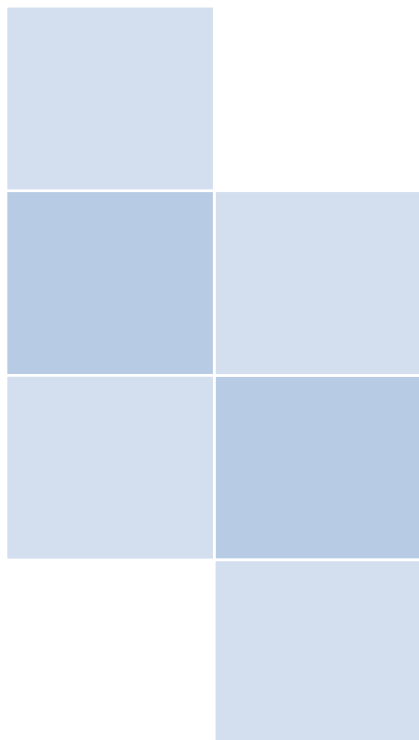




UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

## FACULTAD DE ESTUDIOS PROFESIONALES ARAGÓN



OFICIAL DE COMPRAS Y ADQUISICIONES EN LA  
EMBAJADA DEL REINO UNIDO DE LA GRAN  
BRETAÑA E IRLANDA DEL NORTE

INFORME DE TRABAJO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN RELACIONES INTERNACIONALES

P R E S E N T A:

ABRAHAM GARCÍA OTAMENDI

ASESOR:

MTRO. LUIS MANUEL LÓPEZ ROJAS





Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## Índice

	<i>Pág.</i>
Introducción .....	I
1. La presencia de la Oficina de la Mancomunidad y Extranjería en el mundo .....	1
1.1. El directorado para las Américas .....	4
2. La Embajada Británica en México .....	7
2.1. Sección de Política .....	8
2.2. Sección de Comercio e Inversión .....	11
2.3. Sección consular .....	15
2.4. El Consejo Británico .....	17
2.5. Sección de administración .....	18
2.5.1. Organigrama .....	19
2.5.2. Equipos y sus Funciones .....	20
2.5.2.1. Logística .....	21
2.5.2.2. Compras y Adquisiciones .....	22
3. Actividades como Oficial de Logística .....	23
3.1. Aportaciones .....	25
4. Actividades como Oficial de Compras y adquisiciones .....	27
4.1. Operación del sistema Prism .....	39
5. Aportaciones .....	42
5.1. Estudio de mercado de agencias de viajes enfocadas en servicios corporativos ..	45
5.2. Licitación de los servicios de fotocopiado .....	47
Consideraciones finales .....	49
Fuentes de información .....	52
Anexos .....	54

## Introducción

Como objeto de estudio de las Relaciones Internacionales, están las relaciones entre Estados soberanos, los cuales tienen representación a través de sus Embajadas, Consulados, Oficinas Comerciales e Institutos culturales, estas organizaciones son el vehículo mediante el cual los Estados interactúan. Cada organización tiene una función, para lo cual requiere una estructura desarrollada para lograr sus objetivos, los cuales, son complementarios y le dan carácter y forma a estas relaciones entre Estados.

Como parte de mi trabajo en la Embajada Británica, he podido constatar que detrás de estas relaciones entre Estados, hay toda una compleja maquinaria, la simple elaboración de un discurso, involucra mucha preparación: entrenamiento en el uso del lenguaje, sentido común, labor investigativa, diplomacia, política, sensibilidad y tacto y para lograrlo hay un equipo completo por cada área de interés de que se trate.

La organización de un evento, y su conclusión, es una oportunidad para ver manifestado el funcionamiento de la maquinaria a la que hago mención. En esta Embajada en particular, en la celebración nacional del cumpleaños de la Reina Isabel II, las cinco secciones que la integran empiezan a trabajar con meses de antelación con la definición de la fecha, el tema, la preparación de las listas de invitados, la lista de proveedores potenciales, las negociaciones, los patrocinios, la logística, la seguridad, la presencia de los medios de comunicación, la duración de la celebración y los discursos. Cada sección aporta y participa para que la celebración, no solo tenga el éxito en el medio diplomático, sino que, en el caso de la Embajada Británica, se ambiciona un impacto mediático.

El tiempo que llevo prestando mis servicios a la Embajada Británica, he visto cinco celebraciones de este tipo y he trabajado para equipos distintos, y colaborado en los dos aspectos que en lo personal son más importantes para la celebración de un evento de esta magnitud, y que sin embargo no son percibidos por el público: se requiere de un despliegue logístico bien calculado y de un portafolio de proveedores responsables y que sean cumplidos, a su vez la Embajada, agiliza el proceso de pago de los servicios y se asegura de tener fondos disponibles para los imprevistos.

Como Oficial de Logística, apliqué muchos de los conocimientos que adquirí en la especialidad de Comunicaciones y Transportes Internacionales y Derecho Internacional Público, como la legislación aduanera mexicana y sus consideraciones para tramitar una importación temporal de menaje de casa del personal diplomático que es asignado a México, las concesiones que otorga el gobierno mexicano para importar bienes libres de arancel mediante el trámite de la franquicia diplomática, las convenciones internacionales referentes a las relaciones entre los Estados, en particular la Convención de Viena en materia de misiones diplomáticas y la de Chicago en lo que se refiere a seguridad aérea y el trato a la valija diplomática, aunque también aprendí nuevas cosas como la redacción de las notas diplomáticas, cómo solicitar la devolución de impuestos como el IVA y el ISAN y dado que mi integración a la planta laboral sin mayores

sobresaltos, mi periodo de prueba fue reducido a un mes de los tres que normalmente se requieren. Con toda la motivación que eso representa, realice un estudio de mercado para contactar a un proveedor de mensajería nacional para abatir los costos tan altos que representaba contratar los servicios de DHL Express. Evalué a UPS, FedEx, Aeroflash y Estafeta, siendo esta última la que entregó altos estándares de calidad en el servicio, además de reducir los costos sustancialmente, incluyendo el gasto administrativo que mes con mes tenía que pagar la Embajada al disponer del tiempo de una persona dedicada solo a DHL. Esto representó las felicitaciones de mis superiores mexicanos y británicos y un reconocimiento por parte del Embajador además de que se me consideró como candidato para “subirme de grado”<sup>1</sup>.

Cuando fui promovido a Oficial de Compras y Adquisiciones pude poner en práctica lo aprendido en materias como: Seminario de Negociaciones Internacionales, Redacción, Administración Internacional, Matemáticas aplicadas a las RRH, Computación Aplicada a las RRH, además del idioma Inglés, el cual, para desempeñar ambos trabajos, ha sido fundamental. En esta nueva asignación también fui puesto a prueba y nuevamente logré que dicho periodo fuera de un mes solamente, en el cual me registraron para participar en el curso “Compras con el sistema Prism” en la ciudad de Londres en el Reino Unido. A mi regreso, de inmediato puse en práctica lo que había aprendido: realicé la revisión de un contrato de renta de maquinas de fotocopiado en donde, como resultado de la evaluación que elaboré, conseguí que la cobertura se extendiera a las oficinas en Guadalajara y Monterrey por el mismo precio. Esta vez, solo la Primer Secretaría de Administración reconoció mis esfuerzos y decidió invitarme a participar en proyectos de mayor relevancia como ser responsable de la licitación de servicios de fotocopiado para el periodo 2010-2013, cuya experiencia me ayuda para colaborar en otros proyectos de concursos para la obtención de bienes y servicios, como en contratos de mantenimiento, seguridad, contratos marco para la prestación de servicios de hotelería y organización de eventos y otros.

Otro proyecto del que estuve a cargo, como resultado de una auditoría, fue el estudio de mercado de prestadores de servicios de viaje, logrando con ello, incrementar la competencia entre las agencias de viajes beneficiándose la Embajada al obtener mejores precios.

Como internacionalistas, creo que es importante colaborar con este tipo de organizaciones para que podamos conocer y ver de forma directa nuestro objeto de estudio, y también que esto permita retroalimentar a nuestra escuela para así ajustar sus programas y planes de trabajo y que las futuras generaciones vean que hay oportunidades reales y que solo tienen que prepararse y estar convencidos de que esto es posible de lograr.

---

<sup>1</sup> La escala de salarios de la Embajada empieza desde el grado LEV hasta el LEI, siendo este último el otorgado a los jefes de área de nacionalidad mexicana.

## 6. La presencia de la Oficina de la Mancomunidad y Extranjería en el mundo

Los objetivos del Ministerio son: apoyar a los ciudadanos británicos, mediante una red de Embajadas, Consulados, Altos Comisionados distribuidos en todo el mundo; ayudar a proteger los intereses del Reino Unido, mediante el diseño de políticas; financiamiento de programas resultado de esas políticas; construir relaciones fuertes con aquellos que tienen un particular interés en el Ministerio, el sector privado y con comunidades del país y de nacionales británicos en el mundo; documentación y servicios legales; otorgamiento de honores para aquellos que han dado un servicio sobresaliente al país.

El ministerio cuenta con 261 Embajadas<sup>2</sup>, Consulados y Altos Comisionados alrededor del mundo, dando asistencia consular, asesoría para los viajeros, emitiendo pasaportes, procesando aplicaciones para el trámite de visas, evaluando los riesgos en temas de seguridad, terrorismo y desastres naturales, que puedan afectar a ciudadanos británicos viviendo en el extranjero, también está al cuidado de los intereses comerciales del Reino Unido en el Extranjero, apoyando a compañías británicas que desean hacer negocios en el extranjero, promover inversiones extranjeras hacia la Gran Bretaña, servir como los ojos y oídos del gobierno británico en ultramar, proveyendo de información de primera mano de los efectos que pudieran tener en el extranjero las decisiones tomadas localmente, y viceversa, dialogando con los que toman las decisiones en los países receptores, para promover la integridad y fortalezas del Reino Unido y su gobierno, la creatividad y apertura de sus mercados con el objetivo de impulsar el comercio y la inversión, el turismo y la influencia en política exterior del país.

Los servicios consulares a ciudadanos británicos incluyen: emisión de pasaportes de emergencia, asistencia a quienes hayan sido arrestados o que estén en prisión, ayuda y orientación a las víctimas de algún delito, ayuda humanitaria a quienes se hayan enfermado o accidentado, asistencia a quienes buscan a algún familiar o amigo extraviado, orientación y ayuda a familiares en caso de defunción, comunicar a los visitantes británicos sobre riesgos de terrorismo, crimen y ayuda en caso de desastres naturales o situaciones de riesgo extremas.

El ministerio considera que, para garantizar la seguridad nacional y la prosperidad del Reino Unido, se debe trabajar con otras naciones, por eso diseña políticas de colaboración en varios temas, como el cambio climático y la estabilidad económica de los países con los que se tiene un vínculo. El gobierno destina recursos y financiamiento para el diseño de programas de cooperación y la creación de políticas públicas.

La política exterior del ministerio es el vehículo principal para lograr los objetivos del gobierno británico en el mundo, recurriendo a diversos medios como lo son: el servicio de noticias *BBC World*, que si bien es dependiente financieramente del ministerio, su línea editorial goza de

---

<sup>2</sup> Fuente: [www.fco.gov.uk](http://www.fco.gov.uk), página oficial de la Oficina de la Mancomunidad y Extranjería del Reino Unido, sección: "Información sobre nosotros" Recuperado el 12 de septiembre de 2010

completa autonomía, y su objetivo es difundir noticias e información de forma imparcial; el Consejo Británico, el cual se encarga de difundir la cultura inglesa y la educación en el mundo, funciona con un esquema de financiamiento similar al de la agencia de noticias; Sistema Satelital Británico, es un servicio de noticias proporcionado por el Ministerio el cual produce material enfocado en los objetivos internacionales del Reino Unido. 45 emisoras en el Medio Oriente y 450 alrededor del mundo utilizan el material generado por este servicio de noticias. El ministerio genera información impresa y programas de radio y televisión que son utilizados alrededor del mundo, también trabaja de forma conjunta con otros ministerios y organizaciones de gobierno para promover sus objetivos en eventos internacionales como los juegos olímpicos de 2012 y en exposiciones internacionales.

El ministerio cuenta con una mesa directiva que vela por las actividades en política exterior del mismo. Esta presidida por el Ministro de Estado, y cuenta con otros cinco miembros: dos independientes, el director del Consejo Británico, el director de comunicación del Ministerio, y el Director del servicio de noticias *BBC World*, el cual actúa como observador.

Los Juegos Olímpicos de 2012 representan una gran oportunidad para promover los objetivos en política exterior del Reino Unido, para ello integraron un grupo intersecretarial compuesto por: miembros de servicio *BBC World*, el Consejo Británico, el departamento de Cultura, Deportes y Medios, el departamento de Educación, departamento para el Desarrollo Internacional, el Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Defensa, el Servicio Civil de Irlanda del Norte, la Oficina de Ciencia e Innovación, el gobierno de Escocia, Reino Unido Deportes, la agencia de Comercio e Inversión, la Oficina de Turismo, la Agencia de Fronteras, la Oficina de Turismo de Londres, la Asamblea de Gales y un miembro independiente.

El ministerio opera bajo una visión de interdependencia con el resto de los países. Al vivir en un mundo donde crecen las conexiones e interdependencia, cuando las personas viajan, cuando las mercancías se mueven entre países y las comunicaciones son más rápidas, es más evidente que lo que pasa en una región o país, ya sea de índole económico, político o social, tiene repercusiones directas o indirectas en la vida cotidiana del Reino Unido. Por eso el ministerio trabaja en con los contactos estratégicos necesarios, ya sean nacionales o internacionales para mantener y desarrollar la seguridad y prosperidad del País.

El ministerio advierte esta mayor interdependencia y afirma que el mundo se hace pequeño y que eventualmente la política exterior poco a poco deja de ser exterior.

Como parte de su red de contactos, el ministerio los ubica por áreas, el lo referente a negocios sus principales contactos son: la Agencia de Comercio e Inversión, de forma conjunta velan por el desarrollo de los negocios de empresas británicas en el extranjero, también promueven al Reino Unido para atraer inversión extranjera. En términos de negocios, ambas agencias<sup>3</sup> cuentan con más oficinas de Comercio e Inversión, que cualquier compañía del mundo lo cual atrae a un sin número de inversionistas en ambas direcciones. Parte de esta red empresarial son la Agencia de Fronteras y los servicios consulares.

---

<sup>3</sup> La *Foreign & Commonwealth Office* y *United Kingdom Trade & Investment*

El ministerio considera que los sindicatos son parte fundamental en su red de contactos, puesto que son vehículos en la promoción de los derechos humanos y la democracia, por lo que trabajan con el Congreso de Sindicatos de Comercio del Reino Unido en proyectos alrededor del mundo.

Muchos grupos religiosos, mantienen un particular interés en temas internacionales y cuentan con personal experimentado y redes de contactos propias, por lo cual resultan vitales como complemento a los contactos del ministerio, además de que proveen información invaluable de diversos temas. El ministerio reconoce que su papel es importante en la prevención de conflictos, combate a la pobreza y derechos humanos, temas en los cuales, hay un interés común.

El ministerio mantiene contacto con una gran variedad de Organizaciones No Gubernamentales, ya sea en el Reino Unido con el exterior mediante la red de Embajadas, Consulados y Altos Comisionados. Estas ONG pueden ser consultores del ministerio o delegaciones conjuntas en proyectos específicos o incluso pueden ser beneficiarios del Fondo de Programas Estratégicos. Estas, al contar con personal especializado y por tener la experiencia en diversos campos, dan la posibilidad única de ofrecer al ministerio, una visión más completa de algún asunto.

El Ministerio considera que la escena internacional es incierta con muchos asuntos que se superponen. La mayoría de esos problemas requieren diversos tipos de respuesta a distintos niveles. Cada vez, la agenda global de preocupaciones comunes crece y más asuntos son enfrentados de manera colectiva. El Ministerio trabaja con otros organismos a través de una gran variedad de alianzas e instituciones. Apoyar un sistema efectivo de cooperación multilateral, basado en la legislación internacional, es la mejor forma de maximizar la influencia del Ministerio en el mundo y resolver los problemas que se presentan. Para lograrlo, el Ministerio de asuntos Exteriores, trabaja con varios organismos europeos y del mundo: La Mancomunidad de Naciones, el Consejo de Europa, la Unión Europea, el G8, el Fondo Monetario Internacional, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, la Organización para la Seguridad y Cooperación en Europa, la Organización de las Naciones Unidas, el Banco Mundial, la Organización Mundial de Comercio, entre otros.

El Ministerio también legaliza documentos de ciudadanos británicos viviendo en el extranjero, realiza búsqueda de documentos oficiales y, mediante la Oficina Gubernamental de Diamantes, expide certificados *Kimberley*<sup>4</sup>. También es responsable de otorgar reconocimientos a los ciudadanos británicos o extranjeros que han contribuido de forma sobresaliente a las artes, ciencias, medicina, gobierno, a los servidores públicos, a aquellos que han desempeñado un papel importante en su comunidad y son ejemplo para otros, al voluntariado, a la promoción empresarial, al valor, la caballerosidad, etc. Estos honores, son entregados el día del cumpleaños de la Reina y en año nuevo.

---

<sup>4</sup> El *Kimberley Process*, es una iniciativa internacional de esfuerzos conjuntos entre el gobierno, iniciativa privada y sociedad civil para eliminar la distribución de los diamantes de sangre – diamantes en bruto usados por los rebeldes para financiar sus guerras en contra de gobiernos legítimos.

### 6.1. El directorado para las Américas

Este directorado está subordinado a la Subdirección de Defensa e Inteligencia, a la que además de las Américas, también le corresponde los directorados de Defensa y Amenazas Estratégicas, quienes se encargan de desarrollar políticas en contra de la proliferación de armas, anti-terrorismo, drogas y crimen internacional, compromiso con el mundo islámico y políticas de control nuclear. También le corresponden el desarrollo de políticas para los territorios de ultramar, las regiones polares y los mares del sur.

El directorado para las Américas, tiene bajo su responsabilidad la región del Caribe, México y Centroamérica, Norteamérica y Sudamérica. Dada la extensión de la región, consideraremos a los Estados Unidos, Brasil y México y su relación con el Reino Unido como representativos del trabajo hecho en el continente.

#### Estados Unidos de América

Las relaciones diplomáticas del Reino Unido con Estados Unidos son de las más integrales que hay en el mundo, son socios comerciales, militares, diplomáticos y cada día desarrollan nuevos lazos en una gran variedad de temas, que van desde la industria aérea hasta obras caritativas. En el tema de Cambio Climático, el Reino Unido tiene una gran trayectoria apoyando iniciativas y financiando proyectos para el combate de los adversos efectos climáticos, aunque la postura de los Estados Unidos ha sido clara, se ha logrado establecer vínculos de cooperación con algunos estados, como lo es el caso de Florida. El Reino Unido ha proveído de científicos y especialistas en el desarrollo de negocios ecológicos al gobierno del estado, cuando el Gobernador firmó el acuerdo, también aceptó una clausula en la que Florida se encargará de promover el protocolo de Kioto para que sea aceptado y reconocido en los Estados Unidos. Parte de este acuerdo es el intercambio de académicos para el desarrollo y mejoramiento de tecnologías para la generación de energía eléctrica mediante el uso de paneles solares y turbinas eólicas. El interés del Estado de Florida, se debe a que tiene cerca de 2000 kilómetros de costa, es el primer estado en sufrir los embates de los huracanes, y el que se ve más afectado por el incremento del nivel del mar, lo que traería graves consecuencias para su economía, por lo que su gobierno está convencido en ser el líder en tomar este tipo de iniciativas en la Unión Americana.

El gobierno del Estado de Virginia, también ha firmado un acuerdo con el Reino Unido, para el desarrollo e implementación de energías alternativas como la solar, la eólica, de biocombustibles, la energía obtenida por el crecimiento de la marea y las olas. Este acuerdo incluye el intercambio de científicos, información estadística, diseño de métodos para medir los efectos del cambio climático en la agricultura, los recursos naturales, la calidad del medio ambiente y la salud general de la población. En el aspecto comercial el acuerdo busca, promover el desarrollo de los mercados de carbono, incrementar el comercio de productos y servicios para el desarrollo de tecnologías relacionadas con la generación de energía y, finalmente, promover entre

la población, el conocimiento de los efectos del cambio climático y las acciones necesarias para prevenirlo.

En el tema militar, el Reino Unido y los Estados Unidos de América han participado de manera conjunta en las intervenciones militares en Afganistán y en Iraq, de la misma manera invierten en el desarrollo de armas tecnológicamente avanzadas. También, el Reino Unido coopera con el ejército estadounidense entrenando a su personal en operaciones de contra-insurgencia. Cerca de 100 mil puestos de trabajo en los Estados Unidos están financiados por el ministerio de Defensa del Reino Unido y cuentan con un presupuesto incrementado de 72 mil millones de libras esterlinas para el año 2010-2011.

### Brasil

Es la 4ª democracia más grande del mundo, la 10ª economía y uno de los pioneros en el desarrollo de políticas a favor del medio ambiente, también posee las reservas más grandes de agua dulce así como de selvas tropicales y biodiversidad. En cuanto al problema de la deforestación, ha involucrado al Instituto Nacional de Investigación Espacial en el monitoreo vía satélite de la selvas. Ha creado leyes para la protección del ambiente y es tema predominante en la agenda política nacional. Entre los proyectos con financiamiento británico destacan:

- Economía del clima. El Reino Unido financia a un grupo de instituciones para desarrollar políticas basadas en evidencias para ayudar al gobierno brasileño a entender mejor los efectos del cambio climático en su economía y en la población en general, así como también, en la creación de iniciativas para asegurar el mínimo impacto en el crecimiento y prosperidad.
- Protocolo para la creación de inventarios de gases de efecto invernadero. El financiamiento a este proyecto tiene como fin crear conciencia en las empresas brasileñas, de la necesidad de adoptar este protocolo y la creación de estrategias para reducir sus emisiones.
- Modelo climático en Sudamérica. La Embajada Británica en Brasil apoya al Instituto Nacional de Investigación Espacial en dos proyectos que tienen el objetivo de crear un mapa climático para la región, en colaboración con el Centro Hadley, buscan proveer información científica sólida a instituciones estratégicas.
- Políticas de construcción sustentable para Sudamérica. Este proyecto cuenta con el respaldo de los gobiernos de Argentina, Uruguay y Brasil, su objetivo es elevar los niveles de eficiencia energética en el sector de la construcción. Incentiva el desarrollo de políticas y tecnologías de bajo carbono, con el propósito de mejorar la seguridad energética, así como atraer inversiones en infraestructura.

En materia de seguridad energética, se promueve la generación de energía de fuentes renovables entre las municipalidades, enfocándose en la responsabilidad de los gobiernos locales.

