



Corporativo
Procedimiento de procesos de adquisiciones

Contenido

1.	Introducción	3
1.1	Objetivo	3
1.2	Áreas involucradas	3
1.2.1	Corporativa (Categorías)	3
1.2.2	Táctica (Regional)	4
1.2.3	Local (Minas)	4
2.	Gestión funcional	4
3.	Adquisiciones estratégicas: Plan a estrategia (P2S)	5
3.1	P2S: Introducción	5
3.2	Clasificación inicial	5
3.3	Análisis de mercado	6
3.4	Desarrollo de estrategias	7
3.5	Implementación de la estrategia y seguimiento	7
4.	Adquisiciones estratégicas: Fuente a contrato (S2C)	8
4.1	S2C: Introducción	8
4.2	Preparación de RfX	9
4.2.1	Bonus/Malus	12
4.3	Fuente única (negociación directa)	13
4.3.1	Adquisiciones directas	14
4.5	Ejecución de RfX y evaluación de la oferta	15
4.6	Negociación y adjudicación del contrato	17
4.7	Informe de ahorros	18
4.8	Implementación y monitoreo del contrato	19
5.	Contrato	20
6.	Adquisiciones operativas: Compra a Pago (P2P)	21
6.1	P2P: Introducción	21
6.2	Creación de solicitud de compra	21
6.3	Creación de orden de compra	22
6.4	Monitoreo de órdenes de compra	23
6.5	Recepción de bienes/servicios	24
6.6	Verificación y pago de facturas	24
6.7	Gestión de no conformidades	24

Autor	Revisor	Aprobado por
Marcio Lotierzo	Cristina Bertoni	Jason LeBlanc

1. Introducción

Minera Agua Rica Alumbreira Limited (MARA), a través del vicepresidente de Adquisiciones, establece los procedimientos relacionados con los Procesos de adquisiciones.

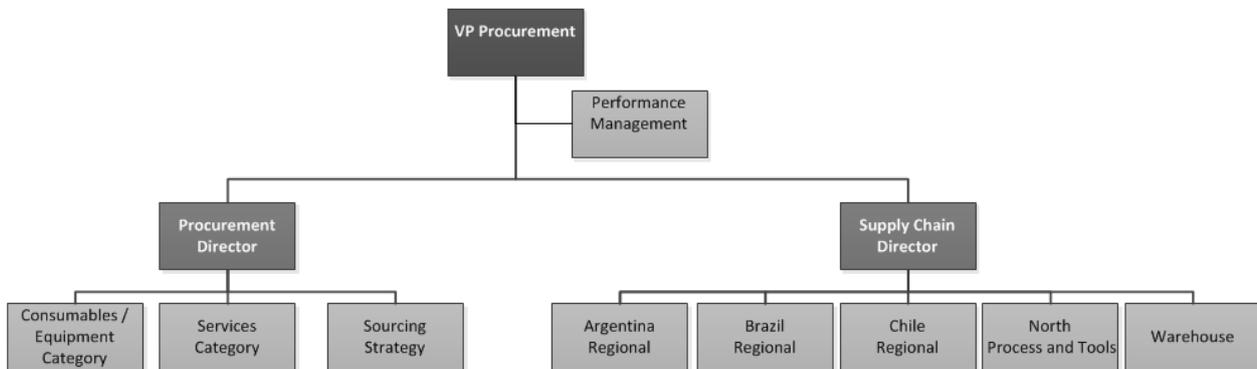
1.1 Objetivo

Establecer los procedimientos relacionados con la rutina de los procesos de adquisición, así como definir las obligaciones y responsabilidades de las áreas involucradas.

1.2 Áreas involucradas

Todas las áreas de las empresas de MARA.

Figura 1.2 – 1: Matriz de la organización de adquisición



La Adquisición de Yamana comprende 3 (tres) **áreas**:

- Corporativa (Categorías)
- Táctica (Regionales)
- Local (Minas)

1.2.1 Corporativa (Categorías)

Los gastos que están en el alcance de Adquisiciones (bienes y servicios) se han segmentado en una cartera de agrupaciones discretas y claramente definidas de partidas de gastos. Estas partidas tienen características de suministro o uso similares y, por lo tanto, un potencial de sinergia identificable.

Las categorías se han asignado a uno de los tres gestores de categorías estándar que reflejan lo siguiente:

- (a) la cantidad de regiones (una o más de una) que realmente tienen demanda de los bienes/servicios en cuestión;
- (b) el potencial de sinergia previsto a partir de un enfoque interregional; y
- (c) el grado de globalización del respectivo mercado de bienes/servicios.

Autor	Revisor	Aprobado por
Marcio Lotierzo	Cristina Bertoni	Jason LeBlanc

1.2.2 Táctica (Regional)

Táctica cubre la parte regional del país, ya que cada Táctica tiene que seguir la estrategia corporativa, pero requiere un producto/servicio regional. En principio, cubre la "coordinación de varias minas" de categorías "regionales" puramente regionales.

1.2.3 Local (Minas)

Local cubre bienes/servicios "descentralizados" y específicos del sitio, pero una Táctica puede decidir asignar un producto/servicio Regional.

2. Gestión funcional

La responsabilidad de Adquisiciones implica que Adquisiciones ejerce el modelo de Gestión funcional predeterminado en todos los que realizan actividades de adquisiciones. Este modelo se conoce como Liderazgo funcional. Sin embargo, para crear una ventaja aún más competitiva, Adquisiciones puede optar por un modelo de gestión funcional alternativo.

En particular, si la participación de Yamana en una empresa está por debajo del 100 %, entonces Adquisiciones no puede, a su propia discreción, cambiar la estructura de gobierno corporativo (por ejemplo, la aplicación de políticas de adquisiciones, la elección del modelo de gestión funcional), incluso si Yamana ejerce el control de gestión directa o indirectamente. El poder de decisión otorgado a la administración de la empresa respectiva depende de las disposiciones de, por ejemplo, el estatuto o los acuerdos de la empresa entre los accionistas. Por lo tanto, debe decidirse caso por caso cómo encontrar una solución amigable con los otros accionistas o, en última instancia, llegar a una resolución de accionistas que autorice o instruya a la gerencia de la empresa correspondiente en consecuencia.

Figura 2 -1: Elementos de gestión funcional en adquisiciones

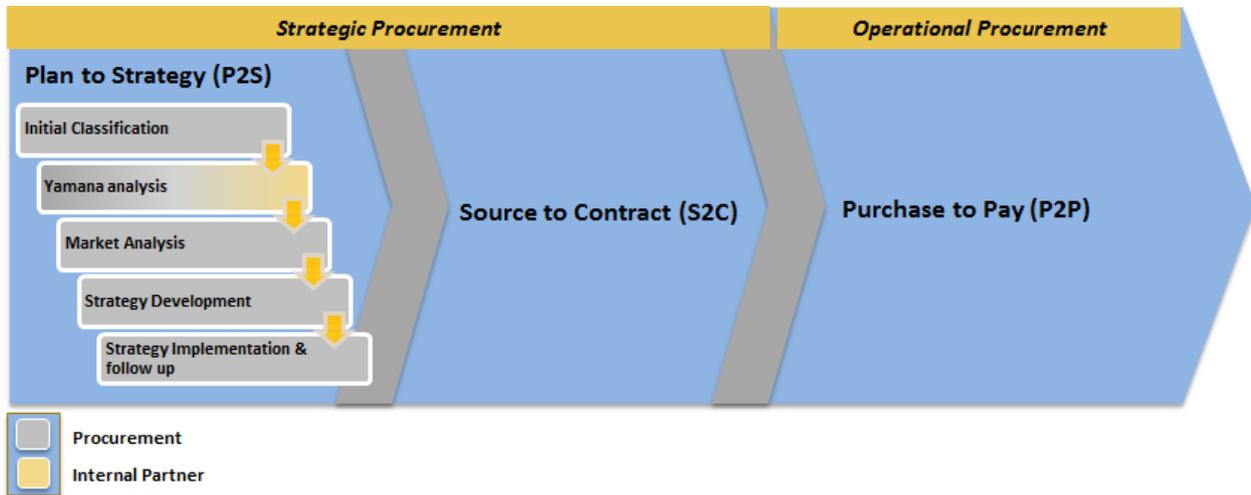
Elements of Functional Management in Procurement	Functional Management Models in Procurement		
	Professional Guidance	Professional Guidance Plus	Functional Leadership
<ul style="list-style-type: none"> Develop (functional) procurement strategy Provide consistent governance <ul style="list-style-type: none"> Define procurement principles & standards, issue procurement policies, establish procurement processes ("set the rules") Ensure compliance with procurement strategy, principles, standards, policies & processes ("assure service quality") Ensure knowledge transfer, give professional advice, exchange best practices 	✓	✓	✓
<ul style="list-style-type: none"> Provide procurement related input into target agreements 		✓	✓
<ul style="list-style-type: none"> Be accountable for budget & costs and resources & personnel in procurement Steer efficient and effective execution of procurement services 			✓

Default

Autor	Revisor	Aprobado por
Marcio Lotierzo	Cristina Bertoni	Jason LeBlanc

3. Adquisiciones estratégicas: Plan a estrategia (P2S)

3.1 P2S: Introducción



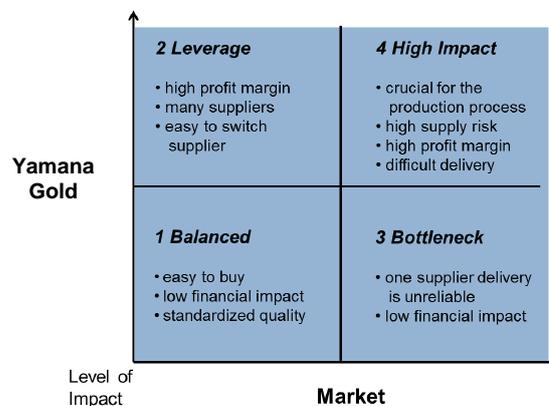
Durante la etapa de plan a estrategia, el Comprador desarrollará una estrategia de adquisición para una categoría en particular. **Esta estrategia, llamada de categoría**, es una disposición lógica de actividades y medidas específicas de la categoría para lograr y retener una ventaja de abastecimiento competitiva para MARA a largo plazo.

