedimientos de comercio exterior del país, en beneficio de ECOPETROL.
10. Evaluar periódicamente el riesgo legal, aduanero y operativo de las operaciones de Comercio Exterior y gestionar acciones para su disminución.
11. Promover actividades de benchmarking con otras empresas del mundo del sector de hidrocarburos, con el fin de investigar y analizar prácticas usadas en

temas de logística, cadena de abastecimiento y comercio exterior, que pudieren en algún momento implementarse para beneficio de ECOPETROL.

**Grupo de Gestión y Control.** El objetivo principal es el seguimiento a la gestión integral del área y del Operador Logístico Integral, detectar oportunidades de mejora y promover las acciones necesarias para su implementación con el fin mejorar visibilidad del proceso y respuesta al cliente interno y externo.

Dentro del concepto de “oportunidades de mejora”, se contemplan las acciones preventivas y los correctivos, productos de inconsistencias detectadas en los procesos del área a niveles internos y relacionados con el OLI.

**Líder Grupo:**

1. Revisar y analizar los indicadores de gestión del Grupo
2. Revisar y analizar los reportes de seguimiento de las operaciones del OLI
3. Realizar las gestiones necesarias con el OLI para implementar las acciones de mejoramiento del proceso, convocar a reuniones con el OLI, e informar a interventores y administradores del contrato
4. Acompañamiento a reuniones de Interventoría y administración con el contratista OLI
5. Realizar auditorias al proceso de seguimiento del OLI
6. Recibir el cuadro de control de estado de la orden de compra del OLI, revisarlo y ubicarlo en la intranet de ECOPETROL: IRIS
7. Gestionar la solución de inconsistencias:
  - Cambiarias
  - Aduaneras
  - Operativas
  - Servicios no conformes.
  - Quejas y reclamos de las áreas de la cadena de abastecimiento y usuarios
8. Soportar a usuarios y otras áreas de ECP en lo relacionado con la logística de compras internacionales
9. Coordinar los talleres y capacitaciones que serán suministrados por el OLI



10. Apoyar al Líder del Grupo en los proyectos de mejoramiento relacionados con el área de compras internacionales.

11. Asegurar y soportar los casos especiales de comercio exterior:

- Entregas urgentes
- Descargues directos
- Manejo de muestras (exportaciones e importaciones)
- Urgencias Operativas
- Otros logística especial

12. Realizar la investigación de discrepancias y hacer seguimiento hasta su cierre, incluyendo las propuestas de mejora al proceso de importación.

13. Apoyar a la SIA en cuanto a información técnica requerida para clasificación arancelaria.

14. Verificar documentos de pago y realizar los recibos off site de las compras de Importación.

15. Informar a proveedores sobre el pago registrado vía mail y atender consultas de proveedores referentes a pagos.

16. Verificar y asegurar el recibo on site de bodega de los materiales importados.

17. Realizar la evaluación de los proveedores internacionales

### **Grupo de Seguimiento:**

1. Liderar el proceso de seguimiento para garantizar su cumplimiento y acciones de mejora (informes a interventores), siendo enlace entre Ecopetrol y el OLI.

2. Apoyar auditorias de proceso al OLI

3. Administrar la carpeta L (información de carpeta común de logística) con el fin de mejorar la comunicación y mantener informados al usuario final del estado de su solicitud de compra de importación.

### **Grupo de Control de Documentos**

1. Soportar a LCI en temas de manejo documental y expedientes, asegurando expedientes dentro de las normas de Gestión Documental

2. Realizar las relaciones de pago de pedidos de importación, enviar y verificar

## **ADMINISTRACION E INTERVENTORIA**

### **OBJETIVO DEL CARGO DE ADMINISTRADOR DE CONTRATOS**

Asegurar el proceso de logística de importación realizando el control permanente e integral a su funcionamiento con el fin de procurar su desempeño eficiente.

1. Asegurar los fondos para nacionalización de mercancías mayores a montos diarios de los fondos automáticos.
2. Aprobar el pago de facturas del OLI
3. Autorizar los gastos reembolsables (sin tarifa) al OLI.
4. Tramitar todos los documentos y autorizaciones internas que se requieran de parte del OLI para la ejecución efectiva de las operaciones
5. Realizar la gestión de reclamaciones a contratistas y manejo de multas
6. Apoyar a los interventores en la solución de inconsistencias relacionadas con el contratista OLI
7. Realizar la evaluación trimestral y definitiva del OLI

### **OBJETIVO DEL CARGO DE INTERVENTOR DE CONTRATOS**

Asegurar el cumplimiento integral del contrato, realizando control administrativo, financiero y operativo.

1. Revisar actas de preliquidación de servicios prestados para autorizar facturación.
2. Visar los pagos a terceros (sin tarifa contrato).
3. Verificar y controlar el cumplimiento de tiempos del OLI y plantear y asegurar actividades de mejora.
4. Generar informes de la gestión del contrato para el Administrador, Gestión y Control y para el Líder del grupo

5. Gestionar y manejar las multas que se apliquen al OLI
6. Realizar auditoria documental para verificar el cumplimiento de la normatividad aplicable en los procesos del OLI
7. Realizar auditoria en sitio para verificar el cumplimiento de los procedimientos y la normatividad aplicable en los procesos del OLI
8. Realizar auditoria al sistema de información como soporte de la operación logística

**Interventor de transporte internacional:**

1. Controlar las pólizas o garantías que se requieren para las compras de importación.
2. Controlar las bases de datos de subpartidas arancelarias.
3. Aprobar y verificar las cartas de crédito
4. Realizar el endoso de los BL que lo requieran
5. Crear los Centros de Distribución
6. Controlar, atender y coordinar la prestación de servicios de transporte nacional y entre bodegas
7. Controlar y asegurar el cargue y descargue de la mercancía en las bodegas dentro de territorio Colombiano.

**Interventor Proceso de aduana:**

1. Aprobar el pago de aranceles
2. Asegurar las consultas de producción nacional en licencias individuales
3. Revisar la legalización de fondos de contratistas en bancos (cada quince días)
4. Consolidar y verificar la información requerida para la elaboración y entrega de los informes a las entidades de control del comercio exterior para mantener vigentes las habilitaciones tales como licencia anual (una vez al mes)
5. Revisar las declaraciones de importación y andina de valor contra documentos de importación (soportes de nacionalización).

6. Proyectar Declaraciones de Importación de los documentos entregados por Gestión y Control

**4.3.2.2 Descripción de Actividades Generales del Alcance de los Servicios del OLI.** Así como anteriormente fueron enunciadas, las funciones relevantes de los integrantes del Área de Logística de Importaciones de ECOPETROL a fin de asegurar el soporte al grupo de Seguimiento de Compras Internacionales en cada uno de los cuatro (4) procesos de importación de la mercancía, es necesario igualmente definir el alcance de las actividades mas relevantes por parte del OLI a fin de que quienes integran el grupo de Seguimiento a Compras internacionales conozcan integralmente el alcance de estas actividades y por ende puedan realizar eficientemente su gestión gracias a este conocimiento.