La Embajada Británica también apoya un proyecto para capacitar a los operadores gubernamentales a realizar compras sustentables. Actualmente, este modelo funciona en el estado de Minas Gerais y Sao Paulo, así como la en la ciudad del mismo nombre.

## México

El diálogo para el desarrollo sustentable es lo más representativo de las relaciones diplomáticas Reino Unido-México<sup>5</sup>. Es una de las prioridades internacionales más importantes entre ambos países, y es una herramienta valiosa para el logro de los objetivos propuestos entre los dos países. Significa un compromiso bilateral en materia de desarrollo sustentable, está diseñado para fortalecer los lazos entre ambas naciones en un rango amplio de temas de la agenda política, está fundamentado en intereses comunes y aprendizaje mutuo, implica la participación del sector público, privado y sociedad civil, se centra en 6 prioridades acordadas por los dos países y son:

1. Gobierno nacional a favor del desarrollo sustentable.
2. Cambio climático y energía.
3. Turismo sustentable.
4. Consumo y cadenas productivas sustentables
5. Desarrollo urbano sustentable y/o ciudades sustentables
6. Administración de los recursos naturales.

Resultado de estos esfuerzos bilaterales, se incorporaron prácticas para el manejo sustentable de las áreas turísticas a lo largo de la Riviera Maya. Se contó con la participación de 30 hoteles ubicados en la región, los cuales serán evaluados al término del periodo de prueba. Aquellos que logren incorporar dichas prácticas, serán beneficiados con el certificado internacional *Rainforest Alliance*.

En otro programa en la zona industrial de Lerma, Estado de México, derivó en el mejor aprovechamiento del unicel que era desechado por la empresa Citizen, y que gracias a las gestiones del programa, se logró su reutilización para la creación de paneles de poliestireno para la industria de la construcción. De esta manera se evita que el material antes desechado al aire libre, contamine la región.

El Fondo de Programas Estratégicos proporciona financiamiento a iniciativas de diversa índole que tienen como tema eje paliar los efectos del cambio climático en México. Destacan el proyecto para la creación de herramientas para los planes de acción estatales para el cambio climático, un estudio para determinar el impacto del cambio climático en la calidad del agua, el programa de eficiencia energética en los sectores comercial y de servicios en México, fortalecimiento de las capacidades para la detección de cambio climático en México, el desarrollo de un marco legal modelo para la modificación de la legislación ambiental en cinco estados, para impulsar el uso de fuentes renovables de energía, el proyecto para la creación de un plan de

---

<sup>5</sup> Fuente: <http://ukinmexico.fco.gov.uk>, página oficial de la Embajada Británica en México, sección: "Nuestro trabajo en México"

acción sobre cambio climático en Nuevo León, el protocolo de financiamiento para la eficiencia energética en México con las instituciones financieras, el establecimiento de negocios en México con un enfoque estratégico en energía y clima, el proyecto para la construcción de un consenso para formular leyes que apoyen la seguridad climática global, el desarrollo de un plan de acción a nivel estatal en Chiapas.

Estos tres países, representan el trabajo que realiza el ministerio en la región, por la variedad de temas y tipos de financiamiento, el papel de la diplomacia británica queda al descubierto y evidencia su importancia en la zona. El trabajo con los gobiernos en todos los niveles, la sociedad civil y las organizaciones es muy variado pero también integral.

## 7. La Embajada Británica en México

Las relaciones diplomáticas México-Reino Unido se remontan al año de 1825, cuando ambas naciones firmaron el Tratado de Amistad y Cooperación Marítima, siendo uno de los primeros países en otorgar su reconocimiento a México como país independiente.

Antes de ese evento, el Reino Unido enviaba a sus ministros extraordinarios y plenipotenciarios, no existía una Embajada como tal, sino oficinas de la Legación Británica, que no eran propias sino rentadas. Como las condiciones económicas no lo permitían, las propiedades rentadas también servían como hogar para los jefes de legación. Fue hasta 1910, que finalmente se decidió por la compra del predio en el cual la actual Embajada se sitúa. Los diseños originales incluían un salón de baile y un conservatorio, los acabados originales sugerían el uso de ónix y mármol, pero los costos eran muy altos, por lo que el proyecto original tuvo que ser modificado. El mismo año de la compra empezaron los trabajos y fueron concluidos al año siguiente. Entre los eventos destacados ocurridos en la Embajada, se tienen registros de la visita del Presidente Porfirio Díaz, quien celebró que fuera el gobierno británico el primero en construir una Embajada en México.

En el periodo del Presidente Lázaro Cárdenas la Embajada fue desocupada, debido al rompimiento de las relaciones diplomáticas a causa de la Expropiación petrolera que afectaba seriamente los intereses del gobierno británico. Después de este periodo, el edificio de la Embajada fue acondicionado para albergar únicamente oficinas, como hasta ahora. En 1971, fueron adquiridos nuevos terrenos contiguos a la Embajada y se decidió fueran ocupados por el Consulado Británico en México. Parte de los trabajos de remodelación consistieron en la construcción de un estacionamiento, para lo cual tuvieron que destruir el gran jardín de rosas. En el 2006 nuevamente la Embajada pudo adquirir una propiedad adjunta al Consulado y se tienen planes para ampliarlo y hacerlo más funcional.

Como parte de los beneficios otorgados a los gobiernos extranjeros, la Embajada cuenta con otras dos propiedades debidamente acreditadas: la residencia oficial del Embajador Británico, ubicada en la Avenida de Los Virreyes y el Consejo Británico con su moderno edificio en la colonia Polanco. También arrenda propiedades en Monterrey, para el Consulado Británico y en la ciudad de Guadalajara una Oficina Comercial. También renta, de forma conjunta con el Banco de Desarrollo de Escocia y el Ministerio de Comercio e Inversión, la Oficina Comercial en

Villahermosa, cuenta con consulados honorarios en Cancún, Tijuana y Acapulco y se planea rentar una oficina adicional en Tijuana enfocada al comercio y abrir otro consulado honorario en Los Cabos.

Para llevar al cabo el trabajo de la misión, la Embajada está organizada por secciones: La Sección de asuntos Políticos y Económicos, la cual está integrada por el equipo de Economía, Cambio Climático, Prensa y Comunicaciones; el Fondo de Programas Estratégicos, el equipo para el Diálogo de Desarrollo Sustentable, el Fondo Bilateral y el programa de becas Chevening; la sección de Comercio e Inversión, con especialistas de las diferentes áreas como energía, salud y educación, finanzas e infraestructura, industria automotriz y aérea, industrias creativas, medios, agronegocios, defensa, seguridad, medio ambiente y mercadotecnia; el Consulado Británico, que con su red de Consulados Honorarios en Cancún, Acapulco y Tijuana, auxilia a los ciudadanos británicos en aspectos legales, como en arrestos, defunciones, registro de matrimonios, nacimientos, legalización de documentos, reposición de pasaportes, adquisición de la nacionalidad británica, apoyo económico a veteranos de guerra, etc.; la sección de Administración, que concentra la parte operativa de la Embajada, está integrada por los equipos de contabilidad, activo fijo, compras y adquisiciones, logística, recursos humanos, tecnologías de la información y comunicaciones, seguridad, enlace con la comunidad, servicios a otras Embajadas, Consulados o Altos Comisionados Británicos en la región México, Centro América, el Caribe, Colombia y sureste de los Estados Unidos.

El Consejo Británico, que aunque es dependiente financieramente del Ministerio, cuenta con estructura propia y administración independiente, el Consejo Británico se encarga de promover la educación en el Reino Unido, la enseñanza del idioma y cultura inglesa, también cuenta con un programa de eventos de arte contemporáneo, y proyectos de administración pública y gobierno.

### 7.1. Sección de política

La integran 17 personas entre los que se encuentran el Primer Secretario de Asuntos Políticos, el Primer Secretario para Asuntos de Cambio Climático, el Tercer Secretario para Asuntos Económicos, la Tercera Secretaria de Asuntos Globales y la Directora del Fondo de Programas Estratégicos, además de un completo equipo de economistas, politólogos, interpretes e internacionalistas.

Su principal función es velar por los intereses del gobierno británico en el ámbito político y económico. Como parte de sus actividades se reúnen constantemente con altos funcionarios del gobierno mexicano para discutir temas de la agenda política y económica de las dos naciones.

Últimamente, el tema de cambio climático ha tenido más trascendencia para ambos países. Existe un fondo llamado Diálogo para el Desarrollo Sustentable el cual busca proyectos de envergadura para luchar contra los efectos del cambio climático. Este fondo está financiado

conjuntamente con la SEMARNAT<sup>6</sup> y cuenta con la participación de ONG<sup>7</sup>, instituciones y universidades de ambos países, pero también cuenta con la participación de gobiernos municipales y de algunos estados. Mediante este Fondo también se capacita a los gobiernos locales e instituciones dedicadas a las labores de conservación del medio ambiente, proveyéndoles de expertos en la materia traídos del Reino Unido, para impartir estos cursos.

El Fondo de Programas Estratégicos cuenta con financiamiento para proyectos de diversos temas:

- Programa para el Cambio Climático y Seguridad Energética. Este programa está enfocado al financiamiento de proyectos relacionados con la seguridad climática y energética. Sus objetivos son el fortalecimiento de evidencias para facilitar la toma de decisiones en materia de Cambio Climático y Seguridad Energética; conseguir apoyo político para promover acciones tempranas en materia de Cambio Climático y seguridad Energética; crear un ambiente regulatorio permisivo que estimule el cambio de las inversiones a una economía baja en emisiones de carbono.
- El programa se centra en países con las mayores emisiones de carbono, países clave en negociaciones internacionales relacionadas con el tema y los mayores proveedores de energéticos, como lo son: Argelia, Azerbaiyán, Brasil, China, India, Indonesia, Japón, Kazajistán, México, Nigeria, Rusia, Arabia Saudita, Sudáfrica, Turquía y Estados Unidos.
- El programa de Derechos Humanos. Se concentra en seis áreas temáticas principales: Fortalecimiento de instituciones e instrumentos de Derechos Humanos, Justicia Criminal, Libertad de Expresión, Derechos de la Infancia, Abolición de la Pena de Muerte y participación e involucramiento de grupos de interés.

Dado el alcance del tema, la cobertura del programa es mundial, sin embargo, se centra en aspectos estratégicos y de alto impacto, para ello, los países a elegir son considerados bajo los siguientes criterios: países en los que las actividades tienen un impacto efectivo, se considera la actitud de los gobiernos, la capacidad de los implementadores del proyecto y los beneficiarios; países que son estratégicos por su geografía, por su potencial multiplicador en una región o por la posibilidad de recibir financiamiento de otros donadores; por la posibilidad de que el donativo del ministerio agregue valor a lo ya hecho por otros departamentos de gobierno o programas multilaterales; por la particularidad del problema de que se trate.

Por lo anterior, los programas se centran por temas en los siguientes países:

- Libertad de Expresión: Azerbaiyán, Camboya, Camerún, China, Colombia, Cuba, El Congo, Etiopía, Indonesia, Kazajistán, Malasia, México, Nepal, Nigeria, Filipinas, Rusia, Turquía, Ucrania, Venezuela y Vietnam.
- Justicia Criminal: Argelia, Argentina, Camerún, China, Egipto, Jordania, Libia, México, Marruecos, Nigeria, Rusia, Sudáfrica y Zimbabue.

---

<sup>6</sup> Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales

<sup>7</sup> Organismos No Gubernamentales

- Abolición de la Pena de Muerte: La región del Caribe, China, Kazajistán, Kirguistán, Malawi, Nigeria, Papúa Nueva Guinea, Rusia, Tailandia, Uganda y Vietnam.
- Derechos de los niños: Afganistán, Brasil, Burma, China, Colombia, India, Israel, Kenia, Paquistán, Filipinas, Sri Lanka y Zimbabue.
- Programa de gobernabilidad económica y colaboración científica. Permite a la red de Ciencia e Innovación del Ministerio facilitar oportunidades internacionales de colaboración científica. Las prioridades temáticas son: tecnología aplicada al cambio climático y seguridad energética, células madre y clonación con fines terapéuticos, biotecnología, nano y micro tecnología y tecnologías de la información. Actualmente se financian proyectos en China, Brasil, Francia, Alemania, India, Israel, Italia, Japón, Corea del Sur, México, Rusia, Singapur, Sudáfrica y Suiza.
- Programa de Reforma Económica. Con este programa se busca lograr una mayor apertura al comercio e inversión, mejorar los niveles de gobernabilidad económica, reducir los riesgos de inestabilidad financiera y macroeconómica, mejorar el ambiente de inversiones tanto nacionales como extranjeras e impulsar a los países para que se conviertan en jugadores internacionales responsables con iniciativas constructivas en el marco de una economía globalizada.

Entre los proyectos que se apoyan, están los siguientes:

- Administración del gasto público y reforma fiscal. Una parte esencial de la administración en todos los países es la administración del gasto público, cuando el sistema trabaja la administración y gasto de los recursos públicos se hace de forma eficiente.
- Política comercial y regulación del mercado. El Reino Unido trabaja en la promoción de los acuerdos logrados en la Agenda de desarrollo de Doha y su visión de sistema de comercio mundial justo y libre, la cual se enfoca en buscar la eliminación de barreras comerciales en el sector agrícola, la reducción de las tarifas industriales y progresar en la liberalización de los servicios.
- Responsabilidad Social Corporativa y Anti-corrupción. Promover la adopción de estándares internacionales y códigos de conducta adecuados para práctica de negocios con responsabilidad en sectores estratégicos como el de petróleo, minería, finanzas, bancario, manufactura, bienes de consumo, comercio, transportación y turismo responsable.

En el equipo de Prensa, monitorean los medios de comunicación mexicanos, en particular opiniones sobre temas que afectan o interesan al Reino Unido, administran el sitio web de la Embajada, emiten comunicados de prensa en asuntos que interesan a audiencias locales y del extranjero, se encargan de responder a las preguntas de los medios, buscan constantemente oportunidades para comunicar mensajes clave a las audiencias relevantes, mantienen y desarrollan una red de medios de comunicación estratégicos, apoyan mediáticamente a la sección de Comercio e Inversión y al Consejo Británico, organizan eventos, entrevistas y ruedas de prensa.

Cuando hay visitantes importantes del gobierno británico, se encargan de gestionar la logística y agenda, se arreglan entrevistas con sus contrapartes mexicanas, informan a SRE<sup>8</sup> en caso de que requieran algún tipo de atención como el acceso a aéreas restringidas del aeropuerto. En el aspecto económico, evalúan el desempeño de la economía mexicana, analizan la política económica del país, las medidas dispuestas por el gobierno, el sector financiero y bancario, y elaboran informes, los cuales son enviados a Londres y distribuidos entre los diversos grupos del gobierno inglés con intereses en México.

El programa de becas Chevening<sup>9</sup> apoya a estudiantes interesados en realizar estudios de posgrado o estancias de investigación en universidades del Reino Unido. En la actualidad se cuenta con el co-financiamiento de empresas y otros organismos interesados en apoyar este programa.

Las áreas de estudio en las que se ofrece la beca son: cambio climático, biodiversidad, energías renovables y desarrollo económico sustentable, entre otras. De acuerdo con el sitio web, los candidatos deben tener potencial de ser formadores de opinión o líderes, y que éstos estén convencidos de que los conocimientos adquiridos contribuirán a un cambio positivo en México.

El programa, también cuenta con otro esquema en el que se organizan cursos intensivos en el Reino Unido, dirigidos principalmente para profesionales en las áreas que son consideradas como prioritarias para el gobierno británico. Los cursos contemplan temas de seguridad energética, cambio climático, reforma económica, derechos humanos, migración, gobernabilidad, democracia, entre otros.

## 7.2. Sección de Comercio e Inversión

Esta liderada por el Primer Secretario de asuntos comerciales, el Director de Marketing, el Cónsul Británico en Monterrey, el Tercer Secretario de Marketing y los líderes de los equipos sectoriales.

Para su mejor organización y entrega de resultados, esta sección está dividida internamente en equipos y por sectores, entre los que destacan, el equipo que se encarga de los negocios relacionados al sector de energía (petróleo, nuevos energéticos, etc.), que tiene oficinas en la Ciudad de México y Villahermosa, el equipo de finanzas e infraestructura (principalmente relacionados al sector financiero, bancario y proyectos de infraestructura, como su nombre lo indica), el equipo de agronegocios e industrias creativas, con representación en la Ciudad de México y Guadalajara, también está el equipo de el sector automotriz con oficinas en México D.F., Monterrey y Tijuana, el de la industria aeroespacial.

---

<sup>8</sup> Secretaría de Relaciones Exteriores

<sup>9</sup> Programa de Becas del Gobierno Británico que financia cursos en universidades británicas para estudiantes de todo el mundo.

Su misión principal es dar soporte a las compañías británicas que quieran hacer negocios en el exterior, pero también atraer inversión extranjera hacia el Reino Unido, para ello, cuentan con una gama de servicios especializados<sup>10</sup>:

1. Expertos en comercio exterior. Se cuenta con una red de especialistas locales en cada una de las regiones productivas del Reino Unido, lo cuales se coordinan con sus contrapartes en las misiones diplomática del extranjero, lo cuales tiene presencia en más de 40 países. La información y asesoría que dan, abarca desde la concepción del proyecto de exportación hasta su coordinación para la entrega en destino, también dan orientación para obtener financiamiento, documentación requerida para la exportación, contactos con mercados externos, misiones comerciales, comercio electrónico, capacitación para la exportación e investigación de mercados.
2. Capacitación para exportar. Debido a que hacer negocios en otro país puede ser complicado, se capacita a potenciales exportadores, evalúan su capacidad, apoyan con la identificación de mercados potenciales, se ofrece orientación de un experto exportador, como elaborar un plan de negocios, capacitación a la medida y subsidiada y apoyo complementario en el proceso.
3. Plataforma para una expansión global. Programa orientado especialmente para exportadores experimentados que ahora desean hacer crecer sus negocios en el exterior. Se ofrece información y contactos más especializados, además de entrenamiento y orientación enfocado a un área específica de negocios. Estos servicios son proporcionados en las oficinas localizadas en las diversas regiones del país.
4. Servicios de Información y oportunidades de negocios. Con la amplia cobertura de especialistas comerciales en las diferentes Embajadas, Altos Comisionados, Consulados y Oficinas Comerciales distribuidas por todo el globo, es posible generar oportunidades de negocios en más de 100 mercados mundiales y en todos los sectores productivos. Mensualmente se publican 400 oportunidades de negocios abarcando desde indicadores de mercado, oportunidades en el sector privado, agencias de ayuda internacional hasta licitaciones internacionales multilaterales gubernamentales.

En general son 5 tipos de oportunidades de negocios que se ofrecen:

Oportunidades en el sector privado. Cuando compradores internacionales buscan abastecerse de bienes y servicios ofrecidos en el Reino Unido.

Joint Ventures, oportunidades de asociación cooperativa. Compañías que buscan oportunidades para manufacturar bajo licencia, contratos, licencias de derechos intelectuales, patentes, marcas comerciales, joint ventures, ventas de negocios y franquicias.

Licitaciones, oportunidades en el sector público. Incluyendo invitaciones para pre-qualificarse.

Oportunidades de apoyo multilateral. Proyectos de ayuda, financiados por organizaciones como el Banco Mundial, Banco de Desarrollo de Asia y la Unión Europea. Indicadores de

---

<sup>10</sup> Fuente: [www.ukti.gov.uk](http://www.ukti.gov.uk), página oficial de la Agencia de Promoción de Comercio e Inversión del Reino Unido, sección: "Servicios" Recuperado el 9 de junio de 2010

mercado. Alertas de oportunidades de negocio en el extranjero, por ejemplo, aviso de un proyecto de infraestructura y construcción antes de que empiece.

Trabajar con organizaciones de ayuda. Los negocios con organizaciones de ayuda ofrecen oportunidades reales. Agencias multilaterales (como Naciones Unidas o el Banco Mundial), gastan 60 mil millones de dólares anuales en cualquier cosa, desde tiendas, hasta telecomunicaciones. Para lograr hacer negocios de este tipo, se necesita conocer a los contactos adecuados, los momentos y los lugares con las mejores condiciones, la red de especialistas de Comercio e Inversión, los conocen y guían a las empresas británicas en todo el proceso.

Los sectores más socorridos son los servicios de salud, construcción, consultoría, servicios de tecnologías de la información, medio ambiente, transportación y logística. Muchas de esas implementaciones, se hacen por medio de empresas privadas, representando significativas oportunidades de negocios para los consultores, contratistas, constructores y proveedores de bienes y servicios.

Los beneficios de hacer negocios con organización de ayuda multilateral son los siguientes:

- Variedad de oportunidades. A excepción de regalos y joyería, las organizaciones de ayuda compran prácticamente de todo.
- Órdenes siempre respaldadas con fondos en USD. Las agencias, no pueden hacer requerimientos si no hay fondos para ello. Siempre y cuando los términos del contrato se cumplan, casi no hay demoras en los pagos.
- Los negocios son en idioma inglés, lo que favorece a las empresas que lo hablan.
- Las órdenes consideran a pequeñas y medianas empresas. Los contratos de suministro van desde los \$10 mil usd hasta en términos de millones de dólares si hablamos de proyectos de infraestructura mayores. El promedio de los contratos con Naciones Unidas tienen un valor de 20 mil dólares. La mayoría de las agencias cuentan con sitios web con la información detallada sobre los requerimientos y los montos.

Se debe considerar, que por lo general, las características de los proyectos son desarrollados por la organización que lo financia y el país beneficiario, la participación del capital privado se reserva a la ejecución del proyecto y a su participación en la licitación internacional.

#### Investigación de mercados y sectores

Cada negocio y mercado es único, por lo que la sección de Comercio e Inversión realiza investigaciones y asesora a las empresas británicas que requieren acercarse a los nuevos mercados. Se ofrecen principalmente dos tipos de servicios:

Servicios de ingreso a mercados internacionales. Es el contacto directo con el personal desplegado en las oficinas comerciales en el mundo, los cuales brindan la información más adecuada del sector y tipo de negocio, también brindan el apoyo logístico necesario para que las misiones comerciales se realicen con éxito.

Este servicio está disponible en 99 mercados internacionales, se proporciona en línea y conecta a los empresarios directamente con los expertos comerciales indistintamente del área

geográfica en que se encuentren, con acceso inmediato a los reportes del sector y la asesoría necesaria, permitiendo a las empresas contar con información de primera mano.

Los servicios proporcionados comprenden:

- Situación del Mercado
- Análisis del Mercado
- Identificación, evaluación rigurosa y contactos preliminares con potenciales socios o inversionistas
- Introducción al Mercado local mediante cámaras de comercio, asociaciones comerciales, etc.