3.2 Clasificación inicial

Objetivo: Clasificar la categoría

El Comprador deberá clasificar preliminarmente la categoría de acuerdo con sus requisitos estratégicos. La matriz de posicionamiento se basa en el Modelo de compras de cartera desarrollado por Peter Kraljic. Sus dos dimensiones, “riesgo de ganancias para MARA (análisis de MARA)” y “complejidad del mercado desde la perspectiva de MARA (análisis de mercado)” ilustran las opciones de clasificación de la estrategia: 1 Equilibrada y 2 Aprovechamiento, así como 3 Cuello de botella y 4 Alto impacto.

Figura 4.2-1: Matriz de posicionamiento de categorías: Definición de cuadrantes



La clasificación de la estrategia determina la profundidad del análisis y la estrategia genérica para la categoría. Es un proceso iterativo en el que los nuevos hallazgos de la fase de análisis o análisis

Autor	Revisor	Aprobado por
Marcio Lotierzo	Cristina Bertoni	Jason LeBlanc

de mercado de MARA podrían dictar una reclasificación de la estrategia. Esto, a su vez, puede cambiar la profundidad del análisis, así como la estrategia genérica apropiada.

3.3 Análisis de mercado

Objetivo: Explorar la estructura y dinámica del mercado de suministro relacionado con la categoría y su impacto en MARA

Consideraciones:

El análisis de Porter Five Forces (desarrollado por Michael E. Porter de Harvard Business School) proporciona el marco para estructurar el análisis de impacto de mercado:

1. **Intensidad de rivalidad de la industria:** ¿Cómo influye la intensidad de la rivalidad entre los proveedores en la posición de negociación de Yamana en el mercado de suministro?
2. **Amenaza de nuevos competidores:** ¿Cómo influye la posibilidad de nuevos competidores en el mercado de suministro la posición de negociación de MARA en este mercado?
3. **Amenaza de sustitutos:** ¿Cómo influye la posibilidad de sustitutos en el mercado de suministro la posición de negociación de MARA en este mercado?
4. **Poder de negociación de los proveedores:** ¿Cómo influye el poder de negociación de los proveedores en la posición de negociación de MARA en el mercado de suministro?
5. **Poder de negociación de los clientes:** ¿Cómo influye la estructura de clientes del mercado de suministro en la posición de negociación de MARA en este mercado?

Las investigaciones teóricas y de campo son cruciales para responder estas preguntas y, por lo tanto, obtener un buen conjunto de datos del mercado históricos y pronósticos, por ejemplo:

- Capacidad de mercado por productor o país/región o tecnología de producción ascendente.
- Volumen de suministro por productor (principal) o país/región de producción.
- Volumen de demanda por consumidor (principal) o país/región de consumo o aplicación.
- Flujos comerciales por país/región.
- Tiempos de entrega (principalmente para equipos).
- Precios del mercado por país/región o aplicación.
- Estructura del costo total de propiedad (Total cost of ownership, TCO) por productor, región, aplicación o tecnología de producción ascendente.
- Evaluación cualitativa de los proveedores (potenciales), por ejemplo, estrategias de los proveedores, desempeño ambiental, social y de gobierno (environment social governance, ESG) de los proveedores.
- Estructuras corporativas de proveedores (árboles genealógicos).

La medida en que se recopilarán estos números puede variar según la clasificación de la estrategia y la clase de adquisición.

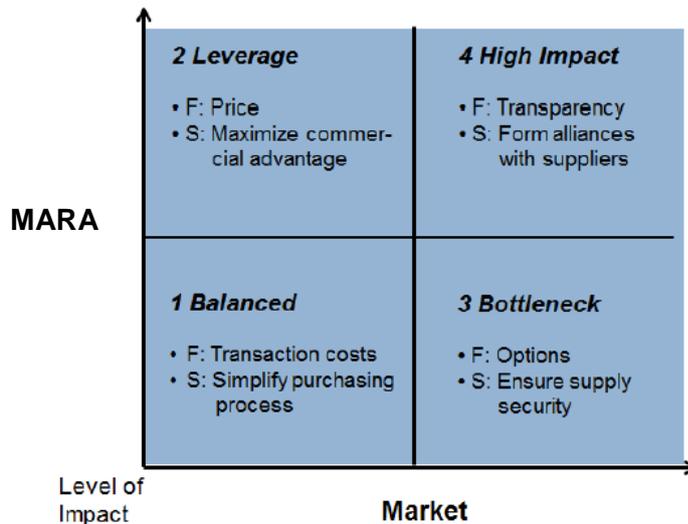
Autor	Revisor	Aprobado por
Marcio Lotierzo	Cristina Bertoni	Jason LeBlanc

3.4 Desarrollo de estrategias

Objetivos

- Definir la estrategia de la categoría
- Obtener la aprobación de la estrategia de la categoría

Figura 1.4-1: Matriz de posicionamiento de categorías; enfoque principal (F) y estrategias genéricas (S)



Camino de desarrollo de la estrategia

- ¿Qué tan heterogénea es la categoría, es decir, hay una necesidad de secciones de estrategia separadas o incluso estrategias separadas al nivel de subcategoría?
- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos alineados con MARA?
- ¿Qué medidas estratégicas existen para perseguir los objetivos estratégicos?
- ¿Cuáles son las opciones estratégicas (= combinaciones razonables de medidas estratégicas)?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada opción estratégica?
- ¿Cuál es la contribución de valor potencial de cada opción estratégica?

3.5 Implementación de la estrategia y seguimiento

Objetivos

- Abordar la lista de elementos de acción
- Supervisar la implementación de la estrategia (incluir medidas correctivas, de ser necesario)
- Entregar el informe de progreso a la gestión de adquisiciones disciplinarias y funcionales e informar a MARA

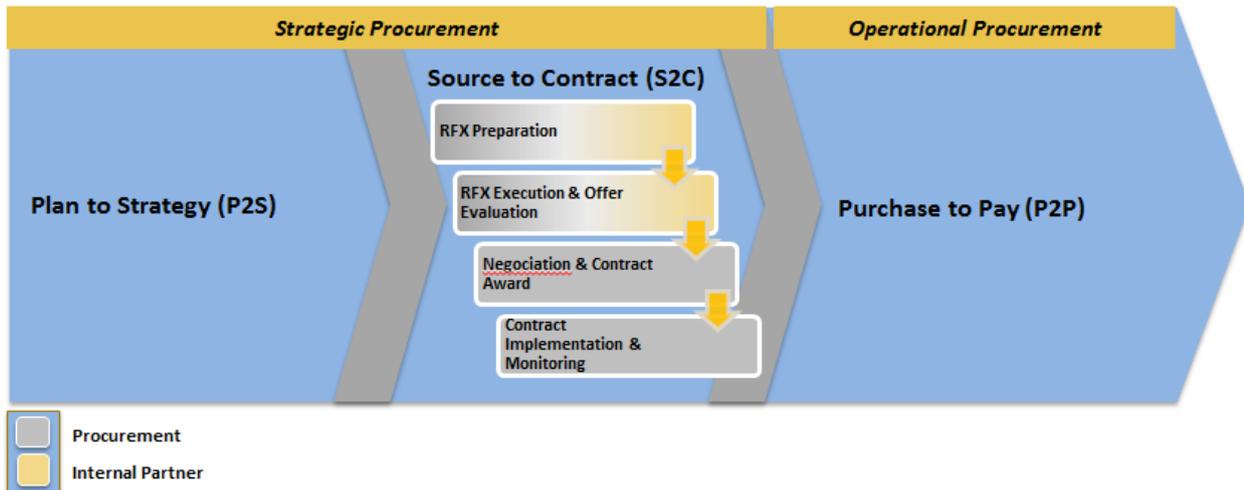
El Comprador deberá revisar la estrategia de la categoría de forma regular. Si existe una brecha importante entre el pronóstico y la realidad, el Comprador actualizará la estrategia. Para desviaciones menos significativas, un mero ajuste de las actividades individuales podría ser suficiente.

Autor	Revisor	Aprobado por
Marcio Lotierzo	Cristina Bertoni	Jason LeBlanc

4. Adquisiciones estratégicas: Fuente a contrato (S2C)

4.1 S2C: Introducción

Figura 2.1-1: Fuente a contrato



El objetivo de la etapa de fuente a contrato es **establecer vínculos contractuales con los proveedores**.