**4.3.2.2.1 Planeación, Diseño y Coordinación de la Operación Logística.** El operador logístico integral (OLI) deberá realizar en cada operación logística o servicio que preste las tareas de planeación, diseño y coordinación de la logística que se requiera realizar en los procesos de importación. Para esto deberá interactuar con todos los funcionarios que dentro de ECOPETROL se tengan establecidos como interlocutores dentro del área de LCI.

En cada operación logística que planee deberá:

- Determinar los puntos de equilibrio que permitan identificar la relación peso/volumen por debajo de la cual es indiferente efectuar transporte por vía aérea o marítima en los servicios que se presten a ECOPETROL.
- Determinar los puntos de equilibrio que permitan identificar la relación peso/volumen por debajo de la cual es indiferente efectuar transporte en condiciones FCL / LCL.
- Realizar análisis de riesgos en las operaciones logísticas que realice para ECOPETROL con el fin de generar mecanismos que mitiguen los mismos.
- Planeación de rutas e itinerarios de las operaciones logísticas a fin de optimizar tiempos y costos de la misma.

Lo anterior, permite generar una planeación real que mitigue los riesgos de recibir la mercancía en forma no oportuna y en condiciones que no aceptables por parte de los usuarios finales.

**4.3.2.2.2 Recepción de la Orden de Compra.** El OLI recibirá de ECOPETROL una copia de la orden de compra por vía fax, o medio electrónico y procederá a la revisión y verificación de la totalidad de las condiciones contractuales pactadas conducentes a que las órdenes de compra de ECOPETROL no entren en conflicto con las normas de comercio exterior y aduanas en los países de origen, tránsito y destino, además deberá velar por el cumplimiento por parte del Proveedor de todo

lo allí establecido y en lo referente a: los términos de negociación (INCOTERMS 2000, moneda de negociación, fecha de entrega pactada, condiciones de entrega, especificaciones de empaque primario y de transporte internacional de acuerdo con el medio de transporte a utilizar), y demás condiciones contractuales fijadas en los contratos, orden de compra y/o venta. El OLI deberá notificar a ECOPETROL sobre aclaraciones, correcciones o modificaciones que requiera hacerse en la orden de compra, en caso de que esta contenga información imprecisa o incorrecta, para que ésta proceda a efectuar los cambios si lo considera pertinente e informe a los correspondientes Proveedores. Inmediatamente reciba la copia de la orden de compra deberá alimentar el sistema de información con la planeación de la operación logística para cada orden, adicionalmente será responsable de asegurar el cumplimiento de las condiciones contractuales pactadas, en el país de origen y ante cualquier eventualidad ó posible retraso informar oportunamente a ECOPETROL para que tome los correctivos y/o planes de contingencias necesarios. Ver Anexo 2

**4.3.2.2.3 Seguimiento, Gestión y Control de la Operación Logística.** El OLI deberá efectuar el seguimiento a la promesa de entrega acordada entre ECOPETROL y el Proveedor, que se indica en la orden de compra, por lo cual deberá contactar al proveedor diez (10) días antes del vencimiento del compromiso de entrega pactado en la orden, a fin de solicitar la factura proforma y validar los datos de entrega (Fecha de entrega, peso, volumen, número de empaques). Ver Anexo 6

Una vez recibida la factura proforma, deberá revisarla y emitir visto bueno si está correcta de acuerdo con la normatividad aduanera Colombiana, o solicitar los cambios que requiera al Proveedor informando al Comprador de ECOPETROL de manera simultánea. Al asegurar esta actividad iniciará la planeación integral de transporte y manejo de la carga.

La responsabilidad del OLI por el manejo documental incluye:

- Verificar el contenido de la orden de compra, términos de adjudicación, términos de entrega, posicionamiento arancelario, empaque, tipo de licencia, términos de pago, etc.
- Verificar el posicionamiento arancelario para que éste cumpla cabalmente con la normativa aduanera en la materia y en caso de detectar inconsistencias u omisiones, realizar la corrección de las mismas. El OLI será responsable por cualquier infracción y sanción aduanera que pueda generarse producto de una incorrecta clasificación arancelaria, y deberá asumir cualquier sanción o perjuicio económico que potencialmente se genere o impongan a ECOPETROL por esta situación, sin perjuicio de las multas a que haya lugar.
- Controlar que el proveedor externo haya aceptado la orden de compra enviada, e informar a ECOPETROL en caso que no haya sido confirmada la aceptación o haya rechazo de su parte a fin de que ECOPETROL subsane este hecho.

- Hacer seguimiento y documentar la ejecución del despacho y entrega de las mercancías con el lleno y cumplimiento de las disposiciones aduaneras y de comercio exterior tanto en país de origen como de destino.
- Alimentar en el sistema de información todas las fechas estimadas de la operación logística tales como: Fechas estimadas de embarque, arribo, nacionalización, despacho y arribo a destino final.
- Obtener los formularios y tramitar los Registros de importación individuales, cuando se requiera. El trámite comprende el diligenciamiento de formularios, consecución de firmas de ECOPETROL., consecución de vistos buenos del Ministerio de Minas y de las entidades que las normas exijan, tramitar ante el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo la aprobación del Registro y distribuir los formularios una vez aprobados.
- Asegurar la recepción de los documentos emitidos por el proveedor tales como: Factura Comercial original y copias, Lista de empaque, certificado de carga Peligrosa (SI Aplica), Certificado de origen (Si Aplica), Certificado de inspección (SI Aplica), verificando la integridad de dichos documentos.
- Verificar el contenido de la orden de compra contra la factura comercial y la lista de empaque, corroborando la coincidencia de estos documentos con la orden de compra, en lo referente a cantidad, valor, tipo de empaque, seriales, demás información de la orden acorde con lo autorizado por ECOPETROL. Si existen discrepancias, el OLI deberá coordinar con ECOPETROL y el Proveedor la corrección de los documentos.
- Documentar, Investigar y gestionar los reclamos por discrepancias, daños a través de la cadena logística y los Proveedores informando a ECOPETROL, realizando el respectivo cierre de la reclamación.
- Asegurar la realización de los trámites de exportación en el país de origen, cuando se requiera.
- Asegurar aprobación de permisos y las licencias de importación requeridas.
- Asegurar la reserva en líneas marítimas o aéreas, según sea el caso, de acuerdo con la planeación realizada.
- Alimentar en el sistema de información todas las fechas reales de la operación logística tales como: Fechas reales de embarque, arribo, nacionalización, despacho y arribo a destino final y documento de transporte (BL/AWB).
- Documentar y asegurar el cumplimiento de las actividades referentes a la planeación integral y ejecución del transporte internacional, intermediación aduanera y transporte nacional, garantizando oportunidad, eficiencia y optimización del servicio logístico suministrado a ECOPETROL.
- Expedir al proveedor el documento de recibo de la carga recibo (FCR/ GRN/ WHR), una vez tenga en su poder los documentos correctamente expedidos por el proveedor y colocada la carga en el lugar de negociación, a más tardar el día hábil siguiente a este hecho.
- Asegurar la entrega al proveedor del documento de recibo (FCR/GRN/WHR), cuando sea el caso.
- Suministrar a ECOPETROL, la documentación requerida para realizar el pago