Asesoría práctica para entrar a un Mercado:

- Información preliminar para antes de la visita, asesoría uno a uno con los expertos de Comercio e Inversión.
- Preparación de citas con contactos y socios comerciales seleccionados.
- Acompañamiento a las citas, servicios de traducción simultánea, consejos sobre etiqueta de negocios y aspectos culturales.
- Recepciones a la medida, reuniones, seminarios en los cuales se pueden presentar los productos y servicios a la audiencia seleccionada.
- Entrega y recolección de documentos para participar en licitaciones.

Investigación de Mercados de Exportación. Los exportadores más experimentados consideran importante ingresar a un nuevo mercado con cautela, para ello este esquema ofrece la oportunidad de hacer investigaciones más especializadas en cuestiones como:

- Tamaño del mercado y segmentación
- Regulaciones y legislación
- Perfil del cliente, necesidades y actitudes
- Canales de distribución
- Tendencias
- Perfil de la competencia, actividades, estrategias y desempeño.

Estos servicios son proporcionados por las cámaras de comercio británicas alrededor del mundo, y cuentan con un cofinanciamiento por parte de UKTI.<sup>11</sup>

Programa de accesos a exhibiciones de negocios. Estos eventos representan una verdadera oportunidad para probar los mercados, atraer clientes, reunirse con agentes o distribuidores y cerrar ventas.

El programa otorga apoyos a medianas y pequeñas empresas que reúnan los requerimientos, para que puedan viajar a estas ferias en cualquier parte del mundo.

La participación es usualmente mediante una misión comercial encabezada por una cámara de comercio acreditada quien brindará el apoyo necesario.

El programa representa una gran ventaja para quienes no tienen mucha experiencia ya que participan como un grupo organizado. Adicionalmente, cuando se trabaja de manera conjunta

---

<sup>11</sup> UKTI - *United Kingdom Trade and Investment*

con cámaras de comercio, UKTI<sup>12</sup> buscará elevar el perfil del sector de negocios de que se trate en exhibiciones clave.

También existe la posibilidad de que el programa de cabida a un grupo de negocios aunque no esté liderado por una cámara u organización comercial específica, o cuando deseen participar en exhibiciones por su cuenta o en solitario. Los esquemas de financiamiento van de las £1,000.00 a las £1,800.00.

En noviembre de 2010 obtuvo un reconocimiento por parte del Centro de Comercio Internacional-ONU como la mejor agencia de promoción de negocios en el mundo<sup>13</sup>, ya que cuenta con un perfil altamente especializado de expertos distribuido por todos los rincones del mundo, lo que le otorga un alto porcentaje de negocios exitosos para el Reino Unido en el extranjero.

### 7.3. Sección consular

Debido a los recientes cambios en la estructura del Ministerio y en la Agencia de asuntos Fronterizos, la sección consular ahora está dividida internamente en dos equipos: la sección Consular, integrada por el Cónsul Británico en México, el Vicecónsul y los agentes consulares; la Sección de Visas, la cual cuenta con dos especialistas y cuya oficina central se encuentra en el Consulado General Británico en la ciudad de Nueva York.

Los servicios para ciudadanos británicos comprenden una amplia base de datos con números telefónicos y direcciones de las Embajadas, Consulados y altos comisionados en el exterior, así como una guía fácil y práctica de cada país a visitar, considerando los principales aspectos a cuidar, también ofrece un sistema de registro de ciudadanos británicos en el exterior llamado LOCATE, cuentan con un número telefónico global, dedicado a atender emergencias.

- En caso de enfermedad, la sección consular puede contactar a la aseguradora o agencia de viajes, a familiares o amigos para mantenerlos informados y es posible que un agente consular haga una visita 48 horas después de haber recibido el reporte.
- Detención y arresto. Si el detenido lo requiere, la Embajada, Consulado o Alto Comisionado pueden contactar a sus familiares o amigos, los detalles del arresto pueden ser mantenidos en secreto a petición del detenido, los agentes consulares harán lo posible por contactar al afectado dentro de las 24 horas siguientes de haber recibido el reporte o en caso de ser necesario, antes de ese tiempo. Los agentes consulares están para apoyar a los ciudadanos británicos, su propósito es ayudar y no juzgar a los detenidos. Brindan asesoría sobre el país que se visita, condiciones penitenciarias y sobre el sistema legal local, incluso asistencia legal cuando es posible. Proporcionan una lista de abogados e intérpretes, se aseguran de que cualquier problema o requerimiento médico sea del conocimiento de las autoridades, le dan seguimiento a cualquier queja por maltrato o abuso, seguridad personal o discriminación; entregan el dinero enviado por familiares y

---

<sup>12</sup> *United Kingdom Trade & Investment*

<sup>13</sup> Fuente: [www.intracen.org](http://www.intracen.org), página oficial del Centro Internacional de Comercio de la UNCTAD, Naciones Unidas, sección: "Noticias" Recuperado 10 de noviembre de 2010

amigos y en algunos países, compran artículos de primera necesidad, son una vía de comunicación entre prisioneros y sus familiares, en algunos casos, los canalizan con organizaciones de ayuda internacional (*Prisoners Abroad*), si es posible, asesoran a los prisioneros británicos, sobre la posibilidad de solicitar una transferencia al Reino Unido. En caso de que un ciudadano británico no sea tratado de acuerdo a los estándares internacionales en lo que se refiere a un juicio justo, la Embajada, Consulado o Alto Comisionado buscará acercarse a las autoridades pertinentes. Las visitas en prisión se harán solo si es necesario en los países miembros de la Unión Europea, Liechtenstein, Noruega, Canadá, Suiza, Estados Unidos y Nueva Zelanda, en el resto de los países, los agentes consulares visitarán a los prisioneros británicos una vez al año o más, sólo si es necesario. Bajo ninguna circunstancia, los agentes consulares solicitarán tratos especiales por el simple hecho de que se trata de nacionales británicos ni ofrecerán asistencia legal o iniciarán procedimientos legales o investigar crímenes, tampoco pagarán fianzas, o multas o cualquier sanción pecuniaria como resultado del arresto, tampoco entregarán paquetes enviados por familiares o amigos, ni solicitar la deportación en nombre del gobierno Británico. En situaciones excepcionales, se podrá solicitar un préstamo con fondos públicos para ayudar en el retorno de los ciudadanos británicos al Reino Unido, para lo cual, es obligatorio firmar una carta compromiso de pago del préstamo y entregar como garantía el pasaporte original, y el transporte de retorno, será únicamente de ida. El pasaporte retenido en garantía solo se devolverá cuando se hayan pagado todos los créditos.

- Servicios legales. El área consular no puede ofrecer asesoría legal, o representar a los ciudadanos británicos. El consulado tiene una lista de abogados migratorios que ofrecen servicios de asesoría legal privada en las principales ciudades del país, pero no existe una relación directa entre el Consulado y ellos, por lo que la responsabilidad será de quien los contrate.
- Servicios médicos. El consulado solo proporciona una lista de médicos bilingües que dan servicio en las principales ciudades del país, sin embargo, solicitar sus servicios es responsabilidad directa de quien los contrate.
- Asistencia en caso de fallecimiento. El consulado ofrece asistencia básica relacionada con los procedimientos a seguir con las autoridades locales. El consulado y su personal, no podrán realizar investigaciones y en casos excepcionales en donde se compruebe que las autoridades locales no dan la respuesta apropiada, podrán intervenir para atraer su atención al caso de que se trate. Es posible que los agentes consulares en México se reúnan con los familiares de los fallecidos y den asistencia básica, como información relacionada con la evolución de las investigaciones. Existen organizaciones no gubernamentales que pueden dar asistencia en caso de defunciones en el exterior, pero no existe relación directa con el trabajo del Consulado.
- Asistencia en caso de violación. El personal de Consulado puede asistir de manera profesional y confidencial en caso de víctimas de asalto sexual, puede ofrecer asistencia para acudir a las autoridades locales y reportar el hecho, si es requerido los agentes consulares pueden solicitar una entrevista con un oficial del sexo femenino o masculino a solicitud específica de la víctima. También es posible dar asistencia para solicitar un examen médico, así como solicitar la asesoría de un especialista para atender preguntas relacionadas con enfermedades de transmisión sexual, incluida el SIDA o para discutir cuestiones de embarazo y aborto. Los agentes consulares también pueden ponerse en

contacto con los familiares o amigos de la víctima, también es posible que arreglen citas con especialistas en el Reino Unido para dar una asesoría más completa sobre este tema.

- Secuestro internacional de menores. Existe un número telefónico internacional dedicado para este asunto, el cual funciona las 24 horas. La sección Consular puede asesorar e indicar si el país a donde el menor fue llevado está adherido a la convención de la Haya en materia de secuestro internacional, si es así, puede solicitar a las autoridades del país a donde está el menor, que lo regresen al Reino Unido. En caso de que el país donde se encuentra el menor, no es signatario de dicha convención, el Consulado puede proporcionar una lista de abogados bilingües para que realice las gestiones. En ningún caso el Consulado pagará por los servicios legales. Es posible que los agentes consulares den asistencia para conseguir alojamiento en el país donde se encuentre el menor e indicar los procedimientos legales a seguir con las autoridades locales. En caso de ser necesario, y si es solicitado, el Consulado Británico puede pedir la intervención de la Interpol para ubicar al menor, una vez localizado y si el otro padre lo aprueba, los agentes consulares pueden arreglar una cita para asegurarse del estado saludable del menor. El Consulado puede ofrecerse como canal de comunicación de los padres que se disputan la custodia del menor, o incluso de los abuelos, en caso de que alguno de los padres haya fallecido, pero no pueden realizar operaciones de rescate.

#### 7.4. El Consejo Británico

Es la agencia gubernamental para la promoción de la lengua y cultura del Reino Unido, forma parte de la estrategia diplomática del gobierno británico, cuenta con 218 oficinas alrededor del mundo y se considera que es una organización multicultural, incluyente y que está a favor de la igualdad entre los individuos<sup>14</sup>.

En México abrieron sus puertas en 1943 y desde entonces han desarrollado programas para la promoción y enseñanza del idioma inglés, la educación, el arte y la gobernabilidad, pero también tienen otros proyectos de largo alcance, como los de Cambio Climático los cuales están cofinanciados por otras instituciones como la SEP, SEMARNAT, el banco HSBC, el INEA, el CINVESTAV y PROMEP; bajo el programa del Diálogo Multicultural, el consejo participa desarrollando proyectos en materia de reforma judicial, impartición de justicia, educación multicultural, jóvenes con vocación de líderes, el desarrollo de una red Transatlántica, participación ciudadana, entre otros. El programa de Economía de la Creatividad y el Conocimiento, lleva al cabo los programas de promoción de la educación en el Reino Unido, promueven la participación interinstitucional México-Reino Unido, el Programa de Becas Chevening, en el cual fungen como la parte operativa y administrativa, organizan el premio Jóvenes Creativos y Emprendedores de la moda, los talleres de Industrias creativas, capacitación para maestros de enseñanza del idioma inglés, aplicación de los exámenes IELTS.

---

<sup>14</sup> Fuente: [www.britishcouncil.org.mx](http://www.britishcouncil.org.mx), página oficial del Consejo Británico en México, sección: “Acerca de nosotros”

### 7.5. Sección de administración

Su objetivo es proveer a todo el personal, del apoyo necesario para que logren sus objetivos dentro de un ambiente saludable y seguro. El propósito es, que se dé el apoyo necesario al personal en todas las actividades relacionadas con la Embajada. Proveer de los servicios administrativos necesarios, tanto para el personal local, como el británico, para permitirles llevar al cabo sus actividades sin tanta carga burocrática. Dar asistencia a los diplomáticos británicos y sus familias, para que puedan vivir de forma confortable y segura en la Ciudad de México. Administrar los recursos humanos, financieros y materiales de la Embajada de la forma más efectiva, eficiente y económica, de acuerdo con los lineamientos dictados por el Ministerio. En todas las negociaciones con proveedores de la Embajada, siempre buscar el mejor trato, que pueda llevar a la obtención de valor por el precio pagado.

La sección de administración controla el presupuesto de la Embajada, por lo que siempre está en busca de los ahorros, adicional a esto, hay constantes presiones por parte del Ministerio para recortar gastos, la demanda interna de bienes y servicios con altos estándares de calidad se incrementan y los recursos asignados son cada vez más escasos. Para garantizar el correcto funcionamiento de la sección, se han integrado equipos de trabajo especializados, con los que se busca canalizar esas presiones.

La sección la integra el Director de Administración, el equipo de Recursos Humanos, el de Contabilidad, el equipo de Infraestructura, Tecnologías de la Información y telecomunicaciones, Logística, Seguridad, Compras y Adquisiciones y el personal de la residencia del Embajador.

7.5.1.Organigrama



### 7.5.2. Equipos y sus Funciones

Director de Administración. Es responsable de administrar el presupuesto de la Embajada, el cual asciende a £3.3 millones anuales. Se asegura del cumplimiento de los objetivos del Ministerio, mediante el soporte administrativo que requieren todas las secciones y equipos de la misión, también es responsable de asistir a los diplomáticos británicos recién llegados, asegurándose de que ellos y sus familias puedan vivir de forma segura y confortable, administra los recursos humanos, financieros y materiales de la forma más efectiva, eficiente y económica posible de acuerdo con los lineamientos, asegurarse de que todas las compras cumplan con la premisa de “valor por el dinero”. Es miembro permanente de la Mesa Directiva, preside los comités de caridad, “Invierte en la Gente”, administración financiera, seguridad, recursos humanos y las reuniones de la sección de Administración.

Contabilidad. Elabora estimados presupuestales, controla y monitorea el gasto y la contabilidad de la Embajada, se encarga de pagar los salarios, las rentas de las propiedades que ocupará el personal diplomático, los servicios, a los proveedores, controla y administra la caja chica, elabora cheques, es responsable de las divisiones de cuentas por pagar y cotejo de cuentas del sistema Prism, controla el otorgamiento de las tarjetas de crédito corporativas, solicita la apertura de cuentas para el personal tanto local como británico, procesa todas las solicitudes de reembolso y cuentas de gastos, asigna el dinero para viáticos, gastos de representación y otros, realiza cortes mensuales de contabilidad y envía estados financieros a las oficinas centrales en Londres.

Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones. Proporcionan todo el soporte técnico que requiera la Misión. Dan mantenimiento a todos los sistemas telefónicos y de videoconferencia, monitorean el correcto uso del mismo, son responsables del buen funcionamiento de los sistemas de circuito cerrado de televisión, los sistemas de alarma contra incendio, bomba, incidente e intruso, son custodios de los sistemas de radiocomunicación de la Embajada y la red Consular, se coordinan con el equipo de seguridad para asegurarse que los sistemas de acceso funcionen de forma correcta. Dan asistencia a los usuarios del sistema Firecrest, los sistemas universales, son responsables de la operación y mantenimiento del equipo de videoconferencias, teleconferencias y Webex, junto con el equipo de Prensa y Comunicación son responsables del sitio web de la Embajada y el intranet. También dan soporte a otras Embajadas y Altos Comisionados británicos en la región del Caribe y Centro América.

Recursos Humanos. Su objetivo es proveer de los recursos humanos necesarios para asegurarse de que cada sección y equipo de la Embajada pueda lograr sus objetivos. Dan asesoría para el diseño de perfiles de los puestos de trabajo requeridos, colaboran con el comité “Invierte en la Gente” de Londres, se aseguran de que el personal asista a los cursos relacionados con su campo de trabajo, organizan talleres, son responsables de los programas de “Diversidad en la Embajada”, servicio social, experiencia laboral, administra el presupuesto para educación y entrenamiento, bajo su responsabilidad está la operación de la recepción, las campañas de reclutamiento, diseñan los términos y condiciones de la prestación de servicios profesionales del personal local, son responsables de la agenda de evaluación del desempeño del personal, actúan como secretarías del comité de evaluación, dan asesoría en cuanto a las políticas del ministerio referentes a la contratación de personal, controla el archivo personal de cada uno de los integrantes de la misión, las ausencias, permisos, vacaciones, banco de horas, prestaciones, estadísticas y son la conexión de la Embajada con las familias del personal.

Infraestructura. Su misión es asegurarse de que la Embajada y las propiedades en renta, operen bajo los estándares de seguridad y salubridad dictados por el Ministerio. Son responsables de los proyectos de mantenimiento, para que estos sean llevados al cabo de manera eficiente y con los estándares requeridos, administran la operación de las propiedades de la Embajada y los proyectos de remodelación o adecuación. Organizan inspecciones de acuerdo con los estándares y lineamientos dictados por el Ministerio, revisión regular del estado de higiene y seguridad de las propiedades rentadas, en caso de detectar problemas diseñan programas de acción para solucionarlos, evalúan y eligen a los proveedores más adecuados para la prestación de servicios de mantenimiento, reparación, construcción, remodelación y limpieza. Son responsables de diseñar estrategias para el ahorro de energía, saneamiento de aguas negras y reducción de emisión de gases de efecto invernadero.

Coordinan los servicios de reubicación del personal diplomático como pueden ser la mudanza internacional, firma de contratos de arrendamiento de casas o departamentos que serán el hogar temporal de los diplomáticos y sus familias, también se encargan de amueblar y acondicionar los nuevos lugares de residencia, administran el ciclo de renovación de los ajuares de casa, los almacenajes y mudanzas internas.

Realizan con regularidad, inspecciones y encuestas relacionadas con las condiciones de seguridad e higiene en todas las propiedades de la Embajada, identifican posibles riesgos y diseñan estrategias para solucionarlos. Revisan que el mobiliario de oficina y los ajuares de casa, cumplan con condiciones mínimas de ergonomía, seguridad e higiene, y buscan proveedores que puedan cumplir con esas condiciones.

#### 7.5.2.1. Logística

Se encargan de dar el soporte logístico necesario a todos los equipos y secciones de la Embajada, son el primer contacto cuando hay visitas del Reino Unido o cuando llega un diplomático nuevo o cuando termina su asignación en México. También son el enlace entre la Embajada y la Secretaría de Relaciones Exteriores, se encargan de la redacción de las notas diplomáticas, de darles contestación y seguimiento, así mismo, asisten a los diplomáticos a reclamar la devolución de impuestos por la compra de vehículos y gasolina, y también a tramitar la licencia de manejo y la verificación vehicular.

En relación con los servicios de logística, llevan la agenda de transporte de la Embajada. Cuentan con una flotilla de seis vehículos en la Ciudad de México, un vehículo en Guadalajara y otro en Monterrey. Le dan servicio al Embajador, al personal de la Embajada y al de la Residencia, en caso de que la necesidad de servicio supere la disponibilidad de vehículos, se cuenta con un acuerdo comercial con un sitio de taxis para cubrir la demanda. En total se dispone de 7 choferes dos de los cuales también están involucrados en las labores administrativas de la sección, como los ciclos de mantenimiento, verificación, renovación de seguros, revisión mecánica y la limpieza de los mismos. Además del servicio de transporte, también son responsables de recolectar la valija diplomática, ya sea en bodega o directamente en pista. Otra de sus actividades es la de coordinar, junto con las empresas de comercio exterior, la liberación de mercancías para uso exclusivo de la Embajada, productos exentos de impuestos o el menaje de casa de los diplomáticos. Para ello

elaboran las franquicias diplomáticas, notifican a SRE, a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y a la Administración General de Aduanas.

Este equipo, se encarga de la correspondencia de la Embajada, para ello celebran contratos con las diversas compañías de mensajería, tanto nacional como internacional, aunque también disponen de los choferes cuando se trata de algún paquete que tiene prioridad y que el destino está dentro del área metropolitana.

Administran una flotilla de 98 celulares para comunicación entre miembros estratégicos del personal, celebran convenios tarifarios con Radiomóvil Dipsa, servicios de internet 3G, roaming nacional e internacional, cobertura en el extranjero y también resuelven disputas por cargos no reconocidos.

#### 7.5.2.2. Compras y Adquisiciones

El objetivo principal es lograr que la Embajada obtenga el valor óptimo por cada compra realizada directamente o mediante terceros, en línea con los objetivos estratégicos del Ministerio, considerando las limitaciones del presupuesto y tomando en cuenta las recomendaciones de seguridad e higiene dictadas por el gobierno británico.

Sus actividades comprenden: brindar asistencia a las demás secciones en el uso del sistema Prism, así como divulgar los lineamientos y obligaciones financieras que se contraen al realizar compras en nombre del ministerio, validan órdenes de compra, elaboran requisiciones en nombre de otros usuarios sin acceso al sistema, monitorean el desempeño financiero de la Embajada, participan en las negociaciones de contratos, revisan el clausulado, administran una completa base de datos de todos los proveedores tanto nacionales como extranjeros.

El catalogo de servicios que brindan es el siguiente:

Comprador Sénior:

- Negociación con hoteles del área, la obtención de tarifas preferenciales para invitados, misiones comerciales, diplomáticas o de alto nivel.
- Negociaciones con aerolíneas internacionales y regionales en busca de tarifas preferenciales.
- Procesamiento y registro detallado de las compras relacionadas con viajes oficiales y del personal diplomático.
- Procesar pagos para la inscripción de los hijos de diplomáticos en sus respectivas escuelas y negociación de descuentos.
- Procesar los pagos por concepto de enseñanza de español para el personal diplomático y sus familias, y también del idioma inglés para el personal local.
- Procesar pagos relacionados con servicios de salud: seguro de gastos médicos mayores y medicina privada.
- Producir mensualmente el reporte actualizado de los proveedores de reciente incorporación.
- Dar de alta en el sistema a los nuevos proveedores, solicitando la documentación requerida.

- Actuar como requisitador para otras secciones.
- Entrenar nuevos requisitadores en el uso del sistema.
- Participar como tesorero del comité de caridad de la Embajada.

#### Comprador Junior:

- Negociar tarifas preferenciales con proveedores en general.
- Procesar pagos relacionados con el mantenimiento de la Embajada, oficinas subordinadas y propiedades del personal diplomático.
- Autorizar pagos de bienes y servicios dentro de mis límites presupuestales.
- Administrar los servicios de televisión privada para uso oficial y asesorar al personal diplomático para la contratación de dichos servicios.
- Administrar los servicios de telefonía residencial de la Embajada y oficinas subordinadas.
- Ser requisitador de las secciones de Administración y Consular.
- Validar órdenes de compra de dichas secciones.
- Producir y distribuir el reporte de servicios recibidos aun no pagados, con el fin de monitorear semanalmente el desempeño financiero de la Embajada.
- Producir y distribuir mensualmente el reporte de órdenes de compra abiertas, para dar seguimiento a las compras realizadas, la evolución de la entrega de los servicios y en caso de un retraso mayor, tomar las medidas pertinentes.
- Monitorear mensualmente el reporte de desempeño financiero y distribuir los resultados.
- Procesar pedidos de papelería.
- Participar como miembro del comité de comunicación interna y administrar el micro sitio de la sección de Administración.