Un documento firmado puede ser obligatorio por ley para ciertos tipos de contratos en ciertas jurisdicciones. Además, el Comprador debe tener un contrato tangible vigente (además del documento ERP) en los siguientes casos:

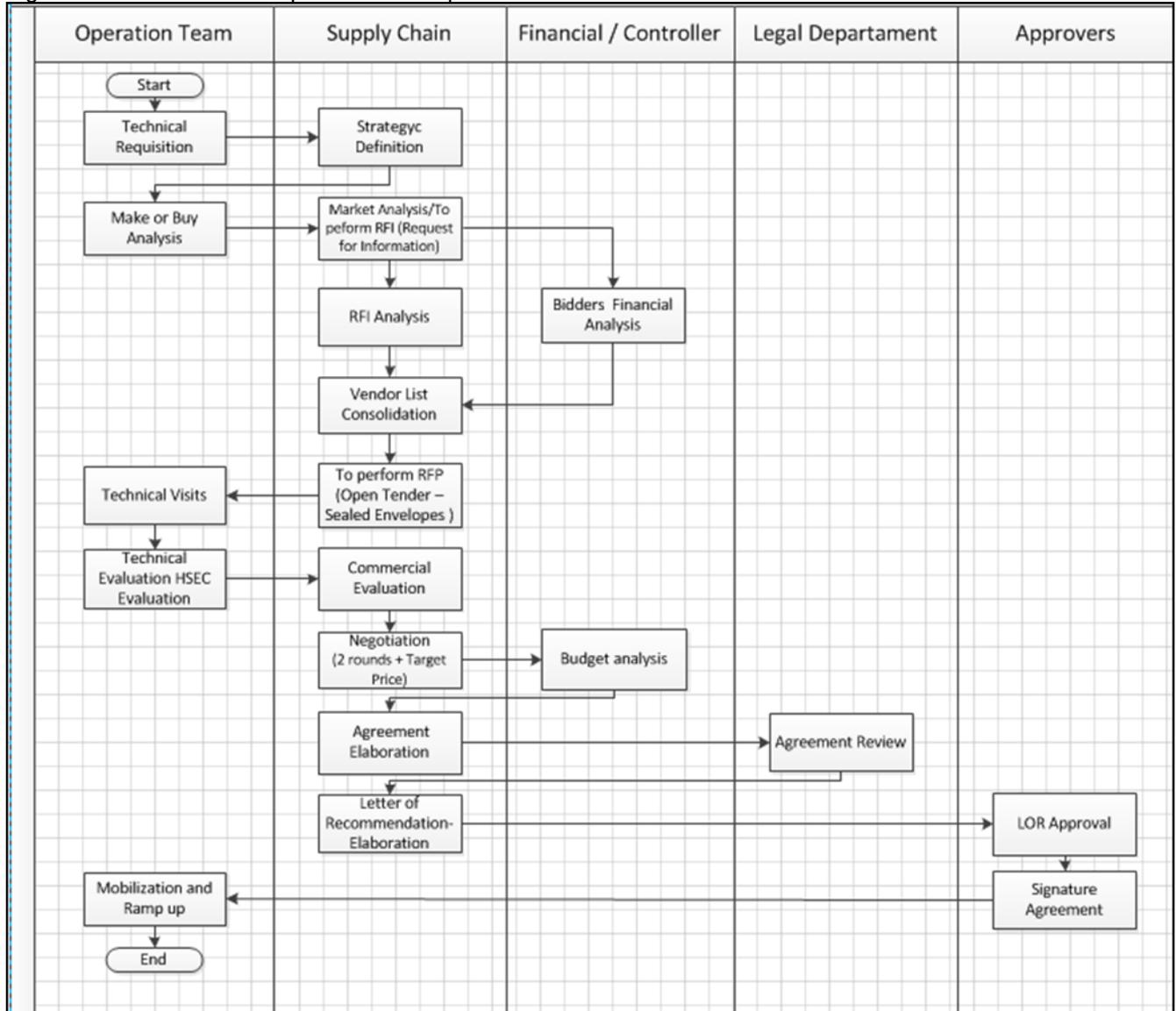
- El contrato es de relevancia estratégica para MARA (por ejemplo, valor significativo).
- El contrato registrará la relación contractual por un período de tiempo más largo (por ejemplo, “términos y condiciones” negociados).
- El contrato es complejo (por ejemplo, varias compañías de Yamana o socios comerciales internos cubiertos, acuerdos detallados que se desvían significativamente de las condiciones estándar de compra).
- La lealtad del proveedor a Yamana es cuestionable (una firma física indica más compromiso que, por ejemplo, el mero recibo de una orden de compra o una simple confirmación oral para mantener la confidencialidad).

En principio, el Comprador es responsable de establecer estos lazos contractuales. Sin embargo, se necesita un equilibrio consciente de la eficacia y la eficiencia necesarias para garantizar que la contribución de valor de las actividades de abastecimiento no sea mayor que el costo en el que se incurrió.

Por un lado, la fuente a contrato podría ser la implementación de la estrategia desarrollada en la etapa plan a estrategia. Por otro lado, podría ser una actividad producto de una solicitud de compra entrante para una necesidad puntual y esporádica.

Autor	Revisor	Aprobado por
Marcio Lotierzo	Cristina Bertoni	Jason LeBlanc

Figura 2.1-2: Resumen del proceso de adquisición



4.2 Preparación de RfX

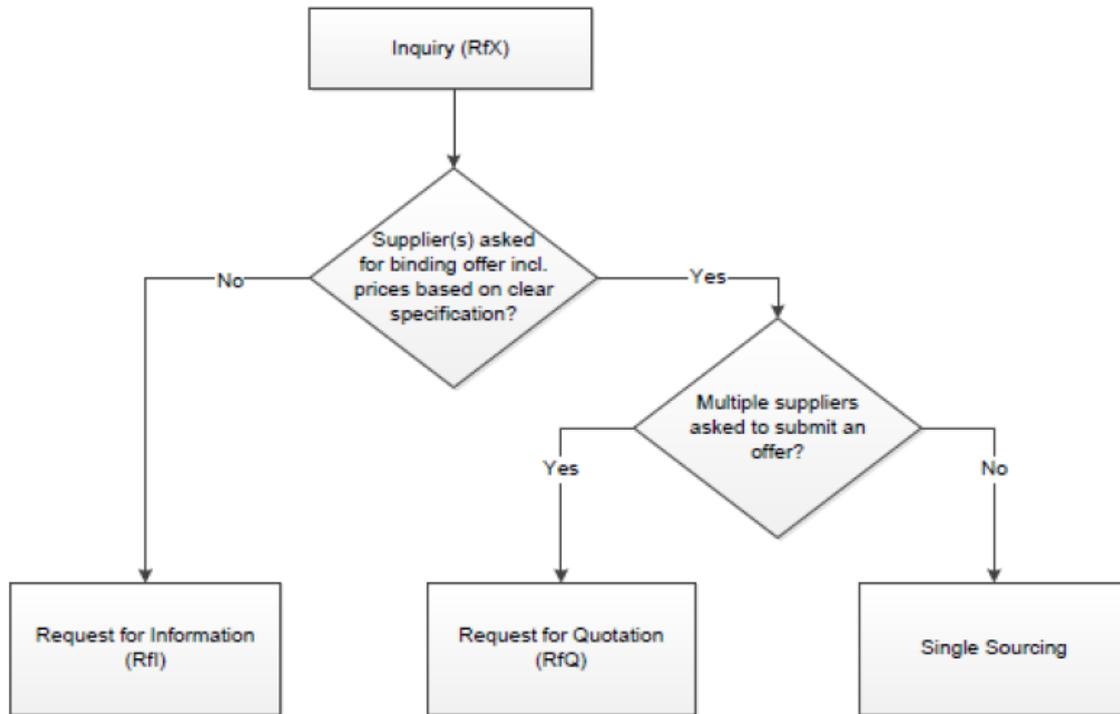
Objetivo

- Definir el paquete de bienes/servicios (entregas) que se colocará en el mercado ("qué")
- Compilar la lista de posibles proveedores ("quién")

El Comprador deberá identificar claramente el tipo de consulta (RfX) apropiado en una situación determinada y realizar el seguimiento correspondiente.

Autor	Revisor	Aprobado por
Marcio Lotierzo	Cristina Bertoni	Jason LeBlanc

Figura 2.2-1: Tipos de consulta (RfX)



El Comprador puede lanzar una Solicitud de información (RfI) con los siguientes fines:

- Recopilar más datos sobre las soluciones disponibles en el mercado a través de una consulta abierta, más bien exploratoria, que podría cubrir elementos como la innovación de proveedores, nuevos conceptos de distribución o una propuesta de reemplazo de productos para lograr una solución empresarial óptima para MARA.
- Obtener conceptos personalizados, competitivos e impulsados por la creatividad con precios indicativos, que podrían ser útiles para lo siguiente:
 - (a) seleccionar candidatos para la lista de proveedores potenciales (según conceptos personalizados) o (b) hacer que el cálculo del presupuesto/la planificación de inversiones de MARA sea más realista (según los precios indicativos).

La **especificación** del paquete de bienes/servicios consta de dos partes:

- una parte funcional/técnica preparada por los Sitios de Yamana en línea con el Comprador, y
- una parte comercial preparada por el Comprador.

Si hay muchos Sitios de Yamana con volúmenes de baja demanda, el Comprador puede tener que consolidar sus requisitos técnicos y también preparar la parte funcional/técnica de la especificación. Para el empaque, el consultor de empaque prepara la parte funcional/técnica de la especificación. En caso de ser necesario, se pueden involucrar centros especializados en temas tales como derechos legales, derechos de aduana o finanzas.

El comprador deberá realizar lo siguiente:

- Enviar la especificación actualizada (posiblemente en forma de un borrador de contrato personalizado) a los proveedores potenciales durante las fases subsiguientes de S2C.

Autor	Revisor	Aprobado por
Marcio Lotierzo	Cristina Bertoni	Jason LeBlanc

- Evaluar la necesidad de un acuerdo de confidencialidad/no divulgación/secreto entre las empresas de Yamana y los proveedores potenciales antes de la presentación de la especificación.
- Revelar la especificación paso a paso únicamente o de una vez, según las tácticas de consulta y adjudicación.

El Comprador deberá determinar qué proveedores potenciales serán tenidos en cuenta. Según las reglas establecidas en la unidad de adquisiciones o el equipo de categoría respectivo, el Comprador puede involucrar al socio comercial interno en este ejercicio. Los proveedores potenciales deberán precalificarse según la política de Gestión de riesgos de terceros proveedores antes de cualquier invitación a participar en RFx, a menos que se especifique claramente en la Estrategia de licitación (por ejemplo, agregar ventajas competitivas en un proceso de acción electrónica para bajar los precios).

La selección de posibles proveedores (a menudo también conocida como lista de oferentes) deberá limitarse a los proveedores que hayan completado satisfactoriamente la calificación del proveedor (proveedores "calificados") o que estén en proceso de finalización (denominados proveedores "en calificación"). Los datos de desempeño del proveedor deberán tenerse en cuenta durante este ejercicio. El Comprador deberá informar a los proveedores "en calificación" en esta etapa de los requisitos aplicables para evitar sorpresas desagradables en la fase de adjudicación del contrato.