- a los Proveedores Externos, teniendo en cuenta los términos de la negociación.
- Realizar el recibo y / o suministrar la documentación requerida para realizar el recibo documental en los sistemas de información para el control de inventarios y bodegas de ECOPETROL, teniendo en cuenta los términos de la negociación.
  - Desconsolidar las guías marítimas o aéreas y liberarlas oportunamente para el proceso de nacionalización.
  - Diligenciar y tramitar ante la DIAN las declaraciones de importación, declaración de cambio, declaración de valor, levante y todos los demás documentos que las normas exijan.
  - Expedir la Carta de porte del despacho de la mercancía nacionalizada hasta el destino final.
  - Tramitar cualquier nuevo documento referente a las importaciones y/o exportaciones que exijan las autoridades aduaneras en el Exterior o en Colombia.
  - Elaborar la planilla de transporte o despacho, y la entrega de los documentos soporte del trámite aduanero y demás que se requieran según la legislación de transporte en Colombia.
  - Asegurar el cumplimiento de los trámites legales aduaneros, y alimentar cada paso de este trámite aduanero en el sistema de información, digitalizando los documentos que se generen.
  - Mantener el seguimiento continuo y la trazabilidad durante la movilización de la carga en Colombia.
  - Asegurar la recepción de la carga en destino final, dejando evidencia de esto en la planilla de transporte o despacho.
  - Asegurar durante toda la operación logística, el cuidado y conservación de la carga, dejando evidencia documental y fotográfica (Si se requiere) del estado de la misma.
  - Asegurar la documentación, conformación y entrega de los expedientes de las operaciones realizadas, tanto en medios físicos como en medios magnéticos a ECOPETROL, de acuerdo con los listados de documentación requerida.
  - Asegurar la correcta alimentación en tiempo real, del sistema de información del operador logístico, de todas y cada una de las actividades del proceso logístico de forma que se garantice la visibilidad y trazabilidad de la carga en cualquier punto de la cadena, durante la prestación del servicio.
  - Registrar en su sistema de información la imagen digital de todos los documentos que se generen en la operación logística (Factura, B/L o AWB, Lista de empaque, FCR, GRN, etc.), para consultas en línea y agilidad de operación.
  - En todos los eventos el OLI asumirá los sobrecostos que se generen cuando no envíe a tiempo o correctamente diligenciados los documentos requeridos para la operación logística.

**4.3.2.2.4 Planeación Integral de Transporte y Manejo de la Carga Internacional.** A partir de la entrega de la carga por parte de los proveedores, El OLI debe ser el responsable del cuidado y manejo de la carga en el transporte internacional hasta su entrega en destino final. El OLI deberá colocarla sobre un medio de transporte internacional aéreo o marítimo cumpliendo con la planeación de la operación logística.

La responsabilidad del manejo de la carga por parte del OLI es total, desde el momento en que recibe la carga de los proveedores según los términos de la orden de compra, hasta el momento en que hace entrega del material a ECOPETROL en el destino final en territorio colombiano.

El OLI deberá recibir el material y los documentos, de acuerdo con los términos e instrucciones impartidas en la orden de compra. Si la entrega, tanto del material como de los documentos, es correcta, deberá emitir dentro de las 24 horas siguientes el documento de recibo (FCR/ GNR/ WHR), documento original indispensable para que el proveedor haga efectivo su pago ante ECOPETROL, por ningún motivo el OLI debe expedir el documento de recibo (FCR/ GNR/ WHR) sin la entrega total o parcial de la carga y los documentos correctamente diligenciados. Igualmente y dado que ECOPETROL no contempla el pago de bodegajes en el exterior, a manera excepcional y cuando las condiciones así lo exijan, el OLI debe solicitar previamente y por escrito al Administrador del contrato la autorización de estos gastos.

El Operador Logístico Internacional debe por tanto dentro de sus funciones:

1. Revisar visual y externamente la carga recibida, a fin de verificar si entre la documentación se presentan excesos, faltantes, daños y otras discrepancias, respecto de lo establecido la orden de compra, factura y en la lista de empaque del proveedor. En el caso que se presenten discrepancias, se debe informar inmediatamente a ECOPETROL y, de ser necesario, presentar la reclamación correspondiente. EL OLI hará las reclamaciones pertinentes ante el generador de la discrepancia dentro de los términos comerciales definidos para estos eventos.
2. Recibir la mercancía de acuerdo con orden de compra y en caso de detectar daños o averías, discrepancias en el tipo de empaque o cualquier otra circunstancia que haga deducir el mal estado de la carga al momento de recibirla de los proveedores, informará inmediatamente a ECOPETROL y al proveedor.
3. El OLI debe revisar físicamente la carga tal como la entreguen los proveedores, dejando evidencia fotográfica del estado de la misma si se requiere. Si las órdenes de compra establecen específicamente la exigencia de inspecciones técnicas, EL OLI deberá efectuar directamente la coordinación del caso para asegurar que dicha inspección se efectúe oportunamente y en todo caso antes de que el material salga de las instalaciones de los proveedores, previa autorización expresa de ECOPETROL.



4. Verificar que si material entregado por el proveedor se encuentre debidamente marcado, de acuerdo con las marcas de embalaje "Shipping Marks" indicado por ECOPETROL en la Orden de Compra.

Para las órdenes de compra en términos Exwork, el costo del transporte interno desde la fábrica hasta el puerto, estará sujeto a la aprobación del mismo, previa presentación de mínimo dos cotizaciones por parte del OLI. Este deberá suministrar una tabla de tarifas, apoyada en la sectorización geográfica de los orígenes, para los trayectos más usuales.

El manejo de la carga incluye:

- Coordinar y recibir del proveedor los materiales especificados en la orden de compra, bien sea en Fábrica, en puerto extranjero, aeropuerto o bodegas según los términos de adjudicación de la orden de compra.
- No aceptar la mercancía en caso de detectar daños o averías, discrepancias en el tipo de empaque o cualquier otra circunstancia que haga deducir el mal estado de la carga al momento de recibirla del proveedor.
- El OLI debe revisar físicamente la carga tal como la entregue el proveedor, pero no debe inspeccionar técnicamente el contenido de misma. Cuando por alguna circunstancia se requiera una inspección técnica, ésta deberá ser autorizada previamente y por escrito por ECOPETROL.
- Coordinar equipos requeridos para movilizar la carga en el país de origen.
- Empacar y reempacar la carga, si se requiere, dejando la evidencia fotográfica y documental que demuestre el hecho, lo cual debe ser soporte para el pago de este concepto.
- Realizar reservas de Navieras y Aerolíneas para el transporte de carga, propendiendo por cumplimiento de lo negociado con ellas, en cuanto a fechas y tiempos de travesía y viaje.
- Elaborar el documento de constancia de recibo de la carga (FCR / WHR) que evidencie que la carga fue entregada a satisfacción por parte del Proveedor. Para la emisión de este documento el Operador Logístico debe asegurarse de haber recibido tanto la carga como la documentación necesaria indicada en la orden de compra.
- Transportar la carga en el país de origen, cuando se requiera, hasta los puertos o aeropuertos de exportación, garantizando el cumplimiento de los itinerarios y plazos de transporte requeridos por ECOPETROL.
- Almacenar hasta por treinta (30) días sin costo de bodegajes en las bodegas del extranjero exigidas como requisito en la precalificación DAB-PREC-001-006.
- Manejo físico de la carga de importación hasta el medio de transporte internacional.