#### 8. Actividades como Oficial de Logística

Durante el tiempo que estuve trabajando en este equipo, mis actividades principales fueron en torno a la liberación de valijas diplomáticas, menaje de casa del personal diplomático y embarques con artículos exclusivos de la misión.

Mi experiencia laboral previa y los conocimientos de la especialidad en Comunicaciones y Transportes Internacionales fueron vitales, puesto que, hay muy pocas referencias en la legislación mexicana respecto al tratamiento de los embarques de carácter diplomático, y lo que aplica en todo caso es la Convención de Viena<sup>15</sup> en lo que se refiere a la valija diplomática y su tratamiento. En este aspecto, es de notarse la falta de conocimiento de esta normatividad por parte del personal de aduanas, agentes aduanales y compañías privadas dedicadas al comercio exterior, por otro lado, existe una alta especialización de algunos prestadores de servicios profesionales, pero

---

<sup>15</sup> <http://www.oas.org/legal/spanish/documentos/convencionviena.htm>, página oficial de la Organización de Estados Americanos, sección: "Convención de Viena"

no pasa lo mismo a nivel de gobierno y en lo particular, en las aduanas, lo que resulta que en frecuentes ocasiones se solicite la intervención de la Secretaría de Relaciones Exteriores.

Otro de los obstáculos, es la falta de especificidad en las leyes, no considera las dimensiones de la valija y esto puede interpretarse como algo pequeño y de fácil transporte hasta un pallet embalado con la manta lacrada, puesto que la Convención solo indica que debe contener documentos y objetos de uso exclusivo de la Embajada y en ocasiones, al ser numerosos y para facilitar su manejo, se consolidan en un solo pallet.

El desconocimiento de alguno de los idiomas, también es fuente de controversias. En una ocasión, un validador aduanal no autorizó la liberación de valijas diplomáticas con el argumento de que el lacrado debe ser en español, nuevamente, la legislación aplicable no contempla este aspecto y al conocerse que el contenido de dichas valijas no era otra cosa más que material publicitario, se optó por desistir de su liberación dejándolas en abandono.

Pero también hay desconocimiento de los procesos y aspectos legales en el Reino Unido. Recién la compañía DHL ganó la licitación para ser el proveedor global de servicios logísticos del Ministerio, empezó con el envío de valija diplomática y embarques diplomáticos, el primer problema fue que no notificaban del envío de dicho embarque, la valija llegaba al aeropuerto con la documentación y el *pre-alert* adjunto, y la Embajada era notificada por el almacén, cuando no se habían cubierto los costos de almacenaje y maniobra, en consecuencia, se debían pagar almacenaje, maniobras y custodia, encareciendo el envío y recepción de la valija. La sección de logística contacto inmediatamente al departamento logístico del ministerio para que tuvieran conocimiento del problema de costos que enfrentábamos, ellos inmediatamente nos contactaron con el equipo de DHL responsable de los envíos a las Américas, elaboramos de forma conjunta un manual de procedimientos con todas las variables, pero las instrucciones no permeaban en la parte operativa y el problema persistía. Se decidió que los costos por los almacenajes deberían ser trasladados a quien los causaba, se solicitó el apoyo del Embajador para hablar con la dirección de DHL México, pero no quisieron tomar su llamada, finalmente se contactó a la matriz en Basilea, se elaboró un escrito a la junta de accionistas y finalmente asignaron personal dedicado a nuestros embarques, acordaron absorber los costos y trasladarlos internamente a DHL Reino Unido.

La solución solo fue temporal, la compañía empezó a dejar en tierra nuestros embarques, con la excusa de que no había espacio en los vuelos, se solicitó a Londres la autorización de buscar proveedores alternos, y después de varios intentos, el director de FedEx Latinoamérica se reunió con el primer secretario de administración y celebraron un convenio en el cual, la Embajada gozaría de una tarifa preferencial permanente, se les entregó la guía que DHL no seguía y hasta el momento, solo se tienen buenos comentarios en ambos puntos de la ruta, entregas a tiempo, *pre-alerts* claros y de forma oportuna, ahorros sustanciales y el hecho de que el tiempo del oficial de logística dedicado a cuestiones de aduanas y transportación, se redujeron sustancialmente.

Otra de mis actividades importantes era la de negociar servicios de telefonía celular para los miembros de la misión que lo requirieran. Al principio, se contaba con 66 equipos de telefonía móvil, pero todos tenían planes de minutos incluidos distintos, muchos de esos no consumidos, pero también había usuarios cuyo consumo era alto, y muchas de sus llamadas eran personales. En este aspecto, revisé los lineamientos que dictaba el ministerio, en los cuales se indicaban que

cada usuario debía identificar sus llamadas personales y reembolsar su costo a la Embajada, diseñé un formato, basado en esos lineamientos en donde les indicaba el plan que tenían, el costo de las llamadas y donde les solicitaba que mensualmente debían restituir el costo de llamadas personales. Obviamente, la medida no fue muy popular, pero se logró reducir los gastos en llamadas personales de telefonía celular, además de que se cumplía con uno de los lineamientos que exigía el Ministerio.

Al notar el ahorro mensual, y al hacer mención de la diversidad de planes tarifarios y el consumo irregular, se optó por diseñar una estrategia de homologación de tarifas, se eliminaron los celulares con servicio de radio, el cual era usado por los choferes con el argumento de que la comunicación necesitaba ser en tiempo real e inmediata por cuestiones de seguridad, pero para suplir esa necesidad se optó por el uso de manos libres y sistemas de reconocimiento de voz en los vehículos para minimizar las distracciones al volante. También se hizo un estudio de que usuarios justificaban tener planes tarifarios altos y quienes no, usuarios con paquetes de datos incluidos y los términos de la renovación de los equipos, puesto que al momento de ser contratado, los equipos no habían sido renovados y muchos ya presentaban evidencias de deterioro. Finalmente, se elaboró un tabulador por minutos y al final, la flotilla de celulares estaba dividida entre tres planes tarifarios distintos, los resultados fueron ahorros del 20% en facturación mensual y así se abrió la posibilidad de comprar más equipos celulares para más personal con el mismo costo.

El transporte de documentos también es otra actividad de la que estuve encargado, originalmente, toda la correspondencia se hacía con DHL. Se tiene conocimiento de que el servicio postal mexicano, otorga franquicia especial para el correo de la Embajada, sin embargo, la empresa es bastante ineficiente, desafortunadamente al ser propiedad del Estado, no hay mucho que pueda hacerse.

### 8.1. Aportaciones

El empleo de DHL para toda la correspondencia, suponían costos prohibitivamente altos, por lo que me dedique a cotizar servicios de mensajería y paquetería con varios proveedores, se invitó a FedEx, UPS y Estafeta, se cotizaron diversas rutas, por peso y volumen, se buscaron opciones como el sistema de guías pre pagadas, pero Estafeta fue quien ofreció las mejores condiciones en cuanto a precio y nivel de servicio, además de que se tenía conocimiento de que DHL, FedEx y UPS subcontrataban los servicios de Estafeta dada su amplia cobertura nacional. Al utilizar el sistema de guías pre-pagadas se lograron ahorros sustanciales del orden de hasta un 40% y con un servicio mejorado de entrega y rastreo.

A pesar de los ahorros logrados, se identificó que aún se invertía mucho tiempo y dinero en la compra de empaque y embalado. Se identificó a Mail Boxes Etc. para subcontratar el servicio de pesado y embalado de los envíos voluminosos, pero también ofrecían el servicio de envío con las 3 compañías líderes del sector, pero al ser Mail Boxes un concentrador de envíos, y por los volúmenes que manejaban, ellos lograban precios aún más atractivos que la Embajada, además de ofrecer el servicio de embalaje sin costo. El ahorro, si bien no era sustancial, se vio reflejado en

que disminuyó la compra de material de empaque y el tiempo dedicado al embalaje y pesaje de los artículos.

Antes de mi llegada, no existía un calendario de mantenimiento de los vehículos y tampoco de verificaciones. El mantenimiento programado a los vehículos no existía como tal, prácticamente era esperar a que fallara el automóvil para llevarlo al taller, con las implicaciones que eso tenía, como no disponer de un vehículo por el tiempo que tardara la reparación. Decidí revisar los manuales de los vehículos y ver la programación de sus servicios. Al principio, no había el apoyo de mi jefe, consideraba que era un gasto innecesario, decidí elaborar una propuesta y presentarla a la Primera Secretaria de Administración. La propuesta estaba basada en los historiales de servicio de los vehículos y el tiempo que pasaban en el taller, los totales del dinero invertido, y cuanto costaría darles mantenimiento programado. Me di cuenta que el mantenimiento de los vehículos no era visto como un gasto que se debía considerar, al presentar cifras anualizadas, se pudo comprobar que se trataba de una pequeña fortuna que no debía perderse, por lo que mi propuesta fue aceptada. Se contactó con las agencias de las marcas y se negociaron precios preferenciales. Actualmente, es posible identificar posibles problemas mecánicos y repararlos antes de que sea necesario sacar al vehículo de circulación, los tiempos en el taller se han reducido y es posible brindar un servicio de transporte ininterrumpido.

Con la creación de un calendario de recordatorios para las verificaciones, en la que alertaba al propietario del vehículo y al jefe del área de logística, los olvidos disminuyeron, ya no hay molestia por el pago de multas y la flotilla de vehículos de la Embajada y su personal diplomático cumple a tiempo con este requerimiento en materia ambiental.

Durante mi estancia en la sección de logística, se impulsó un proyecto para la contratación de tarjetas electrónicas para la compra de gasolina. Se invitó a American Express, Corpo-Gas, Hidrosina y Accor. Se identificaron las necesidades existentes, los beneficios en ahorros que podía representar, pues así se tendrían monitoreados los kilometrajes recorridos de los vehículos y el consumo. Accor ofreció la mejor alternativa, el número de gasolineras afiliadas a nivel nacional es mucho mayor y la comisión de sus servicios era del 4% de la compra total de gasolina. El problema era a nivel interno, por procedimiento no se pueden pagar servicios por adelantado, ya que el ministerio no es una entidad prestamista. Se evaluaron los beneficios potenciales, la fuga de dinero que representaba el sistema actual, la imposibilidad de rastrear el consumo razonable de gasolina, el rendimiento real de kilómetros por litro de los vehículos, las inconsistencias en cuanto a los números, etc. Finalmente, se decidió adoptar el sistema de gasolinas prepagadas de Accor. Este sistema tenía beneficios adicionales, en cada carga, era posible registrar el kilometraje del vehículo, las placas, el chofer, el rendimiento y si había un error o inconsistencia la tarjeta mandaba una alerta. Cada tarjeta estaba ligada a un solo automóvil, por lo que se obtenían reportes reales y confiables. No fue posible monitorear el impacto en cuanto a ahorros, pero sí se lograron evitar los consumos desproporcionados, lo que significaba que los choferes ya no tenían tanto margen de maniobra para salirse de su ruta. Otro beneficio adicional fue que ahora se contaba con cifras reales en cuanto a la huella de carbono de la flota de vehículos, por lo que se desarrollaron estrategias para el mejor uso de los mismos, por ejemplo, en distancias menores a los 6 kilómetros no se asigna vehículo oficial y se incentiva las visitas oficiales a pie o en transporte

público, y se llegó a la conclusión de que esa era la distancia adecuada, después de estudiar el comportamiento y emisiones de cada automóvil, es precisamente en distancias pequeñas cuando los motores contaminan más puesto que no ha llegado a la temperatura adecuada para su funcionamiento, además de que esa distancia es bastante cómoda para una caminata ida y vuelta. Pero considerando que no todo el personal tiene la misma condición física, se otorga la autorización de tomar taxi, la distancia recorrida es corta y por consiguiente los precios son menores, además que los costos relacionados con el combustible, el desgaste y el mantenimiento son absorbidos por el transportista y no por la Embajada.

Actualmente, se está trabajando en la revisión de los elevados gastos que aún se tienen en la sección de logística en particular con los horarios y el tiempo extra pagado a los choferes. En la anterior auditoría, el personal encargado detectó que se pagan elevados montos en cuanto al tiempo extra se refiere, esto debido principalmente porque con frecuencia hay eventos oficiales fuera de los horarios de trabajo de la Embajada en los que es requerido se proporcione transporte oficial.

Anteriormente solo existía un horario de trabajo, aplicable para todos los choferes, en consecuencia, todo servicio fuera de ese horario, implicaba el pago de tiempo extra al personal conforme a la legislación, la cual a juicio de los resultados de la auditoría, favorecía en exceso las jornadas largas de trabajo sin ser comprobadas horas efectivas de trabajo, esto es, a menudo era requerido a los choferes que esperaran el tiempo que fuese hasta que el evento terminara sin que pudieran dedicarse a otra actividad. Se decidió establecer una escala de horarios de trabajo, los cambios de turno contarían con un margen de tiempo para pasar la estafeta de un chofer a otro, también las horas que normalmente registran una demanda adicional iban a contar con un chofer más para no dejar desatendida la exigencia del servicio de transporte.

Debido a mi relación con los proveedores y a los beneficios económicos logrados con algunos de ellos, la primera secretaria de administración me vio como candidato fuerte para ocupar un nuevo puesto en el área de compras.

## 9. Actividades como Oficial de Compras y Adquisiciones

Todas las compras de bienes y servicios se basan en los principios de “valor por dinero”<sup>16</sup> y compras responsables y éticas. El propósito de compras y adquisiciones es: ayudar a los departamentos y Embajadas a lograr los objetivos que propone el Ministerio. Cualquier requerimiento debe seguir y ser probado en su cumplimiento contra los instrumentos del ciclo de compras, pero particularmente contra los criterios de la necesidad real de compra, costo efectivo y, si hay los fondos disponibles para su adquisición. Otro aspecto relevante es la competencia exigida por el gobierno. Compras debe poner sus requerimientos a competencia, a menos de que

---

<sup>16</sup> Entiéndase por “valor por dinero” no solo el costo de un artículo sino el balance en cuanto a calidad y duración de lo comprado para cumplir con las expectativas del departamento o usuario final. “Valor por el dinero” es el principal criterio usado en cualquier transacción de compra por parte de la Embajada Británica en México.

existan razones fuertes para proceder de forma contraria. La competencia les da a los proveedores acceso equitativo a las compras financiadas por el gobierno, y elimina cualquier sospecha de favoritismo.

Las políticas del Ministerio sobre competencia justa y no discriminación están en línea con el Tratado de Roma, y también considera lineamientos específicos de la Unión Europea que aplican a la mayoría de los contratos donde el valor estimado excede los límites de esas regulaciones.

Otra norma establece que en las negociaciones con proveedores o proveedores potenciales, el personal de Compras debe contar con altos estándares de igualdad, honestidad, eficiencia y profesionalismo. Los actuales procedimientos para aprobar compras ofrecen la mejor defensa contra el fraude y la corrupción. Todo el personal involucrado en compras, debe conocer el código de ética.

La importancia de Compras y Adquisiciones para el ministerio radica en que el actual nivel de consumo de gobierno asciende a £150 billones anuales. El ministerio aporta a ese consumo en alrededor de £800 millones, y casi la mitad de ese gasto corresponde a compras hechas fuera del Reino Unido por sus Embajadas, Altos Comisionados, Consulados y oficinas comerciales en el mundo.<sup>17</sup> El sector público puede lograr ahorros significativos mediante la mejor administración de sus actividades de Compras y Adquisiciones.

Comprar mejor, no solo significa tener los precios más bajos, sino lograr un balance entre los costos totales y que realmente supla una necesidad, y que esté de acuerdo con los lineamientos de la Unión Europea y asegurando un trato justo para los proveedores.

Para el ministerio, comprar es un proceso por el cual se adquieren bienes, trabajos y servicios de terceros (los cuales incluyen, proveedores, prestadores de servicios, y otros organismos públicos) de una manera en que se maximiza la obtención de valor por el dinero pagado. Compras comprende todo, desde el suministro de un clip, hasta equipo de alta tecnología o la contratación de una constructora para hacer un edificio nuevo. El proceso de compras abarca el ciclo completo, desde la identificación de una necesidad o necesidades, hasta el final de un contrato de prestación de servicios o la conclusión del ciclo de vida de un bien de capital.

En términos prácticos, para cada propuesta o participación en una licitación de un tercero, el Ministerio debe comparar y evaluar:

- La calidad de la propuesta, que puede incluir, por ejemplo, fecha de entrega, las habilidades o conocimientos del prestador del servicio, planeación, etc., así como:
- El costo durante el ciclo de vida del producto o servicio, incluyendo, costos de los consumibles, capacitación, servicios de gas, luz, agua, licencias, manejo de desechos, etc. Hasta la conclusión del contrato o hasta que el bien de capital cumpla su ciclo de vida.

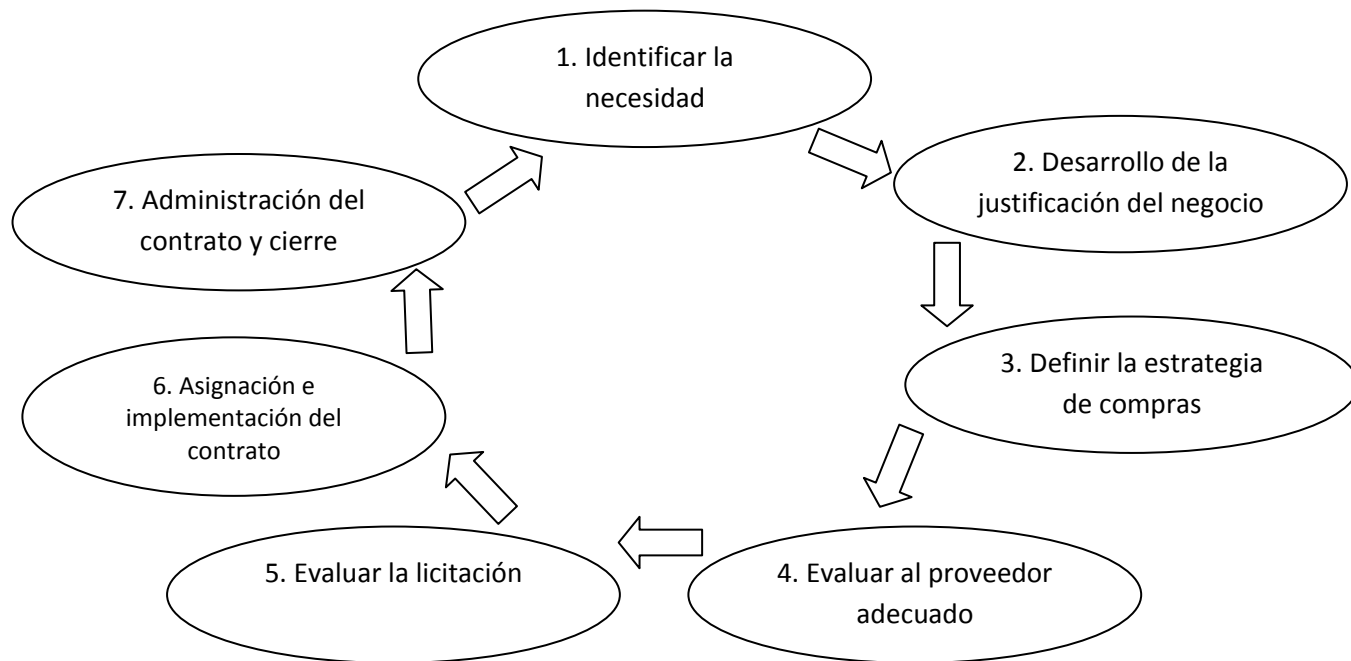
Toda decisión clave en las decisiones de compras (licitación, planeación, asignación, etc.) deberá ser tomada de manera ética y con responsabilidad, de acuerdo con las políticas de adquisiciones

---

<sup>17</sup> De acuerdo con información revelada en el reporte "Revisión del gasto 2010" publicado al interior de la Agencias del Gobierno Británico.

del sector público del Reino Unido, y cumpliendo los requerimientos legales incluidos en la regulación de la Unión Europea.

#### Proceso de Competencia<sup>18</sup>



El proceso de compras de alto costo, puede incluir la evaluación de opciones (la decisión de hacer o comprar, y en el caso del Ministerio, se entendería mejor como hacer o subcontratar). En compras de alto valor, es importante que la dirección evalúe y autorice el plan de compra incluyendo la opción elegida. En proyectos de alto riesgo, los administradores deberían presentar su caso al director comercial o a la junta de directores, y ser capaces de defender sus argumentos.

En Compras, lograr “valor por el dinero”, puede definirse como la combinación adecuada de los costos relacionados a lo largo de la vida del producto y los beneficios para cumplir los requerimientos de los clientes, asegurando la observancia de las regulaciones aplicables. Es la política del Ministerio y del gobierno Británico que los contratos no sean asignados con base en los precios más bajos. Siempre deberá hacerse una evaluación de la calidad y los costos en los que se incurrirán durante la vida del bien de capital o la duración del contrato.

Las primeras etapas de una compra de alto valor serían establecer la justificación organizada dentro del plan de negocio, el cual debatirá y racionalizará los beneficios de la compra, mientras que en compras de bajo valor, la actividad se centrará en lograr la eficiencia operativa del ciclo de compras para minimizar los costos de las transacciones y el tiempo invertido.

<sup>18</sup> Manual de compras y adquisiciones de la *Foreign & Commonwealth Office*, 2010

## El ciclo de la compra

El proceso puede comprender varios pasos, los cuales pueden variar, dependiendo del tipo de compra, puede haber más actividades previas para proyectos de compras mayores. En general la compra empieza estableciendo que hay una necesidad razonable por un requerimiento en particular, este pasa a través del desarrollo del plan de negocio o justificación, proceso de competencia, la asignación del contrato, recepción de los bienes, o la administración del contrato de servicio, y los preparativos previos a la expiración del contrato.

Previo a la conclusión del contrato, se debe considerar si fue un acuerdo para una compra únicamente, y no habrá futuros requerimientos, o que necesitaremos de la provisión de esos bienes y servicios en el futuro, en donde los arreglos para que esto suceda deberán hacerse con antelación. Esta necesidad, deberá considerarse, y el plan de negocio deberá ser actualizado previo a la terminación de los acuerdos actuales.

El ciclo de la compra, ajustado de acuerdo a las necesidades, aplica para la compra de suministros y trabajos, así como de servicios. Los pasos para compras menores son más simples, ya que el riesgo de adquisición es menor, pero aún así, el proceso de toma de decisión deberá aplicar. Por ejemplo, en una compra menor, la documentación requerida para el plan de negocios puede no ser necesaria, pero si la evidencia que justifique la compra, y que se hizo un estudio de mercado para considerar otras opciones.