La competitividad y la imparcialidad son claves: esta última implica procesos de abastecimiento transparentes con roles y responsabilidades claros, así como la igualdad de oportunidades para los proveedores (no necesariamente un tratamiento igualitario de los proveedores). Es por eso que la **Solicitud de oferta** (Request for Quotation, RfQ) o licitación, que solicita una oferta a múltiples proveedores competidores, es el método predeterminado para una consulta. El Comprador deberá solicitar una oferta (basada en el paquete de bienes/servicios definido anteriormente) de una cantidad de proveedores potenciales, que garantice la competitividad y la imparcialidad gracias al recibo esperado de un número suficiente de ofertas razonables.

Los compradores deben cumplir con lo siguiente:

Spend (USD)	Quotation	Bidding Process	LOR	CAP	Supplier Agreement	Contract
0 – 5.000	Yes – 1 supplier min.	No	No	No	Yes	No
5.001 – 10.000	Yes – 3 supplier min.	No	No	No	Yes	No
10.001 – 350.000	Yes	Simplified	No	No	Yes	No
Above 350.000	Yes	Full	Yes	Yes	Yes	Yes

El procedimiento de segregación de obligaciones denominado procedimiento de **puja sellada** estipula que los proveedores potenciales que participan en el RfQ deben presentar dos documentos a Adquisiciones: una **oferta con precio** (toda la información según especificación, incluidos los precios) y una **oferta sin precio** (toda la información según la especificación, excepto los precios, pero por lo demás idéntica a la oferta con precio). El procedimiento de puja sellada es un proceso estructurado para garantizar una evaluación funcional/técnica transparente, justa e imparcial de las ofertas entrantes sin precios por parte de los socios comerciales internos. Previene las discusiones posteriores con los socios comerciales internos una vez que se adjudique el contrato sobre la comparabilidad de las ofertas recibidas, y es un requisito previo para un esquema de bonus-malus técnico/funcional.

Autor	Revisor	Aprobado por
Marcio Lotierzo	Cristina Bertoni	Jason LeBlanc

Si una puja sellada es obligatoria dependerá de

- estipulaciones específicas de categoría definidas por equipos de categoría o
- límites de puja sellada aplicables que establecen el límite para las estipulaciones específicas de la categoría.

En línea con el socio comercial interno, el comprador de MARA puede establecer un esquema de bonus-malus funcional/técnico estructurado. El Comprador puede invitar a posibles proveedores a una reunión en la que puedan presentar su oferta de bienes/servicios para que los socios comerciales internos puedan verificar su esquema de bonus-malus funcional/técnico. El Comprador puede establecer un esquema de bonus-malus comercial/estratégico estructurado, posiblemente con la participación de la gestión de adquisiciones disciplinarias o funcionales.

4.2.1 Bonus/Malus

Un esquema de bonus-malus en general es un sistema que recompensa (bonus) o penaliza (malus) las desviaciones de una especificación deseada (alcance del trabajo, entregables, etc.) o un desempeño/atributo particular. En la adquisición, la expresión “bonus malus” se usa en dos situaciones muy diferentes:

- (a) En un contrato existente entre el proveedor y MARA, es un mecanismo mediante el cual se acuerdan descuentos (bonus) o recargos (malus) además del precio de compra normal, según el desempeño.
- (b) Al comparar las ofertas de los proveedores, es una técnica interna para identificar la solución más ventajosa para MARA:

Un esquema de **bonus-malus funcional/técnico** asigna un valor monetario a lo siguiente (lista no exhaustiva):

- desviaciones concebibles de las ofertas de los proveedores de la parte funcional/técnica de la especificación (incluidos los requisitos de sostenibilidad); y
- gastos adicionales de MARA para control de calidad/planes de acción de sostenibilidad/capacitación de nuevos proveedores, costos de cambio (de un proveedor a otro, por ejemplo, para la configuración de nuevos procesos) y otros costos adicionales relacionados con el proveedor para el socio comercial interno; y
- costos del ciclo de vida (es decir, todos los costos recurrentes y no recurrentes durante la vida útil de determinados bienes/servicios): costos de instalación; costos de operación (incluidos el consumo de energía, mantenimiento, reparación, costos de servicio) y costos de eliminación.

Un esquema de **bonus-malus comercial** asigna un valor monetario a lo siguiente (lista no exhaustiva):

- desviaciones concebibles de las ofertas de los proveedores de la parte comercial de la especificación, incluidas
- desviaciones más fácilmente cuantificables, tales como las relacionadas con la moneda, el plazo de pago, el incoterm (estas desviaciones a veces no se consideran bonus-malus, sino parte de un cálculo comercial sencillo), y
- algunas más difíciles de evaluar, por ejemplo, (no) aceptación de las condiciones de compra de Yamana, limitación de responsabilidad, período de garantía,

Autor	Revisor	Aprobado por
Marcio Lotierzo	Cristina Bertoni	Jason LeBlanc

- aspectos estratégicos relacionados con las adquisiciones ("bonus-malus estratégico"), por ejemplo, cuando parece beneficioso desarrollar un proveedor estratégico prometedor en el corto plazo para permitir una mayor competencia a plazo medio.

Como el bonus-malus refleja las diferencias entre las ofertas de los proveedores, el esquema de bonus-malus debería ofrecer, preferiblemente, valores absolutos en lugar de porcentajes del valor de compra. Sin embargo, el valor de bonus-malus aún debe ser razonable en relación con el valor de compra, ya que cualquier bonus-malus desproporcionado es una indicación de una compilación incorrecta de la lista de proveedores potenciales (es decir, pujadores no aptos que aún figuran en la lista).

El **cálculo del costo total de propiedad (TCO)** comprende el precio de adquisición, incluidos los aranceles aduaneros según el incoterm elegido más el bonus-malus funcional/técnico más el bonus-malus comercial, si corresponde. En otras palabras, el TCO es una estimación financiera destinada a ayudar a los compradores a determinar todos los costos directos e indirectos de un bien o servicio.

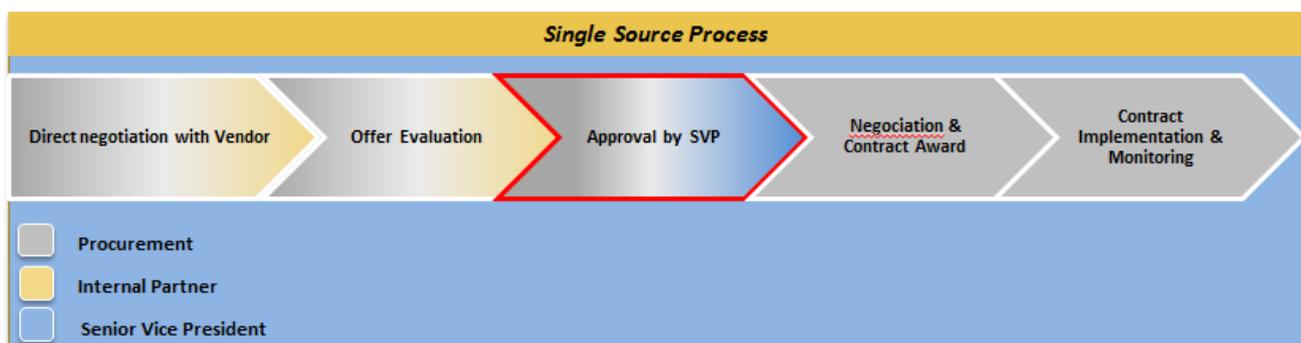
4.3 Fuente única (negociación directa)

Yamana tiene un compromiso a largo plazo en operaciones y trabajos en diferentes contextos y realidades. Esto significa que, en muchos casos, hay consultores o proveedores que tienen capacidades, habilidades o mercaderías especiales que son necesarias para las operaciones. Por lo tanto, la contratación de una sola fuente para bienes o servicios de consultoría se puede utilizar en casos excepcionales en lugar de una licitación completa para bienes o consultorías.

La fuente única podría generar lo siguiente:

- A) un riesgo de precios no competitivos en caso de que solo se solicite a un proveedor potencial que presente una oferta (proceso S2C); o
- b) un riesgo de seguridad de suministro en caso de que solo un proveedor reciba el volumen completo (resultado de S2C). Estas situaciones podrían ser el resultado de imperfecciones del mercado (mercado monopolístico) o una decisión consciente y deliberada del Comprador responsable (por ejemplo, extensión de la duración del contrato), a veces basada en una propuesta de las empresas de Yamana.

La transparencia es fundamental para una evaluación basada en el riesgo de situaciones de proveedor exclusivo y la implementación de las medidas de mitigación necesarias, y garantiza la adherencia del cumplimiento.



La motivación para utilizar la adquisición de una Fuente única debe documentarse en una decisión por escrito de Adquisiciones (documento de exención, consulte el apéndice I) y debe estar firmada

Autor	Revisor	Aprobado por
Marcio Lotierzo	Cristina Bertoni	Jason LeBlanc

por el vicepresidente sénior de la organización. En caso de incertidumbres, consulte siempre con un gerente.

La contratación de una fuente única también se puede justificar en los siguientes casos:

- Una única empresa puede proporcionar un producto o servicios de consultoría gracias a sus capacidades exclusivas, valor excepcional para la asignación o derechos de propiedad.
- Prórroga de un contrato existente adjudicado de acuerdo con la Licitación selectiva.
- Para bienes o servicios de trabajo de naturaleza similar, cuando es claramente económico y eficiente, y donde no se obtendría ninguna ventaja por la competencia adicional.
- Para el contrato de consultor, el valor máximo del contrato de enmienda no debe exceder el 50 % del contrato original.
- La estandarización con el equipo existente es importante y está justificada, y otros proveedores no pueden proporcionar productos compatibles.
- En una urgencia extrema no previsible.

4.3.1 Adquisiciones directas

La adquisición directa se puede utilizar cuando se obtiene un valor bajo de bienes o consultorías. El valor máximo para bienes y servicios de trabajo para este procedimiento es USD 5,000.00. Se recomienda cambiar de proveedor al menos cada 2 años para garantizar la competencia.