- Verificar el cumplimiento de lo establecido en el documento de transporte y mantener informado sobre la ejecución y cumplimiento del mismo.
- Supervisar el transporte internacional.

**4.3.2.2.5 Integral de la Intermediación Aduanera y Manejo Documental Planeación.** El OLI es responsable del cuidado y manejo de la carga durante la realización de los trámites aduaneros y en general será responsable por la integridad de la carga hasta su entrega en destino final.

Es responsable de asegurar la correcta elaboración, presentación oportuna y exactitud de todo documento emitido por parte del proveedor, requerido por las autoridades aduaneras en origen y destino. Así mismo será responsable por la correcta elaboración, presentación oportuna y exactitud de todo documento que deba ser emitido por él con ocasión de la prestación del servicio de importación a ECOPEPETROL.

El OLI recibirá los documentos exigidos en la orden de compra tales como: Factura comercial (Original y copias), lista de empaque, certificado de origen (Cuando se requiera), demás documentos de embarque y demás documentos requeridos por la aduana para tramitar importaciones, los cuales deben ser revisados integralmente para verificar su conformidad de acuerdo con la legislación aduanera y de comercio exterior que sea aplicable. Adicionalmente debe verificar la concordancia de la factura comercial y la lista de empaque en lo referente a cantidades, valores, seriales, moneda, término de negociación, fletes, gastos, tipo de empaque, etc. con lo establecido en las órdenes de compra y según lo autorizado por ECOPEPETROL.

En caso de que falte algún documento necesario para realizar la operación aduanera, que se presenten errores, omisiones o discrepancias en los documentos entregados, el OLI, previa notificación a ECOPEPETROL del hecho, deberá coordinar con el responsable de emitir o modificar el documento las acciones necesarias para subsanar el hecho.

La responsabilidad del OLI por la intermediación aduanera incluye, entre otras:

- Registrar en el sistema de información la imagen digital de todos los documentos que se generen para la nacionalización (Factura, B/L o AWB, Lista de empaque, etc.), para consultas en línea y agilidad del proceso.
- Diligenciar y tramitar oportunamente ante la DIAN las declaraciones de importación, exportación temporal, etc., declaraciones de valor y todos los demás documentos que las normas exijan según la modalidad aduanera a aplicar.
- Tramitar los registros individuales de importación de aquellas mercancías no amparadas por la licencia anual. El trámite comprende el diligenciamiento de formularios, consecución de firmas autorizadas por ECOPEPETROL, la obtención

de vistos buenos del Ministerio de Minas y de las entidades que las normas exijan, y el trámite de aprobación ante el Ministerio de Comercio Exterior.

- Tramitar los permisos y autorizaciones ante las autoridades aduaneras y demás autoridades públicas y privadas para la importación en todas las modalidades aduaneramente vigentes que se requiera según el caso, de insumos, bienes, equipos y demás tangibles, y el manejo documental de origen y destino inherentes a cada proceso.
- Tramitar el “Shipper Export Declaration” en origen.
- Confirmar el descargue de la mercancía objeto de importación.
- Tramitar cualquier nuevo documento o requerimiento referente a las importaciones, exportaciones temporales o definitivas según la modalidad aduanera que aplique en Colombia o el exterior.
- Revisar la documentación necesaria para el buen desarrollo de los procesos de Importación ó Exportación según modalidades aduaneras vigentes para ingresar ó sacar carga del territorio aduanero nacional.
- Antes de diligenciar el Registro de Importación o la Declaración de Importación según sea el caso, el OLI debe verificar la calidad de Reembolsable o No Reembolsable de cada importación.
- Dar aviso a ECOPETROL con la debida anticipación de los requerimientos adicionales exigidos por la ley para obtener la libre disposición de la mercancía en el país y prestar la colaboración necesaria para su obtención.
- Verificar que se realicen los traslados a depósitos aduaneros o zonas francas cumpliendo la normatividad establecida para tal fin.
- Realizar, en caso de ser necesario, el reconocimiento de las mercancías en el depósito habilitado en donde se encuentre la mercancía en el Territorio Aduanero Nacional, o, en las bodegas de cualquier Zona Franca habilitada.
- El reconocimiento de la mercancía deberá hacerse una vez la mercancía haya ingresado al depósito habilitado o a una Zona Franca, con el fin de verificar la cantidad, peso y estado de la misma. El OLI deberá informar a ECOPETROL cualquier irregularidad encontrada. Dicho informe deberá presentarse por escrito el mismo día de la diligencia de reconocimiento.
- Obtener el levante de la mercancía en un periodo no superior a 2 meses contados desde la fecha de recepción del manifiesto de carga en el correspondiente puerto o aeropuerto, de conformidad con el artículo 115° del Decreto 2685 de 1999.
- Realizar trámites de nacionalización y levante: elaboración y trámite de la declaración de importación, presentar la declaración y verificar autorización de levante.
- Elaborar la Autorización de Embarque a través del SYGA para las exportaciones de ECOPETROL, y enviarla a la Gerencia de Comercialización Internacional de ECOPETROL, que actúa como Deposito Privado para el aviso de disponibilidad de la carga.
- Realizar pago de impuestos aduaneros a nombre de ECOPETROL
- Realizar pago de servicios a terceros de la cadena logística

- Realizar posicionamiento arancelario a todos los ítems de la orden de compra de ECOPETROL
- Realizar consultas a productores nacionales inscritos, gestión ante producción nacional y presentación de licencias individuales de importación cuando aplique.
- Revisar la documentación necesaria para el buen desarrollo de la recepción, manejo, consolidación, embarque y transporte de carga dentro del territorio aduanero nacional.
- Diligenciar y tramitar permisos autorizaciones especiales y planillas requeridos para el transporte de cargas especiales (sobredimensionadas, extrapesadas), peligrosas, controladas en territorio aduanero nacional
- Informar por escrito a las ECOPETROL sobre cualquier error, inconveniente, pérdida o investigación que se presente durante la ejecución de los procesos de intermediación aduanera en importaciones. Este informe debe presentarse a más tardar al día siguiente de la ocurrencia de los hechos o del momento en que el OLI se entere de los mismos. En caso de inconvenientes, errores, o investigaciones, el OLI deberá realizar todas las gestiones tendientes a evitar perjuicios a ECOPETROL
- Entregar oportunamente a ECOPETROL copias legibles de los documentos que respalden las operaciones de importación.

El OLI es responsable de la nacionalización y transporte nacional de las órdenes de compra de importación

**4.3.2.2.6 Servicio de Intermediación Aduanera.** Los servicios serán suministrados en todo el territorio nacional donde exista operación aduanera, y más específicamente en Bogotá, Cartagena, Santa Martha, Barranquilla, Cúcuta y Buenaventura.