Desde un punto de vista tradicional, la función de compras con frecuencia es relegada a una función administrativa y con está reducida al proceso de apertura de licitaciones o a invitaciones de compra. Desde una perspectiva estratégica, el ciclo de compras se asegura que desde los primeros pasos del proceso (desarrollo del plan de negocios y evaluación de opciones), y los pasos posteriores a la compra (administración del contrato, revisar la factibilidad de necesidades futuras y estrategias de salida) se tiene el mismo énfasis que una licitación o una asignación directa. Solo si el proceso se lleva a cabo de manera robusta, se obtendrá verdadero valor por el dinero.

El proceso de compra, también implica la necesidad de aprender de experiencias anteriores para asegurar la mejora continua en las adquisiciones.

En los organismos públicos todas las compras deben cumplir con las regulaciones de la Unión Europea, y otros requerimientos legales, incluyendo aquellos relacionados con asuntos no comerciales, como cuestiones sociales (igualdad, raza, salarios mínimos, comercio justo, etc.) y sustentabilidad, un elemento clave en la actualidad.

## Cuestiones regulatorias

En el Ministerio, las políticas de compras y sus prácticas, están fundamentadas en los lineamientos de la Unión Europea y reglamentos del Reino Unido<sup>19</sup>. Estos aplican a la mayoría de las compras de trabajos, servicios y suministros con un valor total, sin incluir el IVA, sobre un límite especificado. Estos fundamentos, estipulan reglas y tiempos para el proceso de compras, particularmente en cuanto a especificaciones, publicidad, selección del proveedor, licitación y asignación de contrato, cuyo objetivo es incrementar la competencia en toda Europa. Los departamentos tienen la necesidad de cumplir con sus obligaciones estipuladas en la reglamentación de compras, para de esa manera evitar demandas o pleitos legales por parte de los proveedores o de la Comisión Europea.

Unión Europea Montos límite	Suministros	Servicios	Trabajos
Ministerio	£101,323.00	£101,323.00	£3,927,260.00
Por asignación directa Regla 11	£607,935.00	£607,935.00	£3,927,260.00
Lotes pequeños Regla 8 (12)	£64,846.00	£64,846.00	£810,580.00

El papel del Departamento de compras corporativas<sup>20</sup>

El ministerio, cuenta con un equipo de profesionales de compras, los cuales administran de forma estratégica todos los requerimientos de compra, así como la cadena de suministros, es responsable de la estrategia y política de compras, y encabeza las compras mayores a las £80,000.00, además de dar soporte y orientación en compras de bajo valor.

Parte de las estrategias del departamento de compras comprenden:

- Acuerdos corporativos con el objetivo de lograr compras exitosas, administración de contratos y relaciones con los proveedores.
- Un proceso de compra que se construye alrededor del ciclo de compras, con una planeación estructurada que se asegura que las necesidades de compras están adecuadamente justificadas, que la administración del proyecto y de los riesgos se lleva adecuadamente, que la planificación correcta, las especificaciones y criterios de evaluación sean desarrollados de forma que se trate de una compra que arroje un buen

<sup>19</sup> Ley para la prevención de la discriminación por edad (2006), Leyes en contra de la discriminación por cuestiones de género (1975 y 1986), Ley para la prevención de la discriminación por discapacidad (1995), Regulaciones de igualdad en el trabajo -orientación sexual- (2003) y Relaciones de raza (1976).

<sup>20</sup> Manual de Compras y Adquisiciones de la *Foreign & Commonwealth Office*, 2010

balance en valor por el dinero y cumpla con las expectativas de los usuarios, mientras protege a la organización mediante contratos efectivos.

- Administración de contratos, planeados con suficiente anticipación, para asegurar que los beneficios sean entregados, conducir el desempeño del proveedores y que la mejora continua sea como resultado de una buena relación así como controles adecuados.

Compras y administración de contratos, debe ser una estrategia prioritaria en cada servicio entregado al ministerio. Considerar las oportunidades para mejorar los servicios a través de mejores compras, mejores modelos de servicios y asegurándose que el departamento tiene la capacidad corporativa necesaria para realizar cambios de manera exitosa, son las tareas clave de la alta administración. El cambio en sí mismo deberá guiar los procesos.

Compras no es independiente de la organización, sus objetivos deben estar alineados con la organización y su propósito debe ser ayudar en la consecución de los mismos. En el desarrollo de la estrategia de compras se consideran tanto los objetivos corporativos como el análisis de los patrones de gasto y el mapeo de los requerimientos dentro del portafolio del departamento.

Como ejemplo, la asociación puede ser considerada en una estrategia para compras de alto riesgo y alto valor, que son llevadas a cabo por el ministerio. Este tipo de compras no ocurre con frecuencia, pero se requiere de grandes recursos y conocimientos. En las Embajadas donde más de un ministerio tiene representación, la asociación debe ser considerada como una opción seria para obtener eficiencias y economías de escala. La asociación con otras misiones diplomáticas no debe ser descartada.

Acuerdos marco y contratos corporativos permiten a los departamentos incrementar su poder de compra para requerimientos de bajo valor, bajo riesgo, cuando se compran grandes volúmenes. Los acuerdos marco deben ser flexibles, pre-licitarlos de acuerdo con los lineamientos, permite a los departamentos realizar requerimientos ocasionales cuando sean necesarios.

La Colaboración con otras Embajadas, organismos de gobierno o ministerios, para crear un consorcio de compras, o proyectos de compras conjuntas, puede resultar en ahorros pues el poder de compra sería mayor, y por consiguiente es posible conseguir mejores precios por las economías de escala. Se puede recurrir a los esquemas ya dispuestos por la Oficina Gubernamental de Comercio.

Compras electrónicas es otra de las opciones. El ministerio ya usa las tarjetas de compras (Tarjetas para compras gubernamentales y tarjetas de crédito corporativas) y realiza pagos por medios electrónicos (transferencias interbancarias), las cuales contribuyen a mejorar la información, incrementar la eficiencia y reducir el papeleo.

El uso del sistema Prism permite la mejor administración de las cotizaciones y licitaciones de manera electrónica en un ambiente seguro, también hace posible que se ordenen bienes y servicios con seguridad mediante el uso de internet con los catálogos electrónicos. También es posible conducir subastas electrónicas inversas, con lo cual se pueden obtener ahorros sustanciales para artículos de alto valor y bajo riesgo de aprovisionamiento, como en el caso de la papelería.

La actividad de compras es muy variada, y por consiguiente es probable que existan debilidades en la estructura de los lineamientos. La Oficina Nacional de Auditoría, es el principal órgano supervisor y centra sus esfuerzos en detectar fallas en los procesos, como pueden ser, que en una compra no exista competencia o que no haya una licitación o que no se demuestre que se hizo un estudio previo de costos y beneficios, también revisa que exista un compromiso real por parte de la alta dirección, revisan que exista una justificación razonable para el plan de negocio,

que tenga los elementos adecuados, establezca el mecanismo en que esa compra apoyará el logro de los objetivos y que sea realista sobre la habilidad que el departamento adquirirá para dar servicios de forma innovadora. Revisan que la proporción de recursos sea la adecuada, particularmente que las habilidades y conocimientos para llevar al cabo un proyecto sean los idóneos. La práctica moderna de compras sugiere que el manejo de compras mayores debe hacerse como si fueran proyectos, en donde se incorpora la administración del riesgo. Auditoría pone especial énfasis en compras no programadas, poca o nula administración de contratos, ausencia de contratos y falta de evidencia de análisis valor por el dinero.

## Ética

El ministerio, como cualquier otro organismo público, ha establecido el comportamiento que se espera tenga el personal que labora en él mediante un código de conducta. Así como los obliga a pedir el mínimo de requerimientos para la actividad de compras, también fija las bases para lograr un comportamiento ético en compras.

Todo el personal, proveedores, asesores o consultores trabajando en nombre del ministerio, tiene la obligación de actuar de manera apropiada y profesional en cualquier actividad de compras en los que participen. El incumplimiento llevará a que se aplique los procesos disciplinarios requeridos o, para los proveedores y externos, la terminación de contrato y acciones legales en su contra.

Ética es definida como reglas de conducta que aseguran que los individuos y las organizaciones son confiables y respetadas por aquellos con los que hacen tratos o negocios. El comportamiento ético, es de particular importancia donde hay fondos públicos de por medio, en donde la integridad de la dependencia gubernamental y la confianza del público se mantienen. Adicionalmente, si el comportamiento del comprador es percibido como ético, hay más posibilidades de lograr relaciones éticas exitosas con los proveedores. El comportamiento ético puede lograrse incrementando el conocimiento de los lineamientos por parte del personal, vigilar a los administradores en todos los niveles y mediante el uso de sistemas que minimice, tanto como sea posible, las circunstancias en las que el personal puede ser tentado a actuar de forma no ética, estos sistemas también proporcionan protección al personal ya que si se aplican de manera integral, estos pueden actuar como guardianes contra acusaciones de malversación de fondos ya sea por parte de los proveedores, el público y la Comisión Europea.

El comportamiento ético puede categorizarse por áreas en las que se requiere de una actitud ejemplar:

- Conflicto de interés. Si el personal o los asesores externos que actúan en nombre del ministerio tienen alguna forma de interés personal en un proveedor o proveedor potencial el cual podría eventualmente ejercer alguna influencia, o pueda ser percibido que pueda influenciar su imparcialidad, se deberá revelar ese conflicto al ministerio. Esa revelación actuará como un mecanismo de protección importante para el personal (o los asesores). Ejemplos en donde esa declaración será requerida

incluirán aquellos donde existen lazos familiares o sociales con el proveedor o proveedor prospecto, donde hay un interés de índole monetario, como tener participación directa de acciones en la compañía o indirecta donde algún familiar cercano participe de ellas. El personal de compras deberá evitar en todo momento situaciones que podrían derivar en conflicto de intereses o acusaciones.

- Regalos y hospitalidad. Si el personal recibe regalos o muestras de hospitalidad, el ofrecimiento deberá ser rechazado cortésmente, y los detalles del ofrecimiento deberán ser registrados. El personal deberá evitar cualquier situación donde ellos puedan parecer influenciados por el proveedor. Es probable que sean ofrecidos regalos pequeños como agendas, los cuales deberán retornarse en caso de que el costo sea desproporcionado. De igual forma, todos los regalos, aceptados o rechazados, deberán ser registrados, y dichos registros deberán ser revisados con periodicidad por el jefe de la misión para determinar las acciones a tomar en caso de que el personal reciba regalos con frecuencia o que sea invitado a comidas, desayunos o eventos del proveedor.
- Información confidencial. Toda la información proporcionada por los proveedores debe ser tratada como confidencial. La información sobre los precios de una licitación o de propuestas innovadoras podrían proporcionar ventajas comerciales a los competidores y nunca deberán ser utilizadas para beneficio personal. La filtración de dicha información podría poner en evidencia al ministerio y tener efectos negativos en las licitaciones además de ser políticamente sensible.
- Competencia justa. El Ministerio tiene lineamientos claros para los procesos de compras, estos están fundamentados en el principio de competencia justa y abierta. Procesos competitivos no están únicamente diseñados para obtener valor por el dinero para las organizaciones gubernamentales, también deben proveer el marco adecuado para asegurar que los proveedores potenciales sean tratados de manera justa. Se requiere que el personal siga esos procedimientos y asegurarse de que la toma de decisiones sea transparente y registrada en detalle. Cuando un oficial es presionado para tomar una decisión de compra que es contraria a la competencia justa, se debe notificar a Londres.
- Profesionalismo. El personal deberá proyectar siempre una imagen profesional del Ministerio. Esto incluye la implementación de los lineamientos de compras fijados por las divisiones del Grupo de Compras Corporativas y Finanzas. El personal debe también asegurar que todas las obligaciones contractuales son cumplidas. El comportamiento ético durante la administración del contrato, promoverá una relación de confianza y no combativa con los proveedores y como resultado mayores oportunidades para trabajar mejor y lograr un mejor balance entre el valor por el dinero pagado para el ministerio. El profesionalismo será difícil si no se cuentan con las habilidades y experiencia necesaria. El ministerio espera que todo el personal involucrado en compras grandes de riesgo alto-medio que reconozcan e

implementen puntos importantes de aprendizaje a partir de las revisiones de los reportes y las evaluaciones de los mismos.

- Responsabilidades. El uso de dinero público acarrea responsabilidades para el personal en todos los niveles. Las responsabilidades de los administradores comprenderían: ponerse como ejemplo actuando de manera ética y justa, siguiendo todos los lineamientos e instrucciones. Las acciones y actitudes de los administradores son factores que determinan el comportamiento del personal a cargo; deben ser abiertos y accesibles, de esa manera el personal podrá reportar comportamientos no éticos y no tener duda de que esos asuntos serán tratados con confidencialidad y justicia; asegurarse de que las instrucciones y lineamientos sean del conocimiento y entendidas por todos, también deberán asegurarse de que el personal tiene el entrenamiento adecuado; supervisar al personal y asegurarse de que siguen las instrucciones y lineamientos y que retienen la información relevante para facilitar la auditabilidad del proceso de toma de decisión; hacer los esfuerzos necesarios para asegurarse de que ningún oficial tiene conflictos de interés los cuales incrementarían las oportunidades de que se comporte de manera no ética, por ejemplo, que sea el que tiene la autoridad financiera y que además autoriza los pagos, eso representa un conflicto en los roles; mientras se reconoce que es necesario sostener relaciones fuertes y fructíferas con los proveedores, tratar de rotar al personal para reducir la oportunidad de que existan relaciones inaceptables con los proveedores; el personal tiene la responsabilidad de seguir todos los procedimientos contenidos en los lineamientos, conservar los registros de todo el proceso de toma de decisión de cualquier proyecto de compras por el cual ellos son responsables con el fin de tener un rastro claro con fines de facilitar una eventual auditoría, y también deben reportar cualquier sospecha de comportamiento no ético a la administración.

Como parte de mis principales actividades está la operación del sistema Prism<sup>21</sup> y la administración del proceso de compra conocido como “de la compra al pago”.

Como mencionaba anteriormente, el proceso da comienzo cuando hay una necesidad de comprar algo, se debe tener conocimiento de qué es lo que se requiere, dónde y cuándo, por ello, la especificidad es un elemento importante para asegurar la correcta adquisición del bien o servicio que se requiere, las características, el precio, los costos adicionales, etc.

Como comprador, reconozco que no se puede ser especialista en todo, y por ello la participación del usuario final es de relevancia en todo el proceso de compra, después se tiene que hacer un estudio de mercado, identificar a los proveedores potenciales, verificar si cumplen los

---

<sup>21</sup> Prism es el ERP (*Enterprise Resource Planning*) basado en Oracle, que usa el Ministerio para administrar sus recursos financieros, humanos, de infraestructura así como sus activos, esto le permite llevar al cabo una mejor planeación financiera y un mejor control de su presupuesto.

requisitos, si ya han trabajado con anterioridad para la Embajada, las condiciones comerciales, servicio post-venta, o cualquier otro beneficio adicional que represente valor por el dinero pagado.

Para registrar a una compañía o persona como proveedor se requieren documentación que avale la seriedad y fiabilidad del nuevo proveedor, estos requerimientos varían de país a país y en la Embajada Británica en México solo les pedimos, copia de su registro federal de causantes, copia de estado de cuenta bancario y una carta de presentación en donde indiquen el giro de la empresa, el tiempo en el mercado y la oferta con la que desean ser considerados como proveedores. Hay un formato de registro de proveedores que debe ser llenado y autorizado por un miembro del cuerpo diplomático, posteriormente la documentación es entregada al comprador para hacer el registro en la base de datos.

Una vez que el proveedor ya ha sido identificado y evaluado, se verifica que existan los fondos necesarios para la compra, que haya aprobación expresa del responsable de la cuenta<sup>22</sup> de que se trate. En caso de que sea un proyecto, se confirman las instrucciones con el administrador del mismo. También se deben tomar en cuenta los lineamientos del ministerio, para compras menores a £5,000.00 se recurre a la asignación directa, aprovisionamientos arriba de este límite, requieren de una licitación o una adquisición por invitación, para suministros arriba de las £80,000.00, se tiene que hacer un caso de estudio y presentarlo a las oficinas centrales en Londres, en todo momento deben de estar al tanto de este tipo de compras para asegurar que la adquisición se haga de forma correcta, y no se comprometa al ministerio en pleitos legales.

Para hacer formalmente la requisición, la documentación se entrega al requisitador de la sección correspondiente, quien captura en el sistema Prism, los detalles de la compra: el nombre del proveedor, la cantidad a pagar, la moneda, las instrucciones codificadas de la cuenta de la que se tomara el dinero, quien autorizará la requisición y el comprador que validara y autorizará la compra.

Una vez, que esta ha sido aprobada, el comprador la revisa nuevamente, que cumpla con los lineamientos del ministerio, que las cuentas codificadas sean las correctas, que la descripción esté de acuerdo a los estándares en cuanto a información detallada se refiere y cuando el comprador está de acuerdo con la requisición, la aprueba y genera la orden de compra, la cual deberá ser entregada al proveedor, quien a su vez, hará referencia en la descripción de la factura.

Una vez, que la orden de compra es aprobada, se procede con la entrega de los bienes o servicios contratados, se inspeccionan y se asegura que cumpla con las especificaciones indicadas en la orden de compra, también se revisa la factura, que tenga la información completa, que el nombre de la embajada este correctamente escrito, que el texto de la descripción corresponda con lo comprado, que el monto sea el correcto, si cumple con los requisitos, se pasa al comprador, quien revisa que la cantidad recibida corresponda a la cotización inicial, y solicita la colaboración

---

<sup>22</sup> Para una mejor administración de los fondos públicos, se cuenta con un catálogo de 122 cuentas de diversos rubros, éstas están codificadas y sirven para el monitoreo del presupuesto y para dar mayor certeza en cuanto a la información financiera.

de la recepcionista, ya que ella cuenta con el módulo de recepción para que la cantidad sea cargada en el sistema, una vez que se completó el registro, el comprador firma autorizando el pago de la factura.

Posteriormente, contabilidad consolida una serie de pagos autorizados, con la documentación correspondiente y la ingresa al sistema en el módulo de cuentas por pagar. Cuando el paquete de transacciones se completa, pasa el juego completo al Primer Secretario de Administración o a su suplente y realizan una validación electrónica de los pagos, si no hay objeciones, se regresa el paquete a contabilidad quienes a su vez hacen un filtrado de transacciones por el tipo de pago, si es electrónico, cheque o en efectivo.

Si es electrónico, en el paquete de transacciones se envió una relación de pagos en línea y los cuales fueron sometidos a escrutinio del Primer Secretario, y contando con su autorización previa, contabilidad procede al vaciado de la información de los montos, cuentas y correos electrónicos para su notificación. Actualmente, y debido a gestiones del propio departamento, el 80% de las transacciones se hacen vía electrónica y se espera que en un futuro se maneje un porcentaje cercano al 100%.

Si es con cheque, la asistente de contabilidad se encarga de redactar a mano cada uno de los cheques a entregar, se pide la colaboración de los signatarios, los cuales son requeridos que firmen uno o dos dependiendo del monto del documento. Con los cheques firmados, se protegen ante el banco y posteriormente se avisa a los proveedores para que pasen por sus cheques.

Para los pagos en efectivo, hay más restricciones, por ejemplo, la mayoría de estas transacciones, deberán ser menores al equivalente a £100, deberá estar fundamentado y justificado y deberá demostrarse que son compras recurrentes pero pequeñas y que el costo administrativo no justifica seguir el procedimiento establecido.

Este conjunto de pasos se conoce como P2P, acrónimo de *Purchase to Pay*, o de la compra al pago, y es resultado de la adopción del sistema Prism el cual está basado en la plataforma Oracle, la cual implementa, en los módulos de compras, el proceso arriba descrito.

Cabe mencionar que toda la información registrada, es utilizada en oficinas centrales para el monitoreo del desempeño financiero, el cual a su vez alimenta los indicadores clave de desempeño y que el futuro le permitirán al ministerio tener su *balanced scorecard*, innovando nuevamente en el sector gobierno al ser el primer ministerio de relaciones exteriores con un instrumento administrativo de estas características.

El desempeño financiero se monitorea midiendo algunas variables del proceso “de la compra al pago”, son tres ejes principales: precisión (*accuracy*), cumplimiento de las reglas (*compliance*) y eficiencia (*efficiency*). Estos a su vez se dividen en subprocesos en los cuales intervienen varios actores, desde el encargado de la cuenta hasta quien recibe los bienes comprados.

En cuanto a la precisión<sup>23</sup>, se mide efectivamente la parte de las inconsistencias de los balances financieros, los niveles de precisión actuales para la Embajada Británica en México son del orden del 98%, cifra bastante respetable, sin embargo hay otras embajadas en los que sus niveles son del 100% y se persigue que ese sea el estándar.

Los subprocesos que se monitorean son los siguientes:

- Retención de facturas. Cuando hay discrepancias en los que se cotiza y lo que el proveedor pretende cobrar.
- Bienes recibidos sin factura. Cuando el proveedor solicita un anticipo.
- Cancelaciones. Cuando el servicio no es solicitado o hay algún error de captura.
- Conciliación de cuentas. Los ingresos deben ser los mismos al total de gasto mas el saldo que queda en la cuenta bancaria de la Embajada.

Para monitorear el cumplimiento de las reglas, se revisan constantemente las responsabilidades del personal en el sistema, con el objeto de que no exista duplicidad de funciones, pero también para minimizar los riesgos de prácticas fraudulentas. En México, por el número de personal que participa, el riesgo está controlado de alguna manera, ya que es muy complicado que una sola persona lleve a cabo todo el proceso de adquisición en todas sus etapas. Otro aspecto importante y que se monitorea muy cercanamente son las compras retrospectivas, esto es, cuando alguien compra un bien, o contrata un servicio, en nombre de la Embajada, sin haber pasado por el proceso de aprobación, se considera que nadie tiene el derecho de comprometer los fondos públicos por simple capricho.

Los subprocesos que se monitorean son los siguientes:

- Duplicidad de funciones. Cuando la persona que aprueba es la misma que paga.
- Compras retrospectivas. Cuando se compromete a la Embajada a realizar una compra sin seguir el proceso.
- Jerarquía. Los montos máximos están ligados a los grados de los responsables del presupuesto.
- Capacidad presupuestaria. Cuando hay un sobre/sub ejercicio del presupuesto.

Por parte del monitoreo de la precisión, se enfocan más que nada, a los tiempos en los que el proceso inicia y pasa por cada una de sus etapas hasta su conclusión, que se considera es cuando el proveedor recibe el pago por los bienes y servicios proporcionados.

Los subprocesos comprenden:

- Fecha de ingreso de la factura. El día que la factura llega a la Embajada.
- Pago dentro de los primeros 5 días. Es el parámetro más deseable.
- Pago dentro de los primeros 12 días. Fechas posteriores son penalizadas.
- Pago dentro de los primeros 30 días.

---

<sup>23</sup> Se refiere a la calidad de la información financiera ingresada en el sistema, esto es, los ingresos reportados deben ser iguales a la suma de gastos mas el saldo remanente en la cuenta bancaria, esto se verifica cada mes.