Los valores se basan en el contexto de dólares estadounidenses y pueden aplicarse umbrales locales de acuerdo con el contexto local, pero no pueden exceder estos montos.

Procedimiento para bienes y servicios de trabajo:

- Invitación directa.
- Se necesita una factura para bienes y servicios de trabajo.

Procedimiento para servicios de consultoría:

- Invitación directa a un consultor preaprobado.
- Describa la tarea en breve y móvela en una decisión de Adquisiciones.
- Términos de referencia (el alcance y las limitaciones de una actividad o área de conocimiento).

4.4 Precalificación de proveedor o consultores

Los proveedores precalificados se pueden usar en tareas más grandes dentro de este rango de valores donde se requieren habilidades especiales. Los ejemplos pueden ser evaluaciones y estudios donde se necesitan habilidades especiales, auditorías forenses, servicios de trabajo como, por ejemplo, servicios informáticos. La precalificación de proveedores o consultores es una lista basada en las evaluaciones de posibles proveedores o consultores para usar cuando Yamana necesite satisfacer una determinada necesidad. Todos los proveedores en esta lista deberán cumplir con las Pautas de adquisiciones de Yamana. La lista debe revisarse de vez en cuando y se debe mantener en cada oficina. La precalificación es aprobada en el sitio por un miembro del equipo de gestión de empresas.

La evaluación de precalificación puede implicar lo siguiente:

Autor	Revisor	Aprobado por
Marcio Lotierzo	Cristina Bertoni	Jason LeBlanc

Para bienes y servicios de trabajo:

- Cumplir con los principios de adquisición de Yamana;
- Buena experiencia comprobada en el campo respectivo;
- Productos provistos, conocimientos técnicos, registros de servicio, habilidades especiales u otros.

Para consultorías y servicios:

- Cumplir con los principios de adquisición de Yamana;
- Capacidad profesional, técnicometodológica y organizativa necesarias;
- Experiencia comprobada, incluida la finalización satisfactoria de contratos similares y verificación de antecedentes.

Puede ser apropiado solicitar documentación sobre el cumplimiento de los requisitos de ambos tipos de proveedores y agregarla a la documentación.

Si un proveedor que participa en un proceso de licitación está precalificado por las unidades de negocios, el comprador solo deberá realizar la evaluación de la gestión de riesgos de terceros y confirmar si el proveedor cumple con los requisitos mínimos de Yamana (financiero, cumplimiento, normas sociales del trabajo, etc.).

4.5 Ejecución de RfX y evaluación de la oferta

Objetivo

- Lanzar consulta (RfX)
- Evaluar ofertas entrantes

Al lanzar una consulta (RfX), el Comprador informará de acuerdo con lo siguiente:

- estipulaciones según la categoría específica del equipo;
- lanzar la consulta (RfX) en una forma verificable, por ejemplo, por escrito;
- establecer una fecha de vencimiento realista;
- garantizar un trato justo e igualdad de oportunidades para cada proveedor potencial (lo que podría significar proporcionar información idéntica al mismo tiempo);
- solicitar a los proveedores potenciales que envíen sus ofertas de forma verificable (correo electrónico, carta, transacción electrónica registrada) a más tardar en la fecha de vencimiento al destinatario predefinido solamente;
- pedir a los proveedores potenciales que cumplan con el procedimiento de puja sellada, si corresponde;
- estar disponible para responder a posibles preguntas comerciales de posibles proveedores;
- contar con la disponibilidad de los socios comerciales internos para responder a las posibles preguntas técnicas/funcionales que puedan surgir.

Al recibir las ofertas, el Comprador deberá realizar lo siguiente:

- Manejar las ofertas recibidas de acuerdo con el nivel de protección de la información correspondiente (principalmente confidencial) y decidir sobre las necesidades de

Autor	Revisor	Aprobado por
Marcio Lotierzo	Cristina Bertoni	Jason LeBlanc

documentación que proporcionen evidencia verificable, confiable y rastreable sobre los detalles de las ofertas recibidas.

- Permitir/rechazar (posiblemente en consulta con los socios comerciales internos) las ofertas recibidas después de la fecha de vencimiento o, alternativamente, otorgar extensiones a los proveedores potenciales, de modo que el trato justo sea el principio rector.
- Solicitar una revisión de la oferta (confirmar o revisar) de un proveedor potencial cuya oferta sea tan alta o baja como para indicar que el proveedor puede haber cometido un error de preparación, sin ninguna indicación de que la oferta se percibe como alta o baja.
- Volver a iniciar cotizaciones para todos los proveedores potenciales en los siguientes casos:
 - Todas las ofertas superan el presupuesto del socio comercial interno o lo que se considera un valor razonable para el bien/servicio solicitado.
 - La especificación funcional/técnica ha cambiado después del lanzamiento del RfQ en la medida en que las ofertas originales no proporcionan una base sólida para la adjudicación del contrato.
 - La especificación funcional/técnica ha demostrado ser poco clara y mal entendida por más de un proveedor potencial.

En caso de recibir ofertas múltiples, hacer lo siguiente:

- Para la puja sellada:
 - enviar las ofertas sin precio a los socios comerciales internos para la evaluación funcional/técnica (verificación cruzada con la parte funcional/técnica de la especificación) y la posible asignación de un bonus-malus funcional/técnico basado en el esquema de bonus-malus preestablecido;
 - desafiar el bonus-malus funcional/técnico; y
 - abrir ofertas con precio (junto con socios comerciales internos, si se considera necesario) solo después de (a) la recepción de todas las evaluaciones funcionales/técnicas (incluido el posible descubrimiento, por parte de socios comerciales internos, de ofertas inadecuadas que no cumplan con los requisitos básicos de la parte técnica de la especificación) y bonus-malus funcional/técnica, y (b) la determinación de bonus-malus comercial/estratégica si se requiere con la participación de la gestión de adquisiciones disciplinaria o funcional.
- Compare precios/evalúe ofertas, preferiblemente según el cálculo del costo total de propiedad (TCO) (para arrendamiento, consulte la Guía de arrendamiento y la Calculadora de arrendamiento con tasas impositivas).
- Decida, en función de reglas predefinidas y bien documentadas, por ejemplo, redes de evaluación o sistemas de puntuación (en ocasiones ya establecidas en la estrategia de categoría), sobre la lista de posibles proveedores que serán invitados a la etapa de adjudicación.

Autor	Revisor	Aprobado por
Marcio Lotierzo	Cristina Bertoni	Jason LeBlanc

4.6 Negociación y adjudicación del contrato

Objetivos

- Determinar la alternativa óptima de negociación/adjudicación ("cómo")
- Adjudicar el paquete de bienes/servicios al proveedor

Sobre la base de la evaluación de la oferta, el Comprador decidirá el camino a seguir.

La pregunta más importante es: ¿Es (a) ventajoso para MARA aceptar la oferta existente del proveedor o (b) mejor que MARA renegocie?

Si el Comprador elige (a), esto se denomina:

1. **Adjudicación directa** sin más negociaciones sobre la base de una oferta existente (por ejemplo, ofertas muy competitivas de proveedores alternativos para romper una situación de suministro previamente monopolística, artículos exóticos de bajo valor sin potencial de sinergia).

De lo contrario, al elegir (b), el Comprador tiene diferentes alternativas para llegar a un acuerdo sobre precios y otros términos con el proveedor. Según el grado de interacción en persona y del uso de las herramientas de TI durante estas negociaciones, puede ser lo siguiente:

2. **Negociación** clásica (cara a cara o por teléfono/correo electrónico), que incluye tácticas de negociación bien definidas, puntos de partida, barandillas de negociación para el negociador;

3. **Última oferta**, una licitación de una sola etapa donde los proveedores potenciales tienen una última oportunidad para mejorar sus precios ("mejor precio");

4. **Subasta** (realizada principalmente en línea como una subasta electrónica), una licitación de múltiples etapas centrada en el precio donde los proveedores potenciales saben, al menos después de cada ronda de la subasta, "¿Soy el número uno o no?".

Tipos de subasta: Existen muchas opciones de diseño para que las subastas induzcan a los licitadores a presentar ofertas verdaderamente competitivas; por ejemplo, límites de tiempo durante los cuales se debe hacer la próxima oferta. Aquí hay una selección de tipos de subasta estándar, listos para adaptarse a las circunstancias individuales: Puja sellada de primer precio: los postores solo conocen su propia oferta. La oferta más baja gana. Al pujador ganador se le paga el precio más bajo presentado. Puja sellada de segundo precio (subasta Vickrey): los pujadores solo conocen su propia oferta. La oferta más baja gana. Al pujador ganador se le paga el segundo precio más bajo presentado. Subasta holandesa inversa: puja abierta. El comprador aumenta el precio (= la predisposición a pagar) hasta que un postor acepta. Al pujador ganador se le paga el precio "aceptado". Subasta inglesa inversa: puja abierta. Los pujadores disminuyen el precio (= ofertas más competitivas). La oferta más baja gana. Al pujador ganador se le paga el precio más bajo presentado.

5. **Enfoque híbrido**: combinación de negociación clásica y posterior puja o subasta.

El Comprador podría explicar las reglas de adjudicación a todos los proveedores potenciales para eliminar el "margen de incertidumbre" de los proveedores por temor a cambios arbitrarios de las reglas de adjudicación.

Al seleccionar la alternativa de negociación óptima, el Comprador debe tener en cuenta, por ejemplo:

- ¿Cuántos proveedores potenciales de buena reputación están en la lista?

Autor	Revisor	Aprobado por
Marcio Lotierzo	Cristina Bertoni	Jason LeBlanc

- ¿Muchos o pocos?
- ¿Cuántos proveedores establecidos en comparación con nuevos hay en la lista?
 - ¿Solo unos pocos jugadores titulares o también nuevos competidores agresivos?
- ¿Qué importancia tienen los factores psicológicos en la interacción con los proveedores potenciales de la lista?
 - ¿Asociación anónima, centrada en la transacción o basada en la relación?
- ¿Qué tan claramente definido está el paquete de bienes/servicios?
 - ¿"Listo para usar", fácilmente disponible, en línea con las prácticas/estándares del mercado o complejos, hechos a medida con la necesidad de la experiencia del proveedor (participación temprana del proveedor)?
- ¿Qué tan grande es la brecha (precio) entre las ofertas (según la comparación de ofertas)?
 - ¿Se espera una fuerte dinámica de precios en el proceso de adjudicación o poco espacio (precio) para la maniobra prevista?
 - ¿Cuántos recursos (tiempo y esfuerzo) deben asignarse a la fuente a contrato?
 - ¿Criticidad en términos de tiempo o valor?