Los servicios que realiza la SIA comprenden, entre otras, las siguientes actividades:

- Efectuar, oportunamente y con la mayor diligencia, en nombre y por encargo de ECOPETROL, y ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), todos los trámites necesarios para las operaciones de importación<sup>2</sup>, de los bienes, insumos, materiales, maquinaria y equipos de ECOPETROL, igualmente debe realizar todos los demás tramites que se requiera adelantar ante dicho organismo, a efectos de permitir el ingreso del País de los materiales mencionados dentro del marco legal Colombiano vigente en materia aduanera y

---

<sup>2</sup> De conformidad con las definiciones que trata el artículo 10 del Decreto 2685 de 1999 y demás normas que lo adicionen, modifiquen o sustituyan

- de comercio exterior.
- Realizar acción directa y de soporte ante las entidades del Estado, para la obtención de registros, licencias, permisos, vistos buenos o cualquier otro requisito legal que se requiera para llevar a cabo la operación de comercio exterior.
  - Coordinación en la introducción al territorio nacional, recepción y posterior almacenamiento de bienes, insumos, materiales, maquinaria y equipos que vayan a ser objeto de un posterior proceso aduanero.
  - Importación de bienes, insumos, materiales, maquinaria y equipos de ECOPETROL.
  - Realizar la preinspección y toma de seriales cuando aplique, diligenciamiento de las declaraciones de aduana, diligenciamiento de las declaraciones de valor en aduanas, liquidación y pago de los tributos aduaneros, elaboración de los documentos de introducción y salida de zona franca, estudio, preparación y presentación de las solicitudes de devolución de impuestos, cuantificación y presentación de pólizas de cumplimiento o garantía ante la Aduana y sus respectivas modificaciones y cancelaciones, preparación y presentación de todos los documentos necesarios en una diligencia de inspección.
  - Coordinación para el traslado y transporte de mercancías desde el lugar de arribo al territorio nacional hasta la bodega de destino de ECOPETROL dentro del territorio nacional.
  - Pago de servicios a terceros tales como: tributos aduaneros; servicios portuarios y aeroportuarios; liberación de los conocimientos de embarque, cartas de porte y/o guías aéreas; fletes y todos los pagos efectuados a terceros, en desarrollo de las actividades propias de los procesos de comercio exterior.
  - Manejo y control de los fondos automáticos o rotatorios que se implementen para atender el pago de servicios a terceros, según la reglamentación que para ello determine ECOPETROL
  - Comunicación con cualquier interlocutor que intervenga en la cadena logística, tales como consolidadores de carga en el exterior; agentes navieros; compañías aéreas; transportadores terrestres, etc.
  - Diligenciamiento de las declaraciones a que hubiere lugar y obtención de cualquier otro documento que deba ser presentado durante el proceso de exportación temporal ante la DIAN

**4.3.2.2.7 Manejo y Control de Licencias Individuales.** Si la orden de compra es de licencia individual, el OLI debe gestionar los formularios y obtener la aprobación de Mininas, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo y demás entidades que las normas lo exijan. Para esto es importante llevar un control de las fechas de vencimiento de las licencias individuales y tramitar en forma automática, antes del vencimiento, la correspondiente prórroga en el caso de ser requerido a fin de no tener inconvenientes. Antes del recibo de carga de licencia individual, el OLI debe asegurar que dicha licencia ha sido aprobada. Por ningún motivo, se podrá

despachar carga desde el exterior sin tener la Licencia Individual aprobada o cuando ésta se encuentre vencida.

**4.3.2.2.8 Clasificación Arancelaria.** El OLI es el responsable de asignar las clasificaciones arancelarias de cada uno de los bienes, insumos, materiales, maquinaria y equipos importados por ECOPETROL, dentro del marco jurídico vigente en materia aduanera y de comercio exterior, para lo cual deben elaborar la ficha técnica arancelaria de los equipos, materiales, repuestos e insumos y mantener actualizada una base de datos con dichas fichas para los trámites de aprobación de licencias: anuales y sus correspondientes modificaciones o individuales cuando aplique.

**4.3.3 Procedimiento de Seguimiento a Compras Internacionales.** Una vez establecidas las funciones relevantes de los integrantes del Área de Logística de Importaciones de ECOPETROL y definido el alcance de las actividades mas relevantes que deben ser realizadas por parte del OLI desde el recibo de la mercancía en origen hasta su entrega en la bodega de destino de ECOPETROL, se establece el procedimiento de seguimiento en cada uno de los tres (3) procesos dentro del proceso de importación que son: Embarque, Nacionalización y Transporte Nacionalización.

#### **4.3.3.1 Proceso 1: Transporte Internacional**

✓ Registrar el seguimiento al proveedor y la información de comunicaciones cruzadas entre el OLI y el proveedor. De igual forma registrar toda novedad relacionada con el cumplimiento de entrega para que el grupo de seguimiento de ECOPETROL pueda realizar las respectivas consultas en línea.

✓ Registrar la fecha estimada y puerto de salida, fecha estimada y puerto de llegada, información básica del transportador y de la guía aérea ó conocimiento de embarque.

✓ Registrar en su sistema de información la imagen digital de la Factura, B/L o AWB, lista de empaque y Forwarder cargo Receipt FCR para consultas en línea por parte del Grupo de Seguimiento de ECOPETROL.  
(Ver Anexo 3)

#### **4.3.3.2 Proceso 2: Intermediación Aduanera:**

✓ Registrar la fecha real de arribo, depósito habilitado al cual se consigna la carga y fecha estimada de nacionalización.

✓ Registrar el seguimiento durante el proceso de nacionalización.

✓ Registrar en su sistema de información la declaración de importación para consultas en línea por orden de compra.

✓ Registrar la fecha estimada de salida de puerto o del depósito habilitado, fecha estimada de llegada al destino final, información básica del transportador, tipo de vehículo y carta de porte.

(Ver Anexo 4)

#### **4.3.3.3 Proceso 3: Transporte Nacional**

✓ Registrar la información básica de la remesa de transporte.

✓ Registrar la bitácora de seguimiento durante el transporte nacional para consultas en línea por parte de ECOPETROL.

✓ Registrar la fecha real de cargue y fecha real de entrega en el destino final.

(Ver Anexo 5)

## CONCLUSIONES

A fin de establecer relaciones de confianza mutua con los fabricantes en Estados Unidos, se recomienda fortalecer las visitas industriales en instalaciones de los principales fabricantes que proveen los suministros críticos para la operación, a fin de que conozcan a ECOPETROL en términos de su misión, visión de negocio, abastecimiento, y como una de las 35 petroleras más importantes en el mundo que se encuentra en la actualidad realizando inversiones y realizando perforaciones conjuntas a nivel mundial. Igualmente es importante realizar todas las gestiones logísticas necesarias que permitan nos conozcan en nuestras refinerías e instalaciones y como socios estratégicos en la realización de negocios comerciales. Gran parte del desconocimiento y desconfianza infundado como se expresa en el presente documento, es debido a desconocimiento de las condiciones comerciales y legales aplicables a las importaciones, lo que genera desconfianza por parte de nuestros fabricantes al considerar existen retrasos en pagos atribuibles a nuestras falencias de planeación que pueden generar una idea equivocada de lo que es realmente la primera empresa del país.