- Comprobantes de pago de anticipos. Solo se cuentan con 40 días para entregar la información que pruebe que el pago es correcto y está justificado.
- Balances de tarjeta de crédito corporativa. Estos deben justificarse y entregarse dentro de los 10 días siguientes a la recepción de los estados de cuenta.

Finalmente, de los puntajes logrados se saca un promedio y es el que mensualmente se asigna a cada Embajada Británica en el Mundo. Los resultados obtenidos alimentan los indicadores clave a nivel ministerio<sup>24</sup>, en el que de forma sistematizada, se incluyen los aspectos financieros, recursos humanos y avance programático con base en resultados o entregables. A partir de este reporte se toman las decisiones más importantes como abrir o cerrar embajadas o, concentrar en una sola la representación del gobierno británico en varios países. Basados en este documento, se tomó la decisión de que la Embajada Británica en Costa Rica, cubriera las actividades del gobierno británico en El Salvador y Nicaragua, o que se cerrara la Embajada en Uruguay para transferir todas las responsabilidades a las oficinas en Buenos Aires, o que en Malta, la representación esté a cargo de una ciudadana local, etc.

### 9.1. Operación del sistema Prism

Es un sofisticado sistema informático basado en Oracle. El gobierno gestionó desde un principio, que el sistema se ajustara a las necesidades más importantes del Ministerio, como es la estandarización de sus procesos, considerando aspectos culturales, como lo es que algunas sociedades solo hacen transacciones en efectivo, pero que se garantizara la completa operatividad del mismo, que en todo momento, hubiera una gestión real de todo tipo de riesgos. Ha sido una de las inversiones más grandes del Ministerio y a seis años de su instalación, se ha decidido adoptarlo plenamente y sacar el máximo provecho posible. El sistema Prism representó la sustitución de 30 programas informáticos de gestión de diversos tipos, desde recursos humanos, finanzas, contabilidad y compras, hasta bases de datos y métodos rudimentarios de administración, también eliminó la necesidad de llevar una doble contabilidad, ya que mediante su operación se pueden obtener, estados financieros reales y en tiempo.

El sistema Prism está dividido en módulos, en lo particular, a mi me toca operar *Discoverer, i-Requisitioning, i-Procurement, OBIEE<sup>25</sup> y Managed Catalogue<sup>26</sup>*.

- Discoverer. Es una de las herramientas que se utilizan para monitorear el desempeño financiero de la Embajada. Su principal característica es que genera reportes consolidando información detallada de las órdenes de compra y las etapas por las que pasa un pago. Es de particular importancia el reporte que revela todos los bienes recibidos en la Embajada

<sup>24</sup> También conocidos como KPI o *Key Performance Indicators*, los cuales son usados por la junta de Directores para ayudarlos en su toma de decisiones.

<sup>25</sup> *Oracle Business Intelligence Enterprise Edition*

<sup>26</sup> Módulo de Prism que se usa para comprar artículos en monedas distintas a pesos mexicanos (MXN) o dólares estadounidenses (USD), como las libras esterlinas (GBP), euros (EUR), pesos colombianos (COP) entre otras

pero que por alguna razón no se han pagado. En ocasiones el proveedor entrega los bienes o servicios pero no manda la factura con ellos, y es importante darle el seguimiento adecuado ya que esto genera la primer discrepancia en los estados financieros puesto que al registrar la entrada del producto a la Embajada, automáticamente se afecta el presupuesto, ya que se considera que si ya fue entregado el pago es un resultado inminente y por consiguiente la salida de dinero, pero si no se le da el seguimiento debido, puede haber diferencias entre lo que dice el avance en el gasto del presupuesto y lo que dice la cuenta bancaria, y esto envía señales a Londres de que el presupuesto no se está usando de manera adecuada. Otra de las razones por las que se usa esta herramienta, es para monitorear que no se haya registrado en el sistema otra cantidad por algún error humano, o que probablemente existe una reclamación o disputa con el proveedor.

El reporte enlista todas las transacciones que se encuentran en esta situación, revela el numero de la transacción, la cantidad original de la orden de compra, en su caso, lo que se ha pagado, lo que se registró como recibido y en otra columna la cantidad que afecta los estados financieros y su equivalente en libras esterlinas, también incluye la descripción del articulo o servicio, el dueño de dicha transacción y el registro cronológico. Después de analizar la información y hacer el rastreo de la transacción, agrego al final una columna con instrucciones detalladas del proceso a seguir para aclarar la discrepancia. Dependiendo de la complejidad del caso se puede solicitar que el requisitador corrija su registro, o que solicite la devolución en el sistema, también puede ser que se pida al proveedor la factura faltante o que contabilidad ya la tenga en proceso de pago.

Este reporte es evaluado por el numero de transacciones pendientes y por el monto de todas ellas, entre mayor sea la cantidad de ambas, mayor es la penalización.

- *i-Requisitioning*. Como comprador, también puedo generar solicitudes de fondos para la compra de bienes o servicios. Se deben de seguir una serie de pasos en los que la atención en el detalle es importante ya que se invierte mucho tiempo y en caso de ingresar información errónea se corre el riesgo de que la requisición sea rechazada o no reconocida por el sistema.

Para ingresar un requisición, se debe contar de antemano con la siguiente información: Descripción del bien o servicio, cotizaciones, proveedor, monto, divisa, nombre del responsable del presupuesto, códigos de cargo, nombre del comprador, instrucciones especiales, información de respaldo. Como se debe cumplir con el principio de auditabilidad, es importante conservar con el registro documental de dicha requisición.

Se ingresa al módulo de *i-Requisitioning*, y se llenan los campos de la descripción del bien o servicio, se selecciona si la requisición va a ser por monto total de la transacción o por unidades (en el caso de precios individuales, por ejemplo, número de computadoras expresadas en unidades y el costo unitario), después se selecciona el código homologado de Naciones Unidas para categorizar el rubro de la compra, el monto, la divisa (se pueden solicitar pagos en pesos mexicanos y dólares americanos), se ingresa el nombre de la razón social del proveedor, y el tipo de impuesto aplicable (para países en los que exista reciprocidad en la exención del impuesto al consumo existen varias categorías, para

México no aplica esa exención por lo que se registra cero), se procede a registrar las instrucciones codificadas de gasto, si es parte del presupuesto de la Embajada Británica en México, si es de otra Embajada, si está financiado centralmente o si se trata de un proyecto en específico, posteriormente se selecciona al responsable del presupuesto y quien aprobaría el gasto, en esta etapa, se adjunta toda la documentación recabada por medios electrónicos y se escribe el sustento para que se realice dicha compra. Es importante hacer mención que cada funcionario tiene un monto límite para aprobar requisiciones, si el monto excede la cantidad que tiene delegada, deberá buscarse a alguien con mayor jerarquía. Finalmente se registra en el sistema y éste da un número de referencia para el seguimiento. El sistema lo somete a aprobación, con un límite de 72 horas para que dé una respuesta, de lo contrario lo reenviará al siguiente funcionario en la jerarquía.

- *i-Procurement*. Una vez que se tiene la aprobación para realizar la compra, el sistema lo envía a este módulo, en el cual el comprador realiza la validación de la requisición, esto es, que cumpla con los requerimientos, que efectivamente hay fondos suficientes para cubrir los gastos, y que las instrucciones codificadas correspondan con el tipo de gasto. También verifica los montos y que se cumpla con la reglamentación dispuesta. En caso de alguna objeción el comprador puede rechazar la requisición y solicitar más información. Si la requisición cumple con cabalidad las regulaciones el comprador procede a convertirla en orden de compra. Es posible hacer correcciones menores antes de dar la aprobación final y siempre y cuando no sea una modificación que cambie sustancialmente la orden de compra. Es importante señalar, que en caso de que el monto total sea superior al equivalente a £10,000.00 (límite presupuestal del comprador), es necesario reenviarla a alguien con mayor jerarquía para que sea re-aprobada.

También cuenta con un portal para ingresar los datos de nuevos proveedores a la base de datos. Registra el nombre de la razón social, domicilio, datos de contacto, cuenta bancaria, método de pago, divisa y la sucursal de que se trate.

Este módulo, también arroja reportes que se usan para hacer los cierres contables. El reporte de Órdenes de Compra abiertas, sirve para monitorear todas las transacciones que tienen aún fondos disponibles. Este puede ser por diversas causas, por ejemplo, un proveedor no ha entregado los bienes o servicios contratados, un proveedor no ha realizado la cobranza debida, hubo una cancelación y no se notificó a compras, o son órdenes de compra abiertas para la compra de bienes o servicios de manera recurrente, y con los balances arrojados se puede monitorear el gasto en ese rubro. Como ejemplo de estas órdenes de compra, pueden ser, aquellas que se usan para pagar los servicios como agua, electricidad, luz, teléfonos, o para la compra recurrente de artículos, como papelería, material de limpieza, herramientas, material eléctrico para mantenimiento menor, servicios de cerrajería, mantenimiento de vehículos, servicios de fumigación, etc. En caso de que la Orden de Compra ya no se requiera, el requisitador informa al comprador para que la cierre.

El reporte de proveedores nuevos, se entrega al final de cada mes junto con los balances bancarios y reporte presupuestal. Este arroja un reporte detallado de los proveedores de reciente ingreso, el tipo de servicio que proporcionan, la justificación, el principal contacto dentro de la Embajada, el nombre de la persona que autorizó su registro y si cumple con los estándares de seguridad y veracidad requeridos.

También es posible monitorear el desempeño de los requisitadores, compradores y recepcionistas, cada uno tiene un reporte específico en el cual aparecen todas las transacciones que cada uno ha realizado, los montos, las fechas y el proceso en el que se encuentran. Si bien puede ser útil a efectos de conocer la productividad y la carga de trabajo que esto representa, es rara vez requerido.

- El módulo *OBIEE*, se utiliza principalmente para monitorear el presupuesto en tiempo real. Cada vez que contabilidad concluye una transacción, el sistema actualiza el presupuesto automáticamente, de esta manera los responsables de cada cuenta, saben cuánto dinero les queda y también pueden ver la proyección de gasto que también arroja el mismo sistema, así ellos deciden si incrementan el gasto en determinado mes, o lo restringen. En el caso del Oficial de Compras, el total de los presupuestos delegados que son su responsabilidad, suman cerca del 11% del gasto proyectado.
- *Managed Catalogue*. Este módulo en particular, se utiliza para hacer requisiciones en otras divisas que no sean dólares o pesos mexicanos. Se utiliza únicamente cuando los proveedores son extranjeros y requieren su pago en otra divisa, por ejemplo, los proveedores del Reino Unido, hay quienes proporcionan servicios de mantenimiento para las áreas restringidas, o los proveedores de equipo de alta tecnología, o servicios de *lobbying* internacional, consultoría o *think tanks*, también hay agencias internacionales gubernamentales y no gubernamentales que requieren su pago en euros, reales, pesos colombianos, quetzales, balboas, etc. Otra característica de este módulo, es que hay un segundo proveedor, que es una agencia de pagos internacionales que realiza las gestiones para convertir el pago en la divisa de que se trata a tarifas corporativas, que son por lo general más económicas que las del mercado.

## 10. Aportaciones

Al tratarse de una entidad gubernamental extranjera, es de notarse las prácticas en sus procesos de compras, las cuales combinan tanto lo mejor del sector gubernamental como del sector empresarial. Como ya se mencionó anteriormente, la Embajada cuenta con un presupuesto anual, y se monitorea la evolución de su gasto de manera mensual, esto permite que en caso de existir un desbalance entre lo ejercido y lo que está pendiente, se pueden hacer ajustes en la planeación del gasto, lo que le da relativa flexibilidad y agilidad en el gasto programado. La utilización del sistema Prism basado en Oracle, y sus diversos módulos, le permiten a la Embajada, tener un conocimiento real del estatus de los dineros dispersados en el catálogo de cuentas.

Entre los aspectos que destacan respecto a las compras en el sector privado, es que la Embajada no es considerada como una fábrica, que produce bienes de consumo, tampoco puede

decirse que “producimos” servicios, puesto que en la mayoría de los casos, no se cobra por ellos<sup>27</sup>, los fondos para la operación se obtienen centralmente, también existe una regulación para proteger los fondos públicos de malos manejos, pero aún así la normatividad permite cierta flexibilidad<sup>28</sup>.

Su principal característica es que, puede considerarse como un ente que no genera ingresos, o que son marginales, pero se consume productos y servicios. Por las características de su operación y actividades, las compras comprenden un universo tan variable e impredecible, cuyo reto principal es lograr abastecerse de lo que se requiere, opuesto al sector privado, en donde, por lo general, ya se cuentan con fuentes de abastecimiento debidamente identificadas, los productos en su mayoría, ya son conocidos, o se cuentan con listas de insumos, y donde el reto principal es coordinar que el volumen de requerimientos sea satisfecho de manera efectiva y oportuna, y que además se logren ahorros substanciales.

Sin embargo, lo que no es diferente, es la actividad de comprar. Ambas entidades requieren bienes o servicios, insumos necesarios para continuar la operación de la organización de que se trate, por consiguiente, los principios de compras son aplicables indistintamente.

De acuerdo a la metodología del Centro de Comercio Internacional, dependiente de la UNCTAD-OMC, el proceso de compras comprende<sup>29</sup>:

- **Conocimiento del entorno corporativo.** El sector al que pertenece la empresa u organización, la cultura corporativa, su organización y objetivos, la estrategia corporativa del negocio, las funciones y sus procesos y dentro de esos, que rol desempeña la operación de compras.
- **Especificación, requerimientos y plan de suministros.** El departamento de compras debe ser capaz de identificar los requerimientos y especificarlos de tal forma que satisfagan las necesidades de los usuarios, como pueden ser una descripción precisa, cantidad, lugar y fecha de entrega, cuidados al momento de transportar, calidad, etc.
- **Análisis de mercado de suministros.** Revisar la estructura, características y tendencias del mercado para un producto o servicio, con el objetivo de identificar las mejores fuentes de aprovisionamiento entendiendo también los riesgos implicados.
- **Desarrollo de estrategias de aprovisionamiento.** Con fuentes de aprovisionamiento identificadas es importante elegir de entre todas las opciones, segmentos, proveedores, tipo de relación, necesidad de un contrato y de qué tipo así como el diseño de una estrategia operativa adecuada.

---

<sup>27</sup> A excepción de los servicios que brindan: la sección de Comercio e Inversión, la sección Consular y Visas.

<sup>28</sup> Siempre y cuando existan razones válidas, exista documentación verídica de respaldo, y sea aprobado ya sea por el Primer Secretario de Administración, el Consejero, o el mismo Embajador y que los montos estén dentro de sus límites presupuestarios.

<sup>29</sup> Sistema Modular de Formación en gestión de compras y aprovisionamientos internacionales. Centro de Comercio Internacional, UNCTAD-ONU, *The Chartered Institute of Purchasing & Supply, Achilles Management Consulting LTD*, traducción al español por A.E.R.C.E., usuario autorizado: ITESM Tecnológico de Monterrey, 2010.

- **Evaluación y homologación de proveedores.** Cuando debe realizarse, los criterios que deben emplearse para determinar que un proveedor cumplirá nuestras expectativas, las estrategias que se deben llevar al cabo para el desarrollo de proveedores, etc.
- **Obtención y selección de ofertas.** Conocer cuando es apropiado utilizar las diversas estrategias del Modelo de Posición del Aprovisionamiento, las formas apropiadas para solicitar ofertas, el número de proveedores a consultar, la estrategia de comunicación con los proveedores y la asignación del contrato.
- **Negociación.** Para la obtención de los mejores tratos posibles, lo que se requiere para preparar y conducir una negociación de forma profesional, el establecimiento de los objetivos realistas, factibles y la estrategia adecuada desde cómo elaborar las preguntas, los momentos en los que se deben prestar atención y el uso de tácticas y técnicas de persuasión.
- **Preparación de contratos.** Determinar cuáles son las obligaciones del vendedor y comprados, la terminología básica los tipos de contratos dependiendo de la relación comercial que se pretenda obtener y opciones para la resolución de disputas.
- **Gestión de contrato y de la relación con proveedores.** Después de la firma del contrato es importante asegurarse de su cumplimiento, la designación del o de los administradores del mismo, el diseño del plan de gestión incluido el tratamiento de los riesgos, el programa de reuniones de monitoreo de cumplimiento, etc.
- **Gestión logística internacional.** En un mundo cada vez mas interconectado, las oportunidades de mercado son cada vez más abundantes y las empresas que participan en el mercado internacional deben tener altos estándares de gestión logística, estos se pueden lograr adoptando las variadas estrategias de administración de cadenas de suministros internacionales. La integración tanto al interior de la empresa como con su entorno son vitales para lograr una ventaja competitiva.
- **Gestión de existencias y almacenes.** Las estrategias para una mejor gestión de los inventarios comprenden el diseño del almacén, gestión de inventarios, operación mediante la planeación de la demanda que permitan optimizar los costos de los requerimientos de capital de trabajo de una empresa.
- **Medición y evaluación del desempeño.** Como parte de las mejores prácticas dentro de una empresa, deben considerarse la medición del desempeño de las compras realizadas así como de la gestión de la cadena de suministro, qué medir, cómo y por qué son interrogantes importantes que pueden resolverse aplicando estas estrategias.

Si bien, da la impresión de tener un enfoque hacia la industria de la manufactura, la metodología del CCI<sup>30</sup> permite cierta flexibilidad, puesto que contempla apartados relacionados con la compra de servicios, así mismo, considera a las organizaciones gubernamentales como entes importantes en la dinámica de las compras, por sus volúmenes y el impacto que tienen a nivel económico en una nación.

---

<sup>30</sup> Centro de Comercio Internacional

### 10.1. Estudio de mercado de agencias de viajes enfocadas en servicios corporativos

Dicha metodología de compras comprobó ser muy efectiva, después de que, como resultado de una auditoría, se detectó que no existía una sana competencia en materia de compra de servicios de viajes. La recomendación fue que se buscara un proveedor alternativo, puesto que anteriormente solo teníamos un solo proveedor, el cual no siempre ofrecía los mejores costos, en ocasiones el costo de un boleto de avión era hasta un 50% mayor a su precio normal en el mercado. La metodología del CCI, me permitió realizar un estudio de mercado de los diferentes prestadores de servicios de viaje, en donde logré identificar otro proveedor que además de satisfacer nuestras necesidades de costos, también ofrecía valores agregados sin haber tanta diferencia en el precio con respecto de la otra agencia de viajes.

De acuerdo con la metodología, el primer paso fue identificar las necesidades de viaje de la Embajada. Con frecuencia son viajes al interior del país y los viajes internacionales están concentrados en destinos específicos, en su mayoría son viajes en clase turista y aquellos en los que el trayecto sea de más de 6 horas, se hacen en clase ejecutiva. Otro aspecto importante, es el hospedaje, por lo general, el personal lo paga por su cuenta y lo carga a la cuenta de gastos. Como el presupuesto destinado a viajes es el segundo más grande<sup>31</sup>, es importante contar con un control más exacto de lo que se está gastando, un sistema informático que nos permita llevar un registro automático de cada una de las transacciones, ayudaría a conocer información detallada el progreso del gasto, que sección viaja más, en que clase, y cuanto se gasta en boletos de avión y en hospedaje. Como la Embajada tiene un programa para calcular las emisiones de carbono, también es necesario contar con un registro del total de las millas recorridas por todo el personal.

Se identificaron tres proveedores adicionales: el sitio web de servicios de viaje, despegar.com, la agencia de viajes de AeroMéxico y, por último una compañía llamada Viajes Tristán. Solicité información relacionada con la empresa: fundación, servicios ofrecidos, cuál era su mercado objetivo, referencias comerciales, también se revisaron sus políticas de servicio, condiciones comerciales de operación y aspectos de responsabilidad corporativa, como si su personal tenía las prestaciones mínimas de ley.

Se hicieron mediciones respecto al nivel de servicio de las compañías, incluida Hivisa Viajes, el proveedor principal. Los resultados preliminares dieron indicios de que si había cierta diferenciación: despegar.com y la agencia de viajes de AeroMéxico tenían una clara inclinación por el volumen de compra de boletos de avión, ambas ofrecían convenios empresariales, pero demandaban un volumen considerable de compra, como si se tratara de agencias de viajes. Hivisa Viajes y Viajes Tristán, su mercado era claramente el empresarial, ambas cuentan con experiencia en la promoción y venta de boletos de avión en viajes de negocios y muchos de sus clientes son

---

<sup>31</sup> Anexo 2. Se realizó un análisis usando la metodología de Pareto, para este caso en particular, se buscaron 20 partidas presupuestales que representaban el 80% de gasto. Como un porcentaje alto, era dedicada al gasto administrativo (de personal) decidí no considerar ese gasto ya que yo no podía interferir en él y seguir con el segundo, que es el de gastos de viaje.

empresas formalmente establecidas con necesidades de viaje específicas. Estas dos compañías a su vez se diferenciaban una de otra en dos aspectos: las condiciones comerciales (otorgamiento de crédito muy flexible por parte de Hivisa Viajes) y el aspecto tecnológico (Viajes Tristán cuenta con un sistema informático de punta).

Ya que habían sido identificadas las compañías que más se ajustaban a nuestras necesidades, procedimos con la evaluación de los precios. Solicitamos cotizaciones a ambas compañías a un mismo destino en una misma fecha, Hivisa contestó rápidamente pero con pocas opciones, Tristán tardó en contestar pero su propuesta incluía más variedad de vuelos y, por consiguiente, precios más competitivos. Los resultados se sumaron a la tabla de evaluación general resultando favorecidos Viajes Tristán, que tenía estándares de servicio similares a los de Hivisa pero con el valor agregado del sistema informático (ver Anexo 1) obteniendo, incluso, un puntaje más alto.

Al tratarse de otorgamiento de servicios, no se realizaron negociaciones formales de contratos, puesto que podrían atar a la Embajada a comprar exclusivamente con un proveedor, o comprometerla a lograr los volúmenes de compra requeridos, en su lugar, se realizaron visitas para conocer mejor la nueva empresa y a su vez que ellos estuvieran familiarizados con nuestros procesos internos de compra y pago. Hicimos de su conocimiento nuestras políticas de viaje, las políticas de pago y la relevancia del sistema P2P en todas nuestras transacciones. Viajes Tristán, manifestó su preocupación por no cumplir con nuestra demanda de crédito, ya que ellos no tenían un departamento de crédito y cobranza, sino que todas sus ventas se hacían con cargo a tarjeta de crédito, y que el número máximo de días a crédito que nos podían otorgar era de cinco. Finalmente, se decidió por una mezcla en cuanto al método de pago, teníamos la capacidad de pagar en 5 días cuando contabilidad estaba abierta para pagos, y los días de cierre optamos por usar las tarjetas de crédito corporativas. Se optó por iniciar un primer periodo de prueba por tres meses, al fin de los cuales, se iba a evaluar su servicio y realizaríamos una reunión para indicarles que aspectos mejorar.