Por ejemplo, (a) muchos proveedores potenciales, incluidos competidores nuevos; (b) la asociación no es un problema; y (c) los bienes/servicios son estándares en el mercado: estas son indicaciones para usar subastas en lugar de negociaciones clásicas.

Es posible que el Comprador deba o quiera involucrar a la gestión de adquisiciones disciplinarias o funcionales y otras partes interesadas (por ejemplo, el departamento legal, etc.) antes de que se firme un contrato y sea legalmente vinculante.

Al recibir las ofertas finales de los proveedores potenciales, el Comprador deberá realizar lo siguiente:

- Obtener la aprobación de las empresas de Yamana para otorgar, siguiendo el documento de la Delegación de autoridad.
- Otorgar los contratos según las reglas de adjudicación predefinidas a proveedores calificados solamente (es decir, que no puede adjudicarse a proveedores "en calificación").
- Documentar el proceso de fuente a contrato completado hasta el momento, según las reglas establecidas en la unidad de adquisiciones respectiva; por ejemplo, la lista de proveedores potenciales, las reglas de adjudicación, etc.
- Comunicar la decisión de adjudicación a los proveedores: preferiblemente, divulgar la respuesta negativa a los posibles proveedores que no hayan tenido éxito solo después de la confirmación a los proveedores adjudicados y la confirmación de su parte.
- Ejecutar y entregar el contrato legal a los proveedores adjudicados.

4.7 Informe de ahorros

El concepto de contribución de valor de adquisición garantiza una medición coherente, transparente, sostenible y orientada al negocio de la ventaja competitiva que proporciona la adquisición.

Los ahorros son una forma efectiva de crear valor (medido como contribución de valor de adquisición) más allá del abastecimiento tradicional. Los compradores escanearán sistemáticamente el valor potencial de su cartera de bienes/servicios, su base de proveedores y el conjunto de socios comerciales internos que atienden.

Para obtener más detalles sobre el informe de ahorros, consulte la política del Informe de ahorros de adquisiciones.

Autor	Revisor	Aprobado por
Marcio Lotierzo	Cristina Bertoni	Jason LeBlanc

4.8 Implementación y monitoreo del contrato

Objetivos

- Informar a las partes interesadas
- Gestionar contratos

En la medida en que se considere necesario, el Comprador notificará a todas las partes interesadas sobre el contenido del contrato, aunque algunos ya hayan estado involucrados durante los pasos anteriores de S2C:

- el equipo de la categoría
- Gestión de Adquisiciones
- Gestión de la cadena de suministro
- Finanzas (por ejemplo, para carta de crédito)
- Control de adquisiciones (es decir, para contratos de compra obligatoria)
- Todos los sitios/regiones necesarios involucrados

El Comprador es responsable de

- la disponibilidad del contenido del contrato en el sistema ERP respectivo, por ejemplo, mediante la comunicación de los precios/cambios en los precios con prontitud y de manera bien estructurada, de modo que el proceso posterior de compra a pago (en la Plataforma operativa) pueda ejecutarse sin problemas;
- ingresar los detalles del contrato (para los contratos impresos, incluida la copia electrónica del contrato debidamente firmado por Yamana y el proveedor) en las bases de datos del contrato correspondiente;
- la custodia del contrato impreso original, incluidos todos los adjuntos (para conocer los requisitos con respecto a la ubicación del repositorio y el período de retención, consulte la Pauta sobre gestión de contratos);
- la documentación del aporte de valor del contrato.

El Comprador deberá gestionar el contrato durante todo su ciclo de vida, al hacer lo siguiente:

- monitorear el cumplimiento continuo de los compromisos (obligación de compra mínima, cláusula de compra obligatoria, certificados de seguro, fianzas de cumplimiento, etc.);
- verificar si se cumplen las condiciones de los esquemas de descuento acordados con los proveedores;
- vigilar las próximas fechas de vencimiento del contrato y los periodos de notificación (p. ej., inicio oportuno de la próxima preparación de RfX) según los requisitos legales para la correspondencia legalmente válida con los proveedores (p. ej., un posible requisito de formulario por escrito);
- revisar los contratos periódicamente (también para contratos de duración indeterminada, es decir, contratos con una cláusula que prevé la renovación automática después de un período predefinido, a menos que cualquiera de las partes notifique la terminación) para identificar las necesidades de enmienda/prolongación/renegociación/cancelación dadas las condiciones más favorables del mercado o los cambiantes patrones de demanda de Yamana;
- asegurar que los acuerdos contractuales sean idénticos a las entradas en el sistema ERP;

Autor	Revisor	Aprobado por
Marcio Lotierzo	Cristina Bertoni	Jason LeBlanc

- verificar el cumplimiento contractual de los proveedores (en caso de duda) y el desempeño operativo y estratégico de los proveedores (consulte Gestión de desempeño del proveedor);
- contribuir a la Gestión de no conformidades.

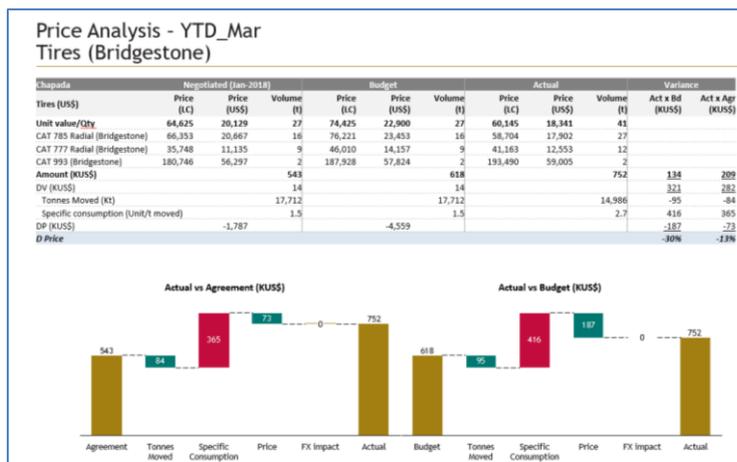
Las Empresas de Yamana deberán contribuir a la gestión del ciclo de vida del contrato del Comprador de las siguientes maneras:

- Informar al Comprador en caso de que surja una discrepancia entre los acuerdos contractuales y las necesidades cambiadas de las Empresas de Yamana (actualización del alcance requerido, volumen, KPI).
- Evaluar el desempeño de los proveedores según lo acordado con Adquisiciones.
- Actualizar la previsión presupuestaria en caso de contratos donde sean aplicables las cláusulas de reajustes de precios anuales.

El Comprador también deberá monitorear el desempeño estratégico y operacional de los proveedores.

Se utilizará un análisis de PVx para monitorear los contratos con el fin de proporcionar transparencia en los resultados e implementar correcciones cuando sea necesario.

Figura 2.8-1: análisis PVx - Neumáticos Chapada (1T, 2018)



5. Contrato

No está permitido desglosar una asignación en varios contratos.

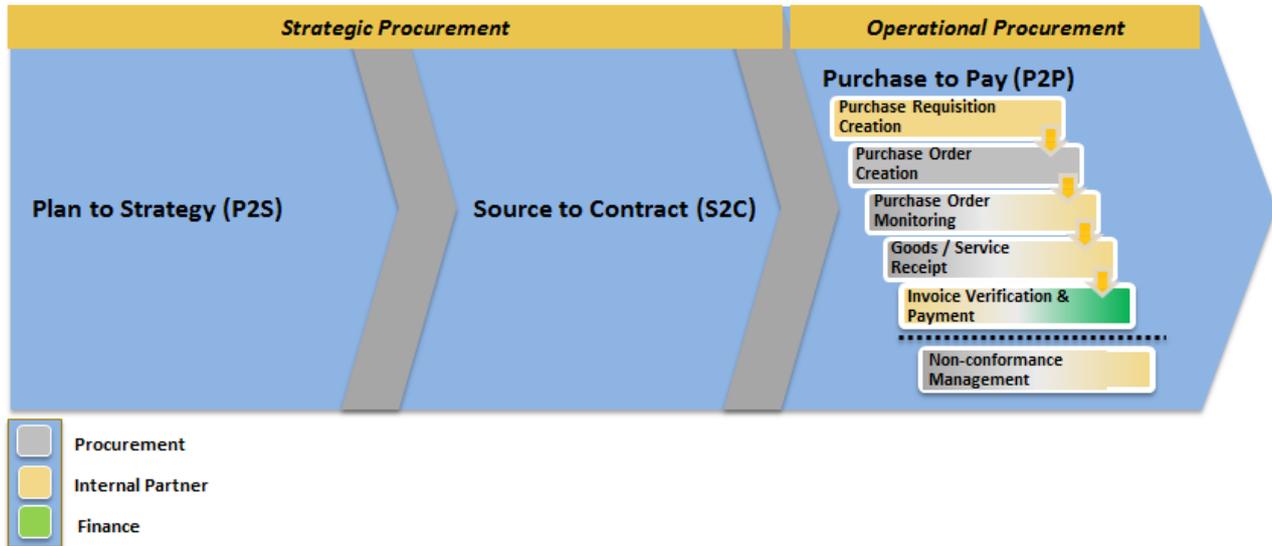
El Departamento Legal debe evaluar y aprobar todos los contratos antes de cualquier discusión con un posible proveedor, con aportes de los departamentos de negocios, adquisiciones y finanzas.