Estas visitas reducirán la distancia que pueda existir entre las partes, ganándose respeto, confianza y credibilidad mutua en nuestros procesos internos y necesidades, para ello el apoyo de la alta dirección es fundamental y es necesario sea visto como una inversión que reportará muy buenos resultados en el mediano y largo plazo.

Los ingenieros de apoyo técnico a la producción determinen posibilidades de equivalentes ó sustitutos en el mercado internacional. Es muy probable que quizá para no todos los casos esto sea posible, sin embargo vale la pena buscar opciones en aquellos casos donde nuestro poder de negociación es casi nulo ante un constante incumplimiento por parte del proveedor.

Tratar de identificar si estos fabricantes tienen sucursal ó representación exclusiva en Colombia y así las cosas se flexibiliza un poco el tema de la negociación, sobre todo en artículos catalogados en nuestra matriz de abastecimiento estratégico como críticos (alto gasto, alto impacto en la operación).

Consolidar necesidades, es decir, desde la planeación identificar los requerimientos de ese equipo, suministro ó repuesto en toda la anualidad ó para el año siguiente, a fin de poder consolidar un volumen alto de requerimiento que al incrementar por ende su valor total le sea atractivo al fabricante escuchar nuestras necesidades de cumplimiento no solo en calidad sino en el cumplimiento del plazo de entrega. Así es más factible realizar una negociación centrada en el tema de costos y riesgos ante un eventual incumplimiento.



Visitar estos fabricantes en Estados Unidos, conversar con ellos, establecer alianzas y dejarnos conocer como compradores y como empresa. El tipo de relación que establezcamos con un proveedor tendrá gran incidencia en la negociación, por esto es muy importante y conveniente el establecimiento de un contacto personal a fin de que conozcan quien es ECOPETROL cuanto facturamos al año, cuanto producimos al año en utilidades, que es lo que realmente hacemos, conocer e interesarnos igualmente por conocer la empresa de nuestro fabricante, relacionarnos con él, entender su proceso de fabricación e invitarlos igualmente a nuestras refinerías a fin de que conozcan nuestro proceso, esto permite la creación de un lazo que va mas allá de la voz que contesta al otro lado del teléfono o de quien nos envía un mail ó fax.

Es muy importante dejar definidas cláusulas en caso de disputas, esto permitirá conocer la legislación aplicable que para el caso de Estados Unidos y Colombia están confirmados en la Convención de Viena.

Se considera no es conveniente dejar completamente en manos del operador logístico el seguimiento a los pedidos de importación, ECOPETROL debe contar dentro del grupo de importación un pool de personas que ayuden a mitigar el riesgo operacional causado por retrasos en las entregas por parte de los fabricantes y transporte.

Atender, revisar, proponer y mejorar la determinación de responsabilidades del OLI que son causa de no conformidades en el proceso de importación de mercancías requeridas por las Refinerías de ECOPETROL.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Centro de Comercio Internacional – UNCTAD/OMC

LEY 518 DE 1999 por medio de la cual se aprueba la "Convención de las Naciones Unidas sobre los contratos de compraventa internacional de mercaderías"

Ley 80 de 1993

Manual de Contratación de Ecopetrol

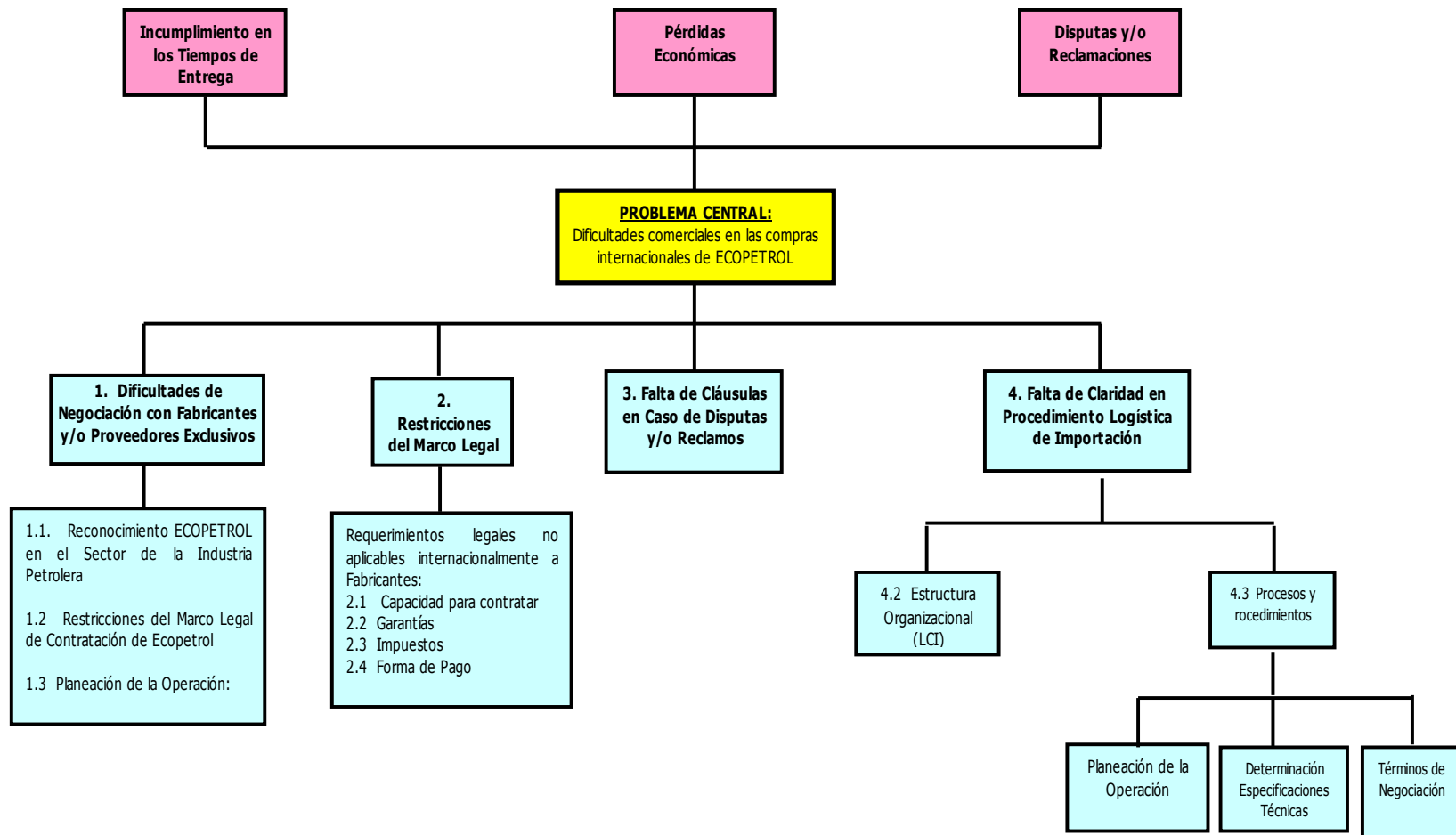
Manual para Importadores y Exportadores 8ª Edición año 2006: Rogelio Perilla Gutiérrez