La metodología contempla, la evaluación del desempeño de los proveedores, ya que cada empresa u organización debe enfocarse en tener a los mejores socios comerciales disponibles, y estos pueden ser los proveedores.

Se realizó una encuesta (ver Anexo 3) entre el personal de la Embajada, en donde se les solicitaba respondieran a preguntas relacionadas con la eficiencia, el tiempo de respuesta, servicios agregados, información recibida, retroalimentación, precio e intención de compra. Desafortunadamente de un universo de 115 personas, muy pocas consultaron a Viajes Tristán para cotizar o comprar sus boletos de avión, y como los servicios basados en tecnología implican aprendizaje, fue muy complicado que el personal asignara tiempo para conocer el nuevo sistema.

Los resultados de la encuesta se comunicaron con el Director de Servicios Corporativos y se decidió se continuara trabajando con Tristán, ya que como resultado, Hivisa Viajes, había logrado ofrecer precios más competitivos, lo cual beneficiaba a la Embajada. También se ofreció retroalimentar a Viajes Tristán para que mejorara sus tiempos de respuesta ya que en ocasiones las decisiones se tomaban rápidamente y era importante la contribución de Tristán para conocer el abanico de opciones disponibles.

En lo personal considero que, empresas mexicanas como Viajes Tristán tienen el potencial de innovar en su sector, y que se debe apoyar su desarrollo, la retroalimentación puede servirles para mejorar en esas aéreas que pueden representar una ventaja competitiva y asegurarles una participación más amplia en el mercado en el que se enfocan. Por parte de la Embajada, el desarrollo de sus propios proveedores es importante, ya que se blinda la operación continua de la misma al lograr acuerdos de cooperación con proveedores confiables.

## 10.2. Licitación de los servicios de fotocopiado

Este proyecto fue el primero que se me asignó en la modalidad de una licitación bajo los lineamientos del gobierno del Reino Unido. Como ya se mencionó con anterioridad, existen tres modalidades para la adquisición de bienes o servicios dependiendo del rango de precios de que se trate, si es menor a £5,000.00 se puede hacer una asignación directa, si está entre £5,000.00 y £80,000.00 se requiere de que sea una licitación abierta, o, cuando se justifique y también dependiendo del valor del contrato, puede ser mediante invitación a por lo menos tres personas.

Cuando se trata de compras de alto valor, es necesaria la participación de la unidad especializada designada por el Ministerio, también llamada *Corporate Procurement Group* y ellos se encargarán de asesorar en todo el proceso los pasos a seguir, que los requerimientos cumplan con los estándares fijados por el ministerio, y que el proceso de compra se adhiera a las disposiciones dictadas por el gobierno británico.

Se tomó en cuenta el valor del contrato anterior y sus características y tomándolo como base, se hizo un análisis del cumplimiento de dicho contrato y nuestras necesidades reales. Se llegó a la conclusión de que el contrato anterior contemplaba un volumen de fotocopias muy alto y que la producción de la Embajada estaba muy por debajo de lo que sería aceptable, puesto que de las 17 mil reproducciones contratadas, solo se hacían efectivas 8 mil copias mensuales evidenciando una oportunidad de ahorro significativa al reducir el total de fotocopias contratadas.

La Embajada posee también equipo propio, el cual, por encontrarse en oficinas con acceso limitado, no puede ser arrendado, sin embargo, con base en el análisis de oportunidades de ahorro, se consideró incluir pólizas de servicio que contemplaran el otorgamiento de mantenimiento preventivo, reparaciones y refacciones, ya que resultaba más económico y efectivo, que repararlas cada vez que tuvieran un desperfecto.

Establecidos nuestros requerimientos, y estimando el valor total del contrato por £11 mil, procedimos a contactar al *Corporate Procurement Group* para asesorarnos, ellos nos indicaron que por el monto, se encontraba en un rango intermedio, y sugirieron que la estrategia fuere mediante invitación a por lo menos tres proveedores potenciales además del actual, nos proporcionaron modelos de cartas de invitación y nos recomendaron dar tiempo a los proveedores para estudiar nuestros requerimientos y que ellos estuvieran en condiciones de hacer su mejor oferta.

Se prepararon las cartas con las instrucciones de participación, las especificaciones de nuestros requerimientos, los términos y condiciones comerciales y se enviaron archivos electrónicos a cuatro proveedores que habían demostrado su interés en proveernos de servicios

de fotocopiado. De los cuatro proveedores contactados, tres mandaron sus propuestas y solo uno asistió a la plática aclaratoria.

Se elaboró un control del proceso de licitación, y se tomaron datos pormenorizados de la evolución del proceso, finalmente se compararon las propuestas recibidas y el análisis se presentó al director de servicios corporativos, y a la oficial de infraestructura para que sancionaran el proceso como testigos y que hicieran los comentarios correspondientes.

Finalmente, basados en los resultados que arrojó el análisis, se optó por renovar y mejorar el contrato con Máquinas Información y Tecnología Aplicada para el periodo 2010-2013.

## Consideraciones finales

Trabajar para la Embajada Británica en México ha sido una de las experiencias más gratificantes que he tenido, tanto en lo profesional como en lo personal. Como egresado de la carrera de Relaciones Internacionales, me encontré que en la sociedad mexicana existe un desconocimiento de esta profesión, para mí fue complicado colocarme en el campo laboral mexicano, el consenso general era que un internacionalista solo podía dedicarse a la diplomacia o a dar clases de inglés.

Mi formación contradecía esa idea general, pues materias como Administración Internacional, Comunicaciones y Transportes Internacionales, Computación Aplicada a las Relaciones Internacionales, aportaban conocimientos que en la actualidad tienen un alto valor comercial, en tanto que Negociaciones Internacionales, Política Internacional, Derecho Internacional Público y Privado y el idioma inglés aportan las herramientas para trabajar en organismos de índole internacional, como la Embajada Británica en México.

Dado que la carrera de Relaciones Internacionales es multidisciplinaria, es posible extender sus alcances. Me refiero a que, debido a las características de mi puesto, fue necesario que me empapara de otros conocimientos no relacionados directamente con la carrera como son: administración de costos, contabilidad, control de inventarios, estadísticas, controles financieros, administración del riesgo, administración de relaciones con el cliente, servicio y atención al cliente, administración y desarrollo de proveedores, contratos, solución de controversias entre otros conocimientos y habilidades que fui adquiriendo.

Otro de los factores importante que me ayudaron a desempeñar mi trabajo, fueron las cualidades personales requeridas para estudiar esta carrera, una sensibilidad para poder relacionarse con personas de otras culturas, identificar las características que dan identidad a una persona de una nación determinada, estar abiertos a interactuar con personas con valores y principios distintos a los nuestros, estilos de trabajo particulares, su manera de ver las cosas, entre otros, y además tener la flexibilidad para cambiar de entorno cultural con relativa facilidad.

Tener la oportunidad de trabajar en ambientes de trabajo tanto mexicanos como el británico, me permitió dar cuenta de que, efectivamente, hay un freno cultural muy grande a la prosperidad en México. Los funcionarios británicos están conscientes de que son objeto del escrutinio público, saben que el dinero con el que se financia la operación de una Embajada es producto de los impuestos tan altos que se pagan en el Reino Unido<sup>32</sup>, y por lo tanto es de esperarse un uso adecuado de los mismos. Los asuntos delicados se tratan con mucho cuidado, se estudian e investigan, los funcionarios se preparan en caso de que tengan que responder cualquier tipo de pregunta que uno se pueda imaginar<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> (OCDE, 2010), Informes estadísticos 2010, Impuestos entre los miembros de la OCDE.

<sup>33</sup> (Foreign & Commonwealth Office, 2010), el caso de una boa disecada que se encontraba en la biblioteca principal del Ministerio y que fue removida por cuestiones de estética, desató una serie de cuestionamientos al Ministerio ya que se argumentaba que era un elemento histórico del mismo y que debía ser regresada a su lugar.

La libertad de prensa es muy estimada y respetada<sup>34</sup> en el Reino Unido, pero al mismo tiempo temida por su sagacidad y alto perfil profesional, es responsable de dar a conocer al público sobre los escándalos del gobierno y particularmente los relacionados con el mal uso del erario.

Trabajar para la Embajada Británica, me permitió conocer de cerca como está constituido un gobierno con sistema parlamentario, que a pesar de no contar con una constitución escrita, como el caso de México y otros países, cuenta con un sistema legislativo más competitivo y abierto, que responde con mayor flexibilidad a los cambios que hay en el entorno nacional y mundial.

Otro aspecto que pude conocer de primera mano, es la institución de la Monarquía Británica, la cual desempeña un rol de sentido de identidad nacional muy fuerte, y que en la actualidad, la familia real, se ha alejado bastante de los conceptos antiguos de sociedades feudales, y que, aunque formalmente nunca fueron removidos los poderes absolutos de la Reina, ella se conduce con un estricto apego a la doctrina de “el buen muchacho”, en la que predomina el interés nacional sobre el personal.

Una situación similar sucede con el rol de Primer Ministro, el cual tiene amplias facultades para disolver el parlamento cuando quiera y las veces que considere necesario, pero no lo hace, ya que la consecuencia de ello sería desastrosa. Otra de sus peculiares facultades es la de nombrar a miembros vitalicios en la Cámara de los Lores, y como no perciben salario alguno, puede nombrar a tantos como considere necesarios, y sabiendo que al hacerlo podría tener una mayoría ideológica en la cámara, no lo hace, también obedece a la doctrina de “el buen muchacho”<sup>35</sup>.

Considero que la UNAM me dio los elementos fundamentales para poder integrarme positivamente a esta misión diplomático, pero también reconozco que los planes de estudio deberían ser revisados para que los egresados puedan responder con mayor agilidad a las nuevas realidades. El mundo cambia con una velocidad vertiginosa, y el plan de estudios de la carrera de Relaciones Internacionales está en riesgo de ser obsoleto, por ejemplo, la Oficina de la Mancomunidad y Extranjería, es pionera en el uso de las redes sociales como parte de su estrategia diplomática y que al innovar en este aspecto, tiene el privilegio de establecer su propia tendencia con la Diplomacia Digital, cuyo principal éxito, fue la liberación de la activista Asiática Aung San Suu Kyi<sup>36</sup> ¿Cómo explicarle a un estudiante de la UNAM que el uso de las redes sociales y otros recursos tecnológicos son la nueva realidad en las Relaciones Internacionales?

La UNAM, al ponerse como propósito servir al país y a la humanidad y formar profesionistas útiles a la sociedad, debería incorporar estos nuevos conceptos, para que sus egresados puedan contribuir al desarrollo Nacional. Puedo decir que experimenté una férrea

---

<sup>34</sup> (Reporteros Sin Fronteras, 2010), Informe de la libertad de expresión 2010. [www.rsf.org](http://www.rsf.org), sección: “Noticias”

<sup>35</sup> “Encontrando tu camino alrededor del Whitehall, Westminster ... y mas allá” Paul Grant, Escuela Nacional de Gobierno, Berkshire, Reino Unido, 2010

<sup>36</sup> <http://digitaldiplomacy.fco.gov.uk/en/about/case-studies/intensive/64-suu>, página de internet que resume la estrategia y las actividades detrás de la campaña para lograr la liberación de Aung Sang Suu Kyi

competencia por parte de egresados de otras carreras, que si bien, sus planes de estudio no han cambiado desde hace algunos años, estaban más actualizados en diversos temas de la agenda internacional, como las estrategias internacionales de control de daños en personas que viven con el virus del sida<sup>37</sup>; la revolución verde en los 70's que dio origen a la creación del CIMMYT<sup>38</sup> y que es líder en la investigación y desarrollo de tecnologías agrícolas y que, previniendo desastres naturales en el mundo, cuenta con un banco de semillas, único en su tipo, con el que se pretende asegurar la supervivencia de la especie humana<sup>39</sup>; la relevancia que adquiere el Tratado de No Proliferación de Armas Nucleares después del desastre en el Japón, las actuales pretensiones de algunos gobiernos para poner controles de censura en las redes sociales<sup>40</sup>, y temas tan diversos, que sin embargo permean en las estructuras sociales hoy en día.

Mi experiencia en la Embajada Británica, me ha permitido interactuar con ciudadanos ingleses que vienen de un sistema educativo distinto, y que en su trabajo y profesionalismo, manifiestan que lo teórico no es suficiente. Ellos me platican que además del conocimiento, también es importante el desarrollo de habilidades para el mundo laboral, y que su sistema educativo lo permite y fomenta, ya que ellos cuentan con cursos complementarios a su preparación, lo que les da una gran ventaja que nosotros no tenemos.

Personalmente, me gustaría ver una UNAM flexible, fortalecida, adaptable, que observe la realidad de México desde una posición ya no crítica, sino propositiva. Me causa un particular descontento el discurso del rector Dr. José Narro Robles, en donde menciona que la UNAM no va a responder a los intereses particulares y mercantilistas, cuando la realidad es que, aproximadamente el 60% de los ingresos del país son generados por Pequeñas y Medianas Empresas y que, contribuyen con la generación de empleos en un porcentaje similar, al asumir esa posición, deja el camino libre para que otras instituciones abriguen las aspiraciones de millones de mexicanos por una vida mejor, tal como lo hacen el Tecnológico de Monterrey con su "cultura emprendedora" o como actualmente lo hace el IPN al crear carreras que son comercialmente útiles.

Mi estancia en la Embajada Británica, me permitió ampliar mis horizontes, despojarme de estereotipos y prejuicios, ser parte de una cultura basada en el mérito y no en la compadrazgo, los contactos o las influencias, me dio el privilegio de ver a mi país desde una perspectiva más amplia, como se ve por fuera, y como es en realidad por dentro. Soy positivo respecto al futuro de mi país, estoy de acuerdo con los que dicen que hay potencial en México, pero hay mucho trabajo por hacer y la UNAM debería contribuir de forma más activa.

---

<sup>37</sup> Fuente: <http://www.cndh.org.mx/node/59>, página oficial de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, y el programa de atención a personas que viven con VIH

<sup>38</sup> Centro Internacional de Mejora de Maíz y el Trigo.

<sup>39</sup> Fuente: <http://www.cimmyt.org/es/quienes-somos/acerca-de-nosotros>, página oficial del Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo, sección: "Quiénes somos"

<sup>40</sup> Fuente: <http://www.milenio.com/cdb/doc/impreso/9018752>, sobre el caso de las personas que usaron las redes sociales para causar caos en las escuelas de Veracruz y les echaron todo el peso de la ley.

## Fuentes de información

Centro de Comercio Internacional. (2010). *Sistema Modular de Formación en Gestión de Compras y Aprovisionamientos Internacionales*. Ciudad de México: UNCTAD-OMC en colaboración con The Chartered Institute of Purchasing & Supply y Achilles Management Consulting, usuario autorizado ITESM Tecnológico de Monterrey.

Foreign & Commonwealth Office. (12 de 09 de 2010). *About FCO procurement*. Recuperado el 12 de 09 de 2010, de Foreign & Commonwealth Office: <http://www.fco.gov.uk/en/about-us/working-for-us/contracts-procurement/aboutprocurement>

Foreign & Commonwealth Office. (12 de 09 de 2010). *Contracts & Procurement*. Recuperado el 12 de 09 de 2010, de Foreign & Commonwealth Office: <http://www.fco.gov.uk/en/about-us/working-for-us/contracts-procurement/>

Foreign & Commonwealth Office. (12 de 09 de 2010). *Defence & Intelligence*. Recuperado el 12 de 09 de 2010, de Foreign & Commonwealth Office: <http://www.fco.gov.uk/en/about-us/who-we-are/our-directorate/>

Foreign & Commonwealth Office. (15 de 08 de 2010). *Latest news*. Recuperado el 15 de 08 de 2010, de Foreign & Commonwealth Office: <http://www.fco.gov.uk/en/news/latest-news/?view=PressR&id=22864212>

Foreign & Commonwealth Office. (12 de 09 de 2010). *Our directorates*. Recuperado el 12 de 09 de 2010, de Foreign & Commonwealth Office: <http://www.fco.gov.uk/en/about-us/who-we-are/our-directorate/>

Foreign & Commonwealth Office. (12 de 09 de 2010). *What is the FCO?* Recuperado el 12 de 09 de 2010, de Foreign & Commonwealth Office: <http://www.fco.gov.uk/en/about-us/what-is-the-fco/>

Foreign & Commonwealth Office. (12 de 09 de 2010). *Who we are*. Recuperado el 12 de 09 de 2010, de Foreign & Commonwealth Office: <http://www.fco.gov.uk/en/about-us/who-we-are/>

Foreign & Commonwealth Office. (15 de Mayo de 2009). *www.fco.gov.uk*. Recuperado el 15 de Mayo de 2009, de [www.fco.gov.uk](http://www.fco.gov.uk).

Foreign & Commonwealth Office. (2 de Junio de 2009). *www.ukinbrazil.fco.gov.uk*. Recuperado el 2 de Junio de 2009, de [www.ukinbrazil.fco.gov.uk](http://www.ukinbrazil.fco.gov.uk).

Foreign & Commonwealth Office. (2 de Junio de 2009). *www.ukinusa.fco.gov.uk*. Recuperado el 2 de Junio de 2009, de [www.ukinusa.fco.gov.uk](http://www.ukinusa.fco.gov.uk).

Foreign & Commonwealth Office. (10 de Septiembre de 2010). *www.fconet.fco.gov.uk*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2010, de [www.fconet.fco.gov.uk](http://www.fconet.fco.gov.uk).

Foreign & Commonwealth Office. (2 de Junio de 2009). *www.ukinmexico.fco.gov.uk*. Recuperado el 2 de Junio de 2009, de *www.ukinmexico.fco.gov.uk*.

Frederick, R. (2000). *La ética en los negocios*. Mexico: Oxford University Press.

Grant, P. (2010). *Encontrando tu camino alrededor de Whitehal, Westminster ... y mas allá*. Berkshire, Reino Unido: Escuela Nacional de Gobierno.

Ley para la prevención de la discriminación por discapacidad (Parlamento Británico 1995).

Ley para la prevención de la discriminación por edad (Parlamento Británico 2006).

Leyes en contra de la discriminación por cuestiones de genero (Parlamento Británico 1975 y 1986).

Magaña Gutiérrez, L. A., Lopez Sansalvador, C. L., de la Cruz Gutiérrez, M. J., Martin del Campo Alatorre, I. D., Torres Martinez, L. S., Anguiano Covarrubias, M. F., y otros. (2009). *Dirección Estratégica de Compras y Abastecimientos*. México: ITESM Tecnológico de Monterrey.

OCDE. (15 de 08 de 2010). *Estadísticas*. Recuperado el 15 de 08 de 2010, de Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos: <http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=CSP2010>

Organización de Estados Americanos. (12 de Agosto de 2009). *Legal, Convención de Viena*. Recuperado el 12 de Agosto de 2009, de Organización de Estados Americanos: [www.oas.org/legal/spanish/documentos/convencionviena.htm](http://www.oas.org/legal/spanish/documentos/convencionviena.htm)

Padilla, D. R. (2006). *Contabilidad administrativa*. México: McGraw Hill.

*Procurement Reengineering*. (1998). West Palm Beach, EEUU: PT Publications.

Regulaciones de igualdad en el trabajo (orientación sexual) (Parlamento Británico 2003).

Regulaciones relativas a la igualdad en el trabajo (religión o creencias) (Parlamento Británico 2003).

Relaciones de Raza (Parlamento Británico 1976).

Reporteros Sin Fronteras. (15 de 08 de 2010). *Europa y Ex-URSS - Reino Unido*. Recuperado el 15 de 08 de 2010, de Reporteros Sin Fronteras por la Libertad de Prensa: <http://es.rsff.org/reino-unido-el-periodista-shiv-malik-se-niega-29-05-2008,27224.html>

Secretaría de Relaciones Exteriores. (12 de Julio de 2009). *www.sre.gob.mx*. Recuperado el 12 de Julio de 2009, de *www.sre.gob.mx*.

Anexos

Anexo 1. Matriz para la evaluación de proveedores de servicios de viajes.