Autor	Revisor	Aprobado por
Marcio Lotierzo	Cristina Bertoni	Jason LeBlanc

6. Adquisiciones operativas: Compra a Pago (P2P)

6.1 P2P: Introducción

Figura 5.1-1: Compra a Pago



Compra a Pago es un proceso de principio a fin basado en la eficiencia, desde la solicitud creada hasta el pago de la factura, con un claro enfoque en la estandarización y la automatización. En este contexto, Adquisiciones Regionales tienen una gobernanza funcional para los procesos de adquisición, incluido Compra a Pago. La comunidad del proceso P2P, compuesta por expertos en procesos de adquisición globales y regionales, emite políticas relacionadas con los procesos.

Los compradores combinan canales de compra que se adaptan mejor a las necesidades específicas de la categoría. Este enfoque de abajo hacia arriba se complementará con una gestión de gastos holística de arriba hacia abajo a nivel organizativo. Esto asegurará un equilibrio adecuado entre la eficiencia y la eficacia y una división optimizada del trabajo a lo largo de la cadena de suministro, entre el solicitante, el oficial de Operaciones y el Comprador.

6.2 Creación de solicitud de compra

Objetivo: Reenviar la solicitud de compra aprobada para Adquisiciones

Una solicitud de compra (PR) aprobada de acuerdo con la política de aprobación de las Empresas de Yamana (presupuesto) aplicable llega a Adquisiciones,

- en general, (obligatorio para Plataformas operativas) dentro del sistema ERP,
- a través de funcionalidades automatizadas como el Optimizador de planificación avanzada (Advanced Planning Optimizer, APO), Planificación de recursos materiales (Material Resource Planning, MRP) o un requisito de transporte/transferencia como resultado de un pedido del cliente; o
- en casos excepcionales, fuera del sistema ERP, por ejemplo, un archivo de Excel de planificación de la demanda, una hoja de papel.

En situaciones de emergencia donde existe (a) un peligro inmediato para la vida y la salud de las personas, el medio ambiente o la propiedad de la empresa o (b) un riesgo inminente de un cierre

Autor	Revisor	Aprobado por
Marcio Lotierzo	Cristina Bertoni	Jason LeBlanc

de producción, el solicitante puede adquirir los bienes y servicios necesarios, si es absolutamente inevitable, incluso sin autorización previa por parte de la gestión del solicitante. Posteriormente, el solicitante deberá crear una PR para garantizar que la adquisición pueda crear una PO después del hecho. Estas transacciones también pueden estar sujetas al proceso de gestión de fuente única.

Cuando la PR llega a Adquisiciones, puede tomar dos caminos distintos:

- El proceso de Fuente a contrato (S2C) para los bienes/servicios requeridos ya se ha completado. Existe un proveedor adjudicado y los términos comerciales, incluidos los precios, ya se han acordado. Este es principalmente el caso de bienes o servicios que se necesitan con regularidad. Entonces, el siguiente paso es la creación de la orden de compra.
- El proceso S2C para los bienes/servicios requeridos aún no se ha completado, ni siquiera se inició o solo comenzará con la PR individual. Este es principalmente el caso de necesidades puntuales o esporádicas en las que Adquisiciones no puede y no debe otorgar a los proveedores determinados requerimientos futuros desconocidos. Luego, el siguiente paso es la etapa de fuente a contrato antes de regresar a la creación de la orden de compra.

6.3 Creación de orden de compra

Objetivo: Transformar la solicitud de compra en orden de compra aprobada

La solicitud de compra (PR) se procesará oportunamente después de su recepción dentro de Adquisiciones. La creación de la orden de compra no puede comenzar antes de que se haya completado la etapa de fuente a contrato, es decir, que la especificación y los precios se hayan acordado con los proveedores adjudicados.

El contenido mínimo de la PO es el siguiente:

- nombre completo y dirección del proveedor adjudicado,
- nombre completo de la Empresa de Yamana,
- nombre completo y datos de contacto de la persona dentro de Adquisiciones,
- descripción detallada de bienes/servicios en particular especificación,
- precio (precaución al usar precios preliminares),
- moneda,
- plazo de pago (condiciones de pago globalmente armonizadas),
- incoterm para bienes,
- referencia a las condiciones locales de compra (incluida la cláusula de sostenibilidad), si corresponde,
- lugar de entrega de bienes,
- modo de transporte y embalaje de los bienes, si corresponde,
- cantidad,
- hora de entrega/fecha de entrega.

Autor	Revisor	Aprobado por
Marcio Lotierzo	Cristina Bertoni	Jason LeBlanc

Adquisiciones es responsables del proceso de aprobación de la PO. Todas las aprobaciones deben seguir la Delegación de autoridad (Delegation of Authority, DOA); consulte el Apéndice III, como se indica a continuación:

- a) Montos menores o iguales a USD 350K:
 - Solicitudes de compra totalmente aprobadas en JDE.
 - Orden de compra totalmente aprobada en JDE.

- b) Montos mayores a USD 350K:
 - Solicitudes de compra totalmente aprobadas en JDE.
 - Última aprobación realizada por el director general.
 - Órdenes de compra aprobadas en sistema CAP y formalizadas en JDE.
 - Proceso de CAP iniciado por Adquisiciones después de que se apruebe la Solicitud de compra y antes de la creación de la Orden de compra, basado en una Carta de recomendación.
 - El sistema CAP diferencia proyectos, operaciones y exploración.
 - Después de la aprobación del CAP, LOR se transfiere a JDE y se aprueba hasta el nivel GM.

6.4 Monitoreo de órdenes de compra

Objetivo: Rastrear órdenes de compra

Si se le ha pedido al proveedor que proporcione una confirmación de pedido, el solicitante o un representante de la cadena de suministro (solo para materiales) o el responsable de la PO son responsables de la corrección de este documento y deberán ingresarlo en el sistema ERP sin demora. En caso de desviaciones de la PO, se aclararán con el proveedor.

En caso de que se deba cambiar la PO, el solicitante deberá (en función de la configuración local o específica de la clase de adquisición) iniciar el cambio de PO a través de una notificación a Adquisiciones:

- dentro del sistema ERP (por ejemplo, cambio de RP subyacente), o
- fuera del sistema ERP (p. ej., por correo electrónico al responsable de la PO).

En caso de que se deba suspender o cancelar una PO, el solicitante deberá informar inmediatamente al responsable de la PO para minimizar la pérdida económica. El responsable de la PO y el solicitante deberán determinar conjuntamente el estado de la ejecución de la PO en la fecha de la suspensión/cancelación de la PO y el Comprador acordará las consecuencias contractuales con el proveedor.

El solicitante y el receptor de bienes/servicios son responsables conjuntamente de la revisión de las PO con respecto a la recepción de bienes/servicios faltantes y el cumplimiento de la PO (cantidad). Cuando no se esperan más entregas y todavía hay un valor objetivo abierto, el receptor de los bienes/servicios debe establecer el indicador de "entrega completada" o notificar a Adquisiciones para que cierre la PO.

Autor	Revisor	Aprobado por
Marcio Lotierzo	Cristina Bertoni	Jason LeBlanc

6.5 Recepción de bienes/servicios

Objetivo: Confirmar la entrega de bienes/prestación de servicios

El receptor de los bienes/servicios será responsable de la exactitud de la recepción de los bienes/servicios, es decir, la confirmación de la calidad y cantidad de los bienes o servicios entregados. Las recepciones de bienes/servicios deben documentarse (por ejemplo, entrada en el sistema ERP) en el momento en que se entregan los bienes o se prestan los servicios. En caso de desviaciones, el receptor de los bienes/servicios iniciará el proceso de gestión de no conformidades.

Para ciertos servicios, no hay una función de recepción dentro de un sitio, como viajes o ciertos servicios de logística (por ejemplo, transporte de salida a un cliente, servicios de almacenamiento). En estos casos, la confirmación del proveedor de la fecha de entrega real en las instalaciones del cliente o la facturación de las tarifas contratadas representa la finalización del servicio y reemplaza el recibo de servicio convencional. Esto podría implicar actividades adicionales de control ex-post.

6.6 Verificación y pago de facturas

Objetivo: Pagar al proveedor el monto adeudado

Las facturas entrantes se enviarán a la unidad responsable que realiza la verificación de la factura inmediatamente después de su recepción. La verificación de la factura debe verificar la integridad de los datos y las desviaciones del contenido de la PO. En caso de desviaciones de precio, cantidad u otras, se debe informar inmediatamente a la unidad responsable (p. ej., oficial de operaciones, unidad de la cadena de suministro) para fines de aclaración. Si el precio es incorrecto, el responsable de la PO debe corregirlo si todavía hay un valor objetivo abierto. La unidad de cuentas por pagar deberá verificar y completar los datos de acuerdo con los principios contables estándar de Yamana y aprobar la factura para el pago (o rechazarla hasta obtener la aclaración final).

Dada la aprobación de la factura, no es necesaria una aprobación de pago explícita. Se generará una propuesta de pago basada en el cálculo de las fechas de la ejecución del pago actual y el siguiente en comparación con la fecha de vencimiento de la factura (en línea con el plazo de pago acordado). La unidad de cuentas por pagar es responsable de la propuesta de pago y de la ejecución del pago. La frecuencia (diaria, semanal, etc.) de la ejecución de pago se decidirá en el nivel de MARA.

6.7 Gestión de no conformidades

Las no conformidades son eventos en la cadena de suministro donde el desempeño del proveedor no coincide con el nivel acordado con MARA. La gestión de no conformidades es una piedra angular de la gestión de calidad en Adquisiciones, ya que es necesaria para una correcta gestión del desempeño del proveedor.

Las no conformidades podrían ocurrir en cualquier paso de P2P con la participación del proveedor y estar relacionadas con la calidad del bien/servicio, la puntualidad de la entrega/prestación, las diferencias de cantidad y las deficiencias de los procesos de la cadena de suministro del proveedor.

Proporcionan una indicación del potencial de desarrollo del proveedor y proporcionan beneficios económicos de los pagos compensatorios/multas obtenidos del proveedor responsable, así como las mejoras posteriores del proceso. Los reclamos financieros pueden basarse en derechos legales o contractuales.