Proceso y Procedimientos Internos de ECOPETROL

# **ANEXOS**

## **Anexo 1. Árbol del Problema**

## ARBOL DEL PROBLEMA



## **Anexo 2. Proceso Precontractual**

## PROCESO COMPRAS POR IMPORTACIONES

Proceso No. 1:

Proceso Precontractual

**Límite inicial:**

Recibo Solicitud de Compra de Area Usuaría

**Límite final:**

Emisión de Orden de compra

Diagrama	Actividad	Responsable	Característica	Valor agregado / Recomendaciones
<pre> graph TD     1((1)) --&gt; 2((2))     2 --&gt; 3{3}     3 -- SI --&gt; 4[4]     3 -- NO --&gt; 5((5))     5 --&gt; 6((6))     6 --&gt; 7((7))     7 --&gt; 8((8))     8 --&gt; 9((9))     9 --&gt; 10((10))     10 --&gt; Fin([Fin])                     </pre>	Recibe de Requisición de Compra	Regional Contratación Compras	Requisición de compra, Especificaciones técnicas, justificación compra y CDP incluyendo gastos asociados	Revisar con base en lista de chequeo
	Asignación de Gestor de Compras	Regional Contratación Compras		
	¿Es compra nacional?	Área Recepción Documentos		
	Trámite normal compra nacional y envío a gestor	Gestor Compras Nacional		
	Envía requisición de compra a Logística de Importaciones	Gestor Compras Importación	Se asegura se precise volumen y peso de la carga para prever el transporte nacional.	Revisar requerimiento con el área técnica ó usuaría
	Asesora y valida condiciones legales y comerciales para la importación	Logística de importaciones	Clasificación Arancelaria, tipo licencia, seriales y descripciones, permisos, términos Incoterm, tipo empaque, forma pago, etc.	Ajuste de mejora al proceso actual para buscar óptimas condiciones de importación
	Elaboración términos de referencia	Gestor Compras Importación		
	Apertura Proceso Selección y recibo de cotización(es)	Logística de importaciones	Invitaciones a cotizar/publicación términos de referencia, apertura urnas	Seguimiento a que el proceso tenga participación de proponentes
	Evaluación de ofertas y adjudicación	Comité Evaluador - Funcionario Autorizado	Informe de evaluación con recomendación	Sustentación del Informe de Evaluación con el Funcionario Autorizado
	Envío orden de compra al proveedor y copias al Operador Logístico	Gestor Compras Importación	Guardar registros de envío y enviar soportes al Grupo de Gestión y Control	Ingresar registros de envío en cuadro de Seguimiento al OLI y SIA
	Pasa al proceso No. 2: Proceso de Embarque			

## **Anexo 3. Proceso Transporte Internacional**



## PROCESO COMPRAS POR IMPORTACIONES

Proceso No. 2:

### Proceso de Transporte Internacional

**Límite inicial:** Recibo copia orden de compra por parte de Operador Logístico Internacional  
**Límite final:** Entrega de material importado a la SIA

Diagrama	Actividad	Responsable	Característica	Valor agregado / Recomendaciones
1	Recibe copia Orden de Compra	Embarcador	Especificaciones y términos de la compra y Licencia Individual si aplica	
2	Verifica los términos de adjudicación y los registra en Sistema de Información en línea (INTRAC)	Embarcador	El Tracking System debe estar actualizado en máximo 48 horas después del recibo de la Orden de Compra	
3	¿Es de Licencia Individual?	Embarcador		
4	¿La Licencia está aprobada?	Embarcador		
5	Espera aprobación de la Licencia Individual	SIA	La SIA tramita con Registro de Importación la Licencia Individual que debe ser aprobada por el Mincomex y el Ministerio de Minas y Energía	Una vez la Licencia Individual esté aprobada, informar a ECOPEPETROL y al embarcador para que autorize el despacho de la carga.
6	¿La Licencia está aprobada?	Embarcador		
7	Verifica con el Proveedor condiciones de entrega	Embarcador		Establecer contacto con el proveedor con antelación al cumplimiento de la fecha de entrega a fin de garantizar el cumplimiento y de ser el caso reportar a ECOPEPETROL cualquier imprevisto para la entrega
8	Coordina lugar y fecha de entrega del material, de acuerdo con Orden de Compra	Embarcador		Seguimiento permanente al cumplimiento.
9	Elaboración y entrega de factura proforma al Embarcador	Proveedor		
10	Revisión Factura Proforma	Embarcador		
11	¿Tiene inconsistencias la Factura Proforma?	Embarcador		En caso de reiterada inconsistencia, informar a ECOPEPETROL (Gestión y Control) para solicitar apoyo
12	Solicitar correcciones al Proveedor	Embarcador		
13	Recibo del material y documentos del Proveedor según términos Orden de Compra	Embarcador		
14	Revisión de documentos y material recibido	Embarcador	La revisión del material es externa en origen y se refiere a estado de embalaje, y verificación de datos contra el Packing List	
15	¿Los documentos y el material recibido están correctos?	Embarcador Gestor de Compras		
17	Recibo formal de material y documentos correctos	Embarcador		
18	Embarcador expide FCR y Grupo de Gestión y Control realiza el recibo Off Site	Embarcador Gestor de Compras	EL FCR se expide dentro de las siguientes 24 horas al recibo en Origen. El Grupo Gestión y Control se apoya en el INTRAC para seguimiento	El Grupo de Gestión y Control debe hacer el Recibo Off Site
16	No se expide FCR y se devuelven documentos al Proveedor	Embarcador		Informar a ECOPEPETROL en caso de inconsistencias y no expedición de FCR
19	Despacho del material hacia Colombia	Embarcador		Alimentar información en el INTRAC. Informar a la SIA y ECOPEPETROL.
20	Envío por mail de la documentación a SIA	Embarcador	FCR, Packing List, Factura Proforma	
21	Registra en el Sistema de Información en línea imágenes de documentos para nacionalización	Embarcador		
22	El material llega a Colombia y es ubicado zona aduanera habilitada	Embarcador		
23	Entrega en Colombia a la SIA del material importado y documentación original para realizar la nacionalización	Embarcador		
Fin	Pasa al proceso No. 3: Proceso de nacionalización			

## **Anexo 4. Proceso Intermediación Aduanera**

## PROCESOS COMPRAS POR IMPORTACIONES

Proceso No. 3:

Proceso de Intermediación Aduanera

Límite inicial:

Recibo de la Orden de Compra

Límite final:

Entrega de material importado al transportista nacional

Diagrama	Actividad	Responsable	Características	Valor agregado / Recomendaciones
1	Recibo copia Orden de Compra de Logística	Sociedad Intermediación Aduanera - SIA	Especificaciones y términos de la compra	
2	¿Es de Licencia Individual?	SIA		
3	Tramita Licencia Individual con ECP, MinMinas y Mincomercio	SIA	Solicita aprobación mediante el Registro de Importación	
4	Vo. Bo. y Aprobación Licencia Individual	Minminas y Mincomex	La Licencia Individual la aprueba Mincomex y Minminas en un término de tiempo de 15 días	Seguimiento de SIA a aprobación
5	Entrega Licencia Individual a la DIAN	SIA		
6	Aviso al Embarcador aprobación de Licencia Individual	SIA		Avisa igualmente a ECOPELROL de la aprobación Licencia
7	Recibo por mail de documentos por parte del embarcador	SIA	Documentos: FCR, Packing List, Factura Proforma	
8	¿La documentación es aduaneramente aceptada?	SIA		
9	Solicitar correcciones al Proveedor a través del Embarcador	SIA		Informar a ECOPELROL
10	Recibo del material y documentos del embarcador, según términos Orden de Compra	SIA	Queda en Acta de Recibo y Entrega con anotaciones pertinentes según el caso.	
11	Actualiza sistema de información en línea compartido con ECOPELROL	SIA		
12	Verifica que peso, cantidad y volumen coincida con documentación	SIA	Revisa la carga recibida con base en el Packing List	
13	¿Es coincidente la carga con la documentación?	SIA		
14	Levanta acta de inconsistencias	SIA		Informa a ECOPELROL y el Embarcador
15	Con autorización de ECOPELROL preinspecciona carga	SIA - Logística de Importaciones		
16	Inspección	DIAN		Informa a ECOPELROL y el Embarcador
17	Validación con ECOPELROL condiciones de nacionalización: Total o con faltantes	SIA - Logística de Importaciones		
18	Diligencia formularios de Declaración de Importación y demás requisitos aduaneros	SIA		
19	Adelanta nacionalización ante la DIAN	SIA	El plazo de la SIA es 5 días en Cartagena y 3 en Bogotá después del recibo de la carga	
20	¿La DIAN otorga levante?	SIA		Informa a ECOPELROL
21	Actualiza sistema de información en línea compartido con ECOPELROL	SIA		
22	¿La carga entró por Cartagena o Bogotá?	SIA		
23	Solicita a Logística de Importaciones ubicación fondos requeridos	SIA	Fondos requeridos para Gastos de Importación arancel ó IVA. Se maneja con el Citi Bank un promedio de \$600 millones/ día	
24	Ubicación a la SIA de Fondos solicitados para nacionalización	Logística de Importaciones y Tesorería ECP		
25	Paga a la DIAN tributos aduaneros	SIA	Cuando la carga entra por Bogotá o Cartagena se pagan con los fondos previamente ubicados en el Citibank	
26	Coordina con Transportista Nacional fecha y condiciones de retiro y despacho de materiales	SIA		Suministrar iformación especial de la carga al transportista nacional
27	Entrega el material importado al Transportista nacional para transporte hasta bodega de ECOPELROL	SIA	La carga se acompaña de la correspondiente documentación de soporte: lista de empaque, declaración de importación, planilla de despacho y remesa del transportador.	
Fin	Pasa al proceso No. 4: Transporte Nacional			

## **Anexo 5. Transporte Nacional**

## PROCESO COMPRAS POR IMPORTACIONES

Proceso No. 4:

### Transporte Nacional

**Límite inicial:** Aviso de la SIA sobre carga a transportar

**Límite final:** Entrega de material importado en la respectiva bodega destino de ECOPELROL

Diagrama	Actividad	Responsable	Características	Valor agregado / Recomendaciones
<pre> graph TD     1((1)) --&gt; 2{2}     2 -- SI --&gt; 3((3))     2 -- NO --&gt; 4((4))     3 --&gt; 4     4 --&gt; 5((5))     5 --&gt; 6((6))     6 --&gt; 7((7))     7 --&gt; 8((8))     8 --&gt; Fin([Fin])                     </pre>	Aviso de la SIA sobre carga de importación a transportar	SIA	El aviso se acompaña de copia de la factura comercial	
	¿Es carga especial?	Transportista Nacional	Valor de carga mayor a US\$2 Millones se reasegura	
	Tramita permisos con autoridades	Transportista Nacional		De aplicar por el tipo de carga se busca apoyo de la fuerza pública (ejército)
	Recibo de la carga por parte de la SIA, junto con la respectiva documentación	Transportista Nacional	La carga se acompaña de la correspondiente documentación de soporte: lista de empaque, declaración de importación, planilla de despacho y remesa del transportador.	
	Verifica cantidad, peso y volumen del material contra documentos nacionalizados	Transportista Nacional		
	Retiro de la zona aduanera y Cargue en el medio de transporte	Transportista Nacional	Se hace en las siguientes 8 horas al recibo de la carga, despues del aviso de la SIA.	
	Tranporte a destino final o bodega de ECOPELROL	Transportista Nacional		Informa a ECOPELROL la fecha de entrega del material en lugar de destino
	Entrega el material importado o carga en bodega de destino final de ECOPELROL	Transportista Nacional	Se elaboran Actas de entrega de carga y documentación respectiva	

## **Anexo 6. Seguimiento e Interventoría de Importaciones**

## PROCESO COMPRAS POR IMPORTACIONES

Proceso No. 5:

### Seguimiento e Interventoría de importaciones

**Límite inicial:** Recibo copia orden de compra por parte del Gestor de Importación

**Límite final:** Entrega de material importado en la respectiva bodega destino de ECOPEPETROL

Diagrama	Actividad	Responsable	Características	Valor agregado / Recomendaciones
1	Recibo copia Orden de Compra de Importación	Gestión y Control		
2	Envío a Embarcador y SIA copia Orden de Compra	Gestión y Control		Verificar el cargue de la información en el INTRAC
3	Licencia Individual Aprobada? (Si aplica)	Gestión y Control		El seguimiento al cargue de la información en el INTRAC debe ser permante
4	Hacer seguimiento a la SIA para obtener la aprobación de la Licencia	Gestión y Control		
5	Licencia Individual Aprobada? (Si aplica)	Gestión y Control		
6	Verifica cargue de la información en el INTRAC	Gestión y Control		
7	Está cargada a la fecha la información en el INTRAC?			
8	Hace reclamo al Embarcador por el no registro			
9	Verifica en el INTRAC la confirmación de fecha de entrega estipulada en la orden de compra		10 días antes del vencimiento de la fecha de entrega estipulada en la orden de compra	
10	Verifica en el INTRAC documentación preliminar de entrega		Factura proforma	
11	Verifica recibo del material y documentos del Proveedor a satisfacción según términos Orden de Compra			
12	Verifica expedición del FCR		El FCR debe ser expedido a mas tardar al día hábil siguiente al recibo de la carga y documentación	
13	Confirma despacho del material hacia Colombia			
14	Confirma preparación de la SIA para el recibo del material			
15	Material entregado a la SIA en zona aduanera en fecha convenida?			
16	Solicita explicación al OLI			
17	Verifica aprobación de la carga ante la DIAN			
18	Entrega de la carga al transportista nacional?			
19	Solicita explicación a la SIA			
20	Verifica despacho de la carga hacia bodega de destino en ECOPEPETROL			
21	Entrega el material importado o carga en bodega de destino final de ECOPEPETROL?			
Fin				