La gestión de Adquisiciones garantizará lo siguiente:

Autor	Revisor	Aprobado por
Marcio Lotierzo	Cristina Bertoni	Jason LeBlanc

- Que los datos de la queja se capturen e investiguen.
- Que las áreas relevantes de Yamana (si es necesario, legal, seguros, etc.) estén involucradas.
- Que se inicien acciones correctivas con el proveedor.
- Que se realice un seguimiento de las acciones correctivas hasta su finalización.

La gestión de no conformidades (Non-conformance management, NCM) también se refiere al proceso global integrado en ERP que garantiza la transparencia y la trazabilidad a través de la documentación completa de cada caso concreto. En Adquisiciones, los tipos de notificación NC (JDE Global) (ver ejemplo a continuación) están en desarrollo y deben complementar otras herramientas de evaluación del proveedor. Además, la Gestión de no conformidades es una forma sostenible de reducir los costos provocados por la mala calidad.

Area	NCM Code	Key performance indicator (KPI)	Measurement	Purpose
Quality	11	Fit for purpose	Count of goods/services received that are subject to rework	Rework adds cost to the business by consuming time and effort
	12	Compliant to specification	Count of goods/services that are rejected as unsuitable for consumption	Rejection of goods/services adds cost to the business and may delay delivery of projects
Delivery	21	In full	Count of orders that are received incomplete	Incomplete orders may add time and cost to delivery of projects
	22	On time	Count of orders that are received later than expected or required delivery time	Late delivery of orders or other deliverables may add time and cost to delivery of projects
	23	Secure/no damage	Count of orders that are received defective and unable to be used	Defective goods and/or services orders may add time and cost to delivery of projects
Cost	31	To Contract	Count of rejected invoices as a consequence of incorrect pricing	Incorrect pricing leads to increased administrative costs
Customer service	41	Qualitative interaction	Urgent demands attendance; Interactions with Internal Business Partners	Essential services delivery is subject to external forces that force responsive behaviour from suppliers.
	42	Issue resolution	Count of issues unresolved within turn time	Unresolved issues add stress to the relationship and could add both cost and time to delivery
Risk	51	Third Part Risk Management tool	According to Risk Management Scorecard	Risk adds complexity to service delivery and potentially adds to both political sensitivity and public health issues
HSEC	61	Alignment to Yamana HSEC guidelines and policies	Presentation and implementation of action plan that that aligns to Yamana HSEC policy position	Unmanaged CSR adds to the public and political risk profile for Vic Government and potentially adds cost

Autor	Revisor	Aprobado por
Marcio Lotierzo	Cristina Bertoni	Jason LeBlanc

7. Glosario de terminología, acrónimos y definiciones

Todos los términos, acrónimos y definiciones deben ordenarse alfabéticamente.

APO	Optimizador de planificación avanzada
BU	Unidad de negocios
p. ej.	Por ejemplo
IT	Tecnología de la información
KPI	Indicador de desempeño clave
ERP	Planificación de recursos empresariales
MRP	Planificación de recursos materiales
NC	No conformidad
N.º	Número
P2P	Compra a Pago
P2S	Plan a estrategia
PO	Orden de compra
PR	Solicitud de compra
RfI	Solicitud de información
RfQ	Solicitud de oferta
Rfx	Genérico para solicitud de oferta o información
S2C	Fuente a contrato
SLA	Acuerdo a nivel de servicio
SWOT	Fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas
TCO	Costo total de propiedad

8. Control de versiones

Fecha	Versión	Creador/modificador	Descripción
17 de octubre de 2017	0.1	Ronaldo Jubilato	Borrador de pauta
10 de mayo de 2018	0.2	Marcio Lotierzo	Versión para revisión y aprobación.

Autor	Revisor	Aprobado por
Marcio Lotierzo	Cristina Bertoni	Jason LeBlanc

APÉNDICE I - Documento de exención de negociación directa (fuente única)

 Procurement
 Guideline_waiver dc

FORMULARIO DE APROBACIÓN DE JUSTIFICACIÓN DE ADQUISICIONES DE NEGOCIACIÓN DIRECTA (FUENTE ÚNICA)

El presente formulario registra formalmente la justificación y la autoridad para renunciar a la oferta competitiva de Yamana o al proceso de licitación para suministrar los siguientes bienes/servicios. El formulario debe aprobarse según la Matriz de delegación de autoridad actual.

Notas:

1. Las políticas de Yamana requieren que los proveedores se seleccionen a través de un concurso. El concurso aumenta el valor, el servicio y la innovación, y minimiza la percepción y la probabilidad de parcialidad, soborno y fraude.
2. Los principios del tratado global requieren que la adquisición sea justa y abierta. (La fuente única no es abierta).
3. El abastecimiento de una fuente única rara vez es justificable: las razones por las cuales el concurso no es posible pueden incluir una falta de tiempo impuesta por el exterior, especificaciones de un organismo de financiamiento y compatibilidad auténtica con el equipo existente.
4. Discuta el abastecimiento de fuente única con el Jefe de Contratación o envíele este formulario antes de comprometerse en una compra superior a USD 5,000, ya que la aprobación no está garantizada.

El presente formulario registra formalmente la justificación y la autoridad para renunciar a la oferta competitiva de Yamana o al proceso de licitación para suministrar bienes o servicios.

Solicitud de compra n.º:		Valor total estimado y moneda:	
Proveedor:			
Descripción del equipo/material/suministro/servicio:			
<p>El equipo/material/suministro/servicio solicitado a un proveedor específico sin el beneficio de un proceso de licitación competitiva DEBE estar justificado. Verifique los motivos aplicables, brinde una explicación detallada y adjúntela a la solicitud de compra. NOTA: Aún se puede requerir un proceso de licitación competitiva.</p>			
<input type="checkbox"/> Técnico: solo un proveedor conocido puede cumplir con las especificaciones técnicas o tiene la pericia/experiencia requerida para brindar el servicio. Proporcionar evidencia de apoyo.			
<input type="checkbox"/> Estandarización: es igual que el equipo existente y utilizará el mismo inventario de repuestos O la continuación del servicio anterior. Proporcionar antecedentes sobre el servicio o proceso anterior utilizado para establecer			

Autor	Revisor	Aprobado por
Marcio Lotierzo	Cristina Bertoni	Jason LeBlanc

el estándar. Si se utilizó un proceso de licitación competitiva, proporcione el número de licitación (por ejemplo, RFP n.º xx-xxx).

Intercambiabilidad/interoperabilidad/compatibilidad: proporciona flexibilidad con equipos, materiales o suministros existentes o parecidos. **Proporcionar evidencia de apoyo.**

Mercado: debido a las condiciones ajustadas del mercado, solo un proveedor puede proporcionar el equipo/material/suministro/servicio en la fecha requerida en el sitio. **Proporcionar antecedentes.**

Reemplazo: se requiere el reemplazo del equipo existente. **Explique por qué no se puede utilizar un proceso de licitación competitiva.**

Emergencia: se ha producido una situación crítica (es decir, no hay existencias para un equipo/repuesto fundamental y el reemplazo está agotado por mantenimiento, etc. Una deficiencia de planificación no es una razón aceptable). **Proporcionar antecedentes.**

VOtro (Sea específico y use documentos adjuntos, si es necesario).

Justificación/antecedentes:

Fecha: _____ Solicitante:
 _____ Firma: _____

Fecha: _____ Gerente:
 _____ Firma: _____

Su firma indica aprobación en cuanto a la propiedad de la justificación.

Fecha: _____ Jefe de Contratación:
 _____ Firma: _____

Control de versiones

Fecha	Versión	Creador/modificador	Descripción
10 de mayo de 2018	0.2	Marcio Lotierzo	Versión para revisión y aprobación.

Autor	Revisor	Aprobado por
Marcio Lotierzo	Cristina Bertoni	Jason LeBlanc

Autor	Revisor	Aprobado por
Marcio Lotierzo	Cristina Bertoni	Jason LeBlanc

APÉNDICE III - Delegación de Autoridad (DOA) a partir de octubre de 2018

Delegation of Authority Approval Matrix for Commitments for Yamana Gold Inc.					
Note: The matrix requires sequential approval by all levels below the specified amount. I.e. For Level II to approve, Levels III-VIII must pre-approve.					
Budgeted Expenditures		Unbudgeted Expenditures - Change order		Unbudgeted Expenditures - Transfer Order	
Level	Title	Ceiling Approval Amount in US \$	Level	Title	Ceiling Approval Amount in US \$
I	CEO	For expenditures over \$5M, written notification provided (Note 1)	I	Board of Directors	Over \$ 8 million
II	Functional SVP + CFO	\$1,500,001 and upwards	II	CEO	\$3,000,001 to \$8,000,000
III	VP Planning & Analysis + VP Procurement (Note 2)	\$350,001 to \$1,500,000	III	Functional SVP + CFO	\$1,000,001 to \$3,000,000
IV	Senior Director or GM	\$100,001 to \$350,000	IV	VP Planning and Analysis + VP Procurement (Note 2) + Regional Finance VP or Director + Site GM + Site Controller	\$100,000 to \$1,000,000
V	Director or Local Controller	\$25,001 to \$100,000	V	Site GM + Site Controller	\$0 to \$100,000
VI	Manager	\$10,001 to \$25,000			
VII	Supervisor or Coordinator	\$0 to \$10,000			
VIII	Analyst	\$0			

Notes

(1): Contracts, commitments or purchases involving values or amounts that have been budgeted or that are part of an expenditure program relating to a Board of Director approved construction or exploration program shall be executed or committed on behalf of the Company, with prior written notification to the CEO when proceeding with commitments greater than \$5,000,000. Written communication will include an executive summary with details on each item and will be provided by the CFO on a monthly basis.

(2): VP of Procurement approves before VP of Planning & Analysis

Autor Marcio Lotierzo	Revisor Cristina Bertoni	Aprobado por Jason LeBlanc
--------------------------	-----------------------------	-------------------------------