619420 (Other Journeys and Subservices)		6.453.735.00						
Supplier	Travel Agency 1 - Hivisa Viajes SA de CV	Points	Travel Agency 2 - Despegar.com	Points	Travel Agency 3 - Viajes Tristán SA de CV	Points	Travel Agency 4 - Grupo AeroMexico	Points
Customer service (trained staff, quality, English)	Traditional (phone)	9	On line	7	On-line, e-mail, traditional by phone with 30 lines available	7	Traditional, on-line	9
	Native speaker	6	Basic	2	Non specified	2	Bilingual	5
Internet	Yes, general information and e-invoices	4	www.despegar.com, purchase of air tickets, hotel bookings, car rental	8	Yes, dedicated web page customized as needed	8	www.aeromexico.com, purchase of air tickets, hotels only National destinations	8
Invoicing	Electronic	8	Electronic	4	Electronic, by e-mail or through web page	8	NA	5
Lowest prices granted?	No	0	Yes	8	No, however their representatives have commissions if achieved lowest fares	3	No	0
Air tickets?	Yes	7	Yes	6	Yes	6	Yes	6
Hotels?	Yes, however they usually charge a commissionable fare, and the agency transfer that cost to the client and Hivisa doesn't offer this	0	Yes	5	Yes	5	Certain hotels as packages, and usually atonal destinations	2
Booking process	Call ticket or send e-mail + provide PDR + confirmation send by e-mail + e ticket delivered next day	8	Web site, by phone	2	Traditional, on line, chat, e-mail	8	On line, by phone	2
Credit	Yes	10	NA	0	Yes	10	Yes	10
Service fees	\$139.20	4	\$250	2	NA	0	\$0	4
References	HSBC bank, Irish Embassy, Canadian Embassy, The British Council,	5	NA	0	NA	0	NA	0
Delivery of invoices and tickets	Same day, e-mail	8	e-mail, up to 15 days after	8	e-mail, e-ticket	8	Same day, e-mail, e-ticket	8
Opening hours/24/7	Monday to Friday from 9:00 to 19:00, Saturday from 10:00 to 13:000	2	M-F 7:00 TO 22:00, Sat 9:00 to 15:00, Sun 9:00 to 17:00	4	M-F 8am-9pm, S 8am-14pm	3	24hrs/7days	5
Support abroad?	Member of Global Travel Network	6	No	0	Yes, only through their web page	3	NA	6
Changes?	Yes, fees apply, airline and agency	3	According restrictions, new ticket fees	2	If allowed by tariff	3	If allowed by tariff type	3
Rewards	No	0	No	0	No	0	Yes	2
Mileage redemption?	No	0	Yes	3	No	0	Yes, only to individuals	3
Valores agregados, diferenciación	Booking by phone, e-mail, urgent deliveries within 1.5 hours, credit	3	Low fare guaranteed	3	Invoice reporting from web page, invoices downloadable to avoid ask users to bring their invoices. Reports of consumption	3	NA	0

Services + quoting capability = total points

94  
65.27%

82.5  
57.29%

97  
67.36%

86  
59.72%

Rates	High season	Low season	High season	Low season	High season	Low season	High season	Low season
MEX-LHR-MEX	\$1422.62 to \$4638.38 USD	\$1095.38 to \$4638.48 USD	\$1,497.06 USD	\$942.22 USD	\$ 4216 USD	\$1770 USD	1 NA	NA
MEX-MTY-MEX	\$1650.00 MXN	\$7,216.00 MXN	\$2,620.18 MXN	\$2,604.28 MXN	\$ 4303 Pesos	\$ 3650 Pesos	\$3,813.00 MXN	\$1,813.00 MXN
MEX-GDL-MEX	\$6,736.00 MXN	\$3,625.00 MXN	\$2,506.50 MXN	\$2,124.00 MXN	\$ 4143 Pesos	\$ 3665 Pesos	\$3,822.00 MXN	\$3,822.00 MXN
MEX-CTM-MEX	\$7,450.00 MXN	\$4,048.00 MXN	\$2,984.00 MXN	\$2,693.00 MXN	\$ 3592 Pesos	\$ 3291 Pesos	1 NA	NA
MEX-CUN-MEX	\$7,799.00 MXN	\$4,038.00 MXN	\$2,263.00 MXN	\$3,272.00 MXN	\$ 3753 Pesos	\$ 4038 Pesos	\$7,173.00 MXN	\$4,201.00 MXN
MEX-TJU-MEX	\$8,546.00 MXN	\$4,575.00 MXN	\$4,204.00 MXN	\$3,159.50 MXN	\$ 6826 Pesos	\$ 5700 Pesos	\$4,743.00 MXN	\$4,739.00 MXN
GDL-MEX-GDL	\$6,736.00 MXN	\$3,625.00 MXN	\$2,636.00 MXN	\$2,089.00 MXN	\$ 4143 Pesos	\$ 3584 Pesos	\$3,747.00 MXN	\$3,747.00 MXN
MTY-MEX-MTY	\$7,216.00 MXN	\$3,650.00 MXN	\$2,158.00 MXN	\$2,449.00 MXN	\$ 3650 Pesos	\$ 3389 Pesos	\$3,813.00 MXN	\$3,813.00 MXN
CUN-MEX-CUN	\$7,799.00 MXN	\$4,038.00 MXN	\$1,118.00 MXN	\$3,196.00 MXN	\$ 6993 Pesos	\$ 3882 Pesos	\$4,038.00 MXN	\$4,038.00 MXN
TJU-MEX-TJU	\$8,546.00 MXN	\$4,575.00 MXN	\$4,294.00 MXN	\$3,660.33 MXN	\$ 6760 Pesos	\$ 5166 Pesos	\$11,582.00 MXN	\$4,739.00 MXN
LHR-MEX-LHR	£912.90 to £1477.90 GBP	£648.00 to £1,468.00 GBP	\$1,029.71 USD	\$587.37 USD	\$ 1615 USD	\$ 1504 USD	1 NA	NA
3 nights Sheraton Hotel Maria Isabel, Mexico	NA	NA	\$4,971.00 MXN	\$4,272.00 MXN	\$ 3648 Pesos X NOCHE	\$ 3621 Pesos X NOCHE	1 NA	NA
3 nights Four Seasons Mexico City	NA	NA	\$8,445.00 MXN	\$8,314.00 MXN	\$ 240 USD X NOCHE	\$ 440 USD X NOCHE	1 NA	NA
3 nights Holiday Inn Express Reforma 3 nights Hotel Presidente Intercontinental	NA	NA	\$25,223.00 MXN	\$3,891.00 MXN	\$1899 Pesos X NOCHE	\$ 3834 Pesos X NOCHE	1 NA	NA
3 nights Hotel Camino Real Mexico City	NA	NA	\$4,896.00 MXN	\$4,623.00 MXN	\$ 2241 Pesos X NOCHE	\$ 3884 Pesos X NOCHE	1 NA	NA
3 nights JW Marriott Poland	NA	NA	\$14,778.00 MXN	\$14,778.00 MXN	\$ 3725 Pesos X NOCHE	\$ 2273 Pesos X NOCHE	1 NA	NA
3 nights Hotel Nikko 3 nights Premiere Inn Country Hall, London	NA	NA	\$8,148.00 MXN	\$8,148.00 MXN	\$ 1706 Pesos X NOCHE	\$ 3578 Pesos X NOCHE	1 NA	NA
3 nights Dolphin House, London	NA	NA	\$661.00 USD	NA	\$ 418 USD X NOCHE	\$ 274 USD X NOCHE	1 NA	NA
					\$ 308 USD X NOCHE	\$ 308 USD X NOCHE	1 NA	NA

## Criterios de evaluación y valores asignados.

Evaluation criteria	Global value 1-10
Customer service (trained staff, quality, politness)	10
English	10
Internet	8
Invoicing	10
Lowest prices granted?	8
Air tickets?	9
Hotels?	8
Booking process	8
Credit	10
Service fees (minimum allowed)	4
References	5
Delivery of invoices and tickets	8
Opening hours/24/7	5
Support abroad?	6
Changes?	7
Rewards	2
Mileage redemption?	3
Valores agregados, diferenciación	3
Quoting capability	20
Total maximum	144

## Análisis detallado y puntaje final

Evaluation criteria	Global value 1-10	Agency 1 - Hivisa Viajes SA	Ponderación	Agency 2 - Despegar.cl	Ponderación	Agency 3 - Viajes Tristán S/	Ponderación	Agency 4 - Grupo AeroM/	Ponderación
Customer service training	10	9		7		7		9	
politeness	2	2		1		2		2	
quality (of information provided)	3	2		1		1		2	
Timely	2	3	Traditional (phone), e-mail	3	On-line	3	On-line, e-mail, traditional	3	Traditional by phone, on-line
English	10	2		2		2		2	
Native	4	4		0		0		0	
Proefficiency	3	0		0		0		3	
Conversational	2	2		2		2		2	
Basic	1	0	Native speaker	0	Basic	0	Non specified	0	Bilingual
Internet	8	4		4	www.despegar.com,	8		8	www.aeromexico.com,
E-mail	4	4	Yes, general information and e-invoices	4	purchase of air tickets, hotel bookings, car	4	Yes, dedicated web page customized as needed	4	purchase of air tickets, hotels only National
Web based	4	0		0		4		4	
Invoicing	10	8		8		4		8	
Add text	2	0		0		0		0	
E-invoicing	2	2		2		2		2	
e-mail delivered same day	2	2		2		2		2	
next day	3	3		0		0	Electronic, by e-mail or through web page	3	
Lowest prices granted?	1	1	Electronic	1	Electronic	0	No, however their representatives have commissions if achieved	1	NA
By written	8	0		0		8		3	
Part of commercial policy	5	0	No	0	Yes	5		0	
Air tickets?	3	0		3		3		3	No
Low cost airlines	9	7		6		6		6	
Commercial airlines	3	1	Yes	0		0		0	
Hotels?	6	6	Yes	6	Yes	6	Yes	6	Yes
Embassy's preferred	8	0	No, Hotels charge a comissionable percentage that is transferred to the	0		5		5	
Market options	3	0		0		3		3	National destinations, certain hotels as packages
Best rates obtained	2	0		0	Yes	2	Yes	0	
Booking process	3	0		0		0		0	
P2P compatible	8	8	Call lckey or send e-mail + provide PO# + confirmation send by e-mail + e ticket delivered	8		2		8	
Quick	6	6		6		0		6	
Flexible	1	1		1	Web site, by phone	1	Traditional, on line, chat, e-mail	1	
Credit	1	1		1		1		1	
15 days or more	10	10		10		0		10	
5 days	8	8	Yes	8	NA	0	Yes	8	
Service fees (minimum allowed, in MXN)	2	2		2		0		2	
100-150	4	4		4		2		0	
150-200	4	4		0		0		0	
200-250	3	0		0		2		0	
250-up	2	0	\$139.20	0	\$250	0		0	\$0
References	1	0	HSBC bank, Irish	0	NA	0		0	NA
Delivery of invoices and tickets	5	5		5		0		5	
same day	8	8		8	e-mail, up to 15 days after	8		8	
next day	4	4	E-mail / hard copy	4		4	e-mail, e-ticket	4	e-mail, e-ticket
Opening hours /24/7	4	4	Monday to Friday from	4	2:00, Sat 9:00 to 15:00, Sun	4	4-F 8am-9pm, S 9am-14pm	4	24hrs/7days
Support abroad?	5	2	Member of Global Travel	2	No	0	Yes, only through their	3	Yes through their 01800
Changes?	6	6	Yes, fees apply: airline	6	According restrictions,	0	if allowed by tariff	3	if allowed by tariff
Rewards	7	3	No	3	Yes	0	No	0	Yes
Mileage redemption?	2	0	No	0	No	0	No	0	Yes, only to individuals
Valores agregados, diferenciación	3	0	Booking by phone, e-mail	3	Low fare guaranteed	3	Invoice reporting from	3	NA
Total maximum	144			94		82.5		97	86

Prices Value													
1	MEX-LHR-MEX	\$1422.62 to \$	\$1095.38 to \$	1	\$1,497.06 US	\$942.22 USD	1	\$ 4216 USD	\$ 1770 USD	1	NA	NA	0
1	MEX-MTY-MEX	\$3,650.00 M	\$7,216.00 M	1	\$2,620.18 M	\$2,604.28 M	1	\$ 4303 Pesos	\$ 3650 Pesos	1	\$3,813.00 M	\$3,813.00 M	1
1	MEX-GDL-MEX	\$6,726.00 M	\$3,625.00 M	1	\$2,506.50 M	\$2,124.00 M	1	\$ 4143 Pesos	\$ 3665 Pesos	1	\$3,822.00 M	\$3,822.00 M	1
1	MEX-CTM-MEX	\$7,450.00 M	\$4,048.00 M	1	\$2,984.00 M	\$2,693.00 M	1	\$ 3592 Pesos	\$ 3291 Pesos	1	NA	NA	0
1	MEX-CUN-MEX	\$7,799.00 MXN	\$4,038.00 M	1	\$5,263.00 M	\$3,272.00 M	1	\$ 7753 Pesos	\$ 4038 Pesos	1	\$7,173.00 MXN	\$4,201.00 M	1
1	MEX-TJU-MEX	\$8,546.00 M	\$4,575.00 M	1	\$4,204.00 M	\$3,159.50 M	1	\$ 6826 Pesos	\$ 5700 Pesos	1	\$4,743.00 M	\$4,739.00 M	1
1	GDL-MEX-GDL	\$6,726.00 M	\$3,625.00 M	1	\$2,636.00 M	\$2,089.00 M	1	\$ 4143 Pesos	\$ 3584 Pesos	1	\$3,747.00 M	\$3,747.00 M	1
1	MTY-MEX-MTY	\$7,216.00 M	\$3,650.00 M	1	\$5,158.00 M	\$2,449.00 M	1	\$ 3650 Pesos	\$ 3389 Pesos	1	\$3,813.00 M	\$3,813.00 M	1
1	CUN-MEX-CUN	\$7,799.00 MXN	\$4,038.00 M	1	\$3,118.00 M	\$3,196.00 M	1	\$ 6993 Pesos	\$ 3882 Pesos	1	\$4,038.00 M	\$4,038.00 M	1
1	TJU-MEX-TJU	\$8,546.00 M	\$4,575.00 M	1	\$6,294.00 M	\$3,650.33 M	1	\$7620 Pesos	\$ 5166 Pesos	1	\$11,582.00 M	\$4,739.00 M	1
1	LHR-MEX-LHR	£912.90 to £1	£648.00 to £1	1	\$1,029.71 US	\$587.37 USD	1	\$ 1615 USD	\$ 1504 USD	1	NA	NA	0
1	3 nights Sheraton Hotel Maria Isabel, Mexico City	NA	NA	0	\$4,971.00 M	\$4,272.00 M	1	\$ 1648 Pesos	\$ 1621 Pesos	1	NA	NA	0
1	3 nights Four Seasons Mexico City	NA	NA	0	\$8,445.00 M	\$8,334.00 M	1	\$ 240 USD X	\$ 440 USD X	1	NA	NA	0
1	3 nights Holiday Inn Express Reforma	NA	NA	0	\$5,223.00 M	\$3,891.00 M	1	\$1899 Pesos	\$ 1834 Pesos	1	NA	NA	0
1	3 nights Hotel Presidente Intercontinental	NA	NA	0	\$5,340.00 M	\$6,186.00 M	1	\$ 2970 Pesos	\$ 2317 Pesos	1	NA	NA	0
1	3 nights Hotel Camino Real Mexico City	NA	NA	0	\$4,896.00 M	\$4,623.00 M	1	\$ 2241 Pesos	\$ 1884 Pesos	1	NA	NA	0
1	3 nights JW Marriot Polanco	NA	NA	0	\$14,778.00 M	\$14,778.00 M	1	\$ 3725 Pesos	\$ 2273 Pesos	1	NA	NA	0
1	3 nights Hotel Nikko	NA	NA	0	\$8,148.00 M	\$8,148.00 M	1	\$ 1706 Pesos	\$ 1578 Pesos	1	NA	NA	0
1	3 nights Premiere Inn County Hall, London	NA	NA	0	NA	NA	0	\$ 418 USD X	\$ 274 USD X	1	NA	NA	0
1	3 nights Dolphin House, London	NA	NA	0	\$651.00 USD	NA	0.5	\$ 308 USD X	\$ 308 USD X	1	NA	NA	0
20	Total Points			11			18.5			20			8

## Anexo 2. Diagrama de Pareto para identificar áreas de oportunidad de ahorros en las diferentes cuentas del presupuesto de la Embajada.

### Pareto diagramme

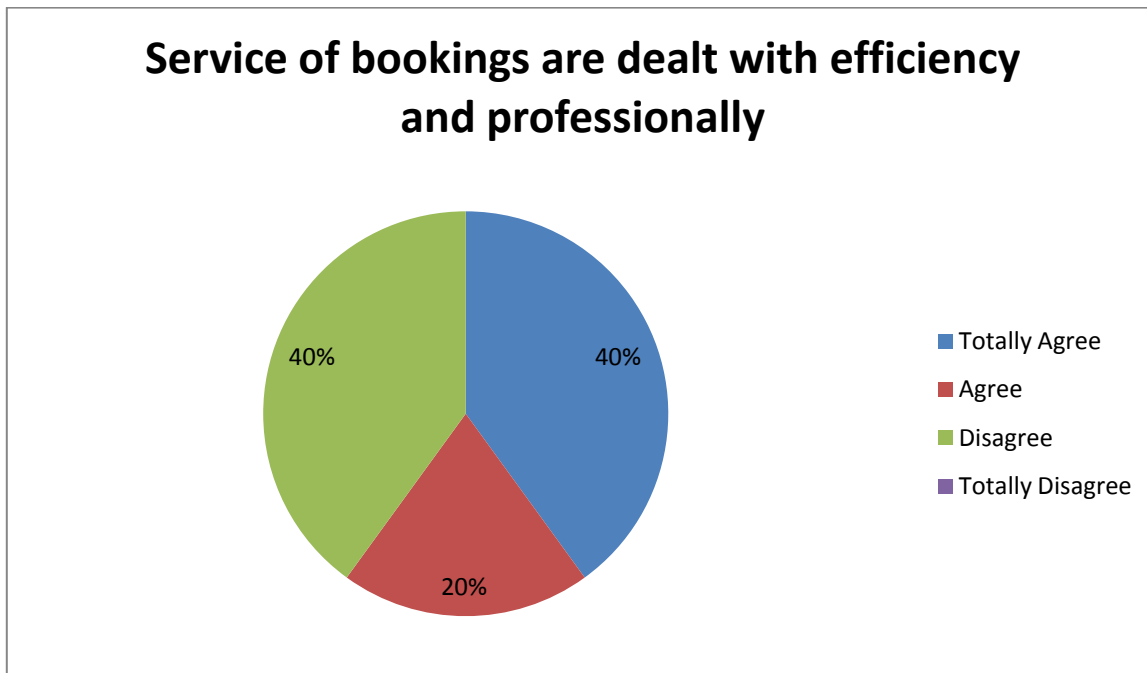
subheads that represent 80% of the expenditure

Account Details	Current Allocation	
613030 (Le Staff Pay)	24,298,467.00	
614020 (Local Staff Pension Contributions)	4,986,948.00	
619430 (Other Journeys and Subsistence)	6,453,735.00	These 25 subheads represent 80% of total expenditure we should look for major savings here, there are some options (like London is doing) by consolidating service contracts (i.e. Facilities Management, Corporate Travel Services)
617825 (Medical and General Supplies)	3,183,557.00	
617345 (Local Guards)	2,083,826.00	
615030 (Property Maintenance Overseas Residential)	1,650,174.00	
615040 (Property Maintenance Overseas Non Residential)	1,298,326.00	
619610 (Business Hospitality (former DEE))	1,224,551.00	
619165 (Training)	1,046,414.00	
617605 (Mobile Telephones)	792,000.00	
617610 (Telephone/Telex Rental)	782,560.00	
619910 (Miscellaneous Expenditure)	742,114.00	
617615 (Telephone/Telex Usage)	599,963.00	
613035 (Le Staff Overtime Expenditure)	574,696.00	
617320 (Library And Information Services)	564,000.00	
615290 (Electricity Residential)	521,706.00	
615300 (Electricity Non-Residential)	500,838.00	
619605 (Representational Expenditure (Rr))	453,370.00	
615430 (Cleaning)	399,475.00	
617860 (General Information Services)	335,000.00	
617898 (Furniture and Fittings)	328,012.40	
615310 (Gas Residential)	313,024.00	
617705 (Stationery - General)	299,981.00	
617420 (Air Freight Dip Bags - Freight & Clearance Charges)	263,027.00	
617315 (Postal Services)	218,334.00	
617525 (Information Systems Under £3000)	217,378.00	
617115 (Vehicles: Petrol Oil Etc.)	211,395.00	
615110 (Repairs And Refurbishment: Furniture And Freight Reside	200,000.00	2nd Group of priority, savings are important, how ever their impact might be lower
619495 (O'Seas Subsistence In Lieu Of Allow ances)	200,000.00	
616010 (Hire Of Office Machinery)	198,770.00	
617630 (FTN Unitary Payment)	182,598.00	
412070 (Bags and Postage Recovery)	172,537.25	
615350 (Water Residential)	135,644.00	
617505 (Information Systems Maintenance)	113,865.00	
619505 (Bank Charges (Oracle Cash Management Control Accoun	102,776.00	
615330 (Fuel Oil Residential)	101,732.00	
619235 (Recruitment - Adverts)	85,000.00	
617120 (Vehicles: Materials and Parts)	84,255.00	Minimum room for savings, how ever expenditure in this area shall not let grow
619810 (Honoraria and Fees)	73,300.00	
617850 (Other Machinery and Equipment Under £3,000)	55,121.00	
617830 (Purchase Of Unif orms)	46,692.00	
615360 (Water Non-Residential)	41,737.00	
615320 (Gas Non-Residential)	38,507.00	
619931 (Consular Crisis Expenditure)	34,694.00	
617130 (Vehicle Insurance)	22,802.00	
617425 (Freight and Clearance Charges (Not Dip Bag))	18,529.00	
615340 (Fuel Oil Non-Residential)	17,597.00	
617865 (Waste Disposal)	11,592.00	
619715 (Misc Security Payments)	2,608.00	
413030 (Medical Receipts)	0.00	
413010 (FTN Telephone Receipts)	0	
613040 (Local Staff Bonus Scheme)	0	
614010 (Local Staff Terminal Benefits)	0	
615010 (Rent and Condominium Charges Residential)	0	
615420 (Energy Saving Measures)	0	
617520 (Technical Supplies (Maint))	0	
619912 (Write Off - General (Not AR))	0	
619915 (Sundries)	0.00	
617815 (Dsfa Conference and Subscription Fees)	0	
619105 (Le Staff Training)	0	

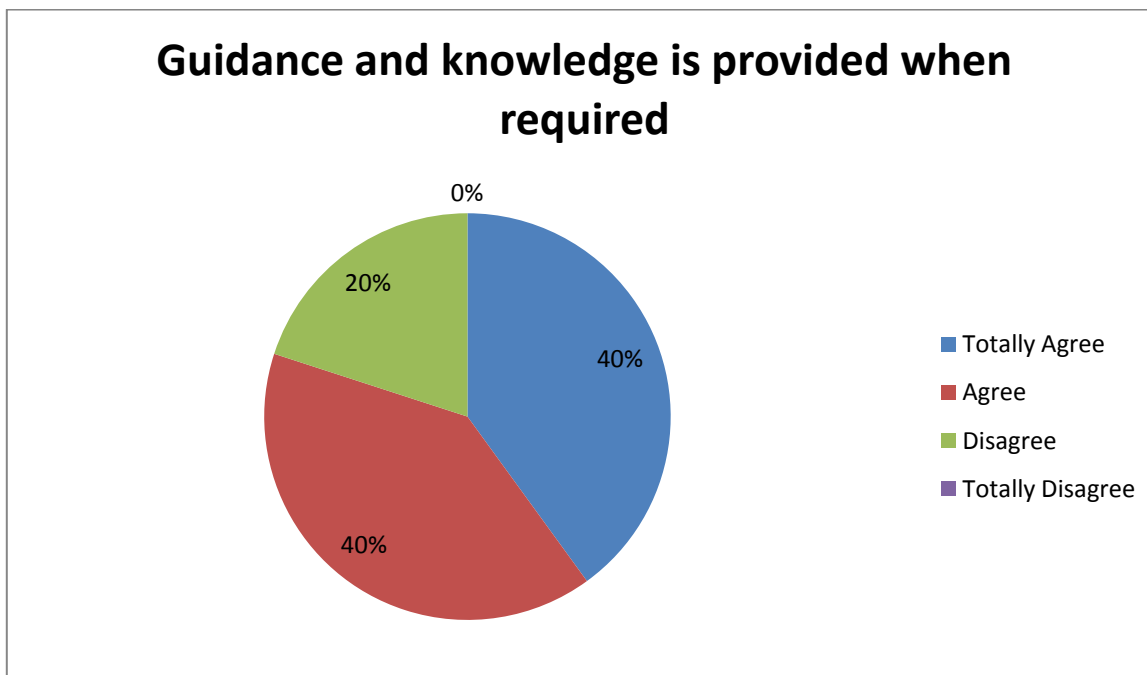
56,283,227.65

Anexo 3      Resultados de la encuesta de servicios de Viajes Tristán  
**RESERVATION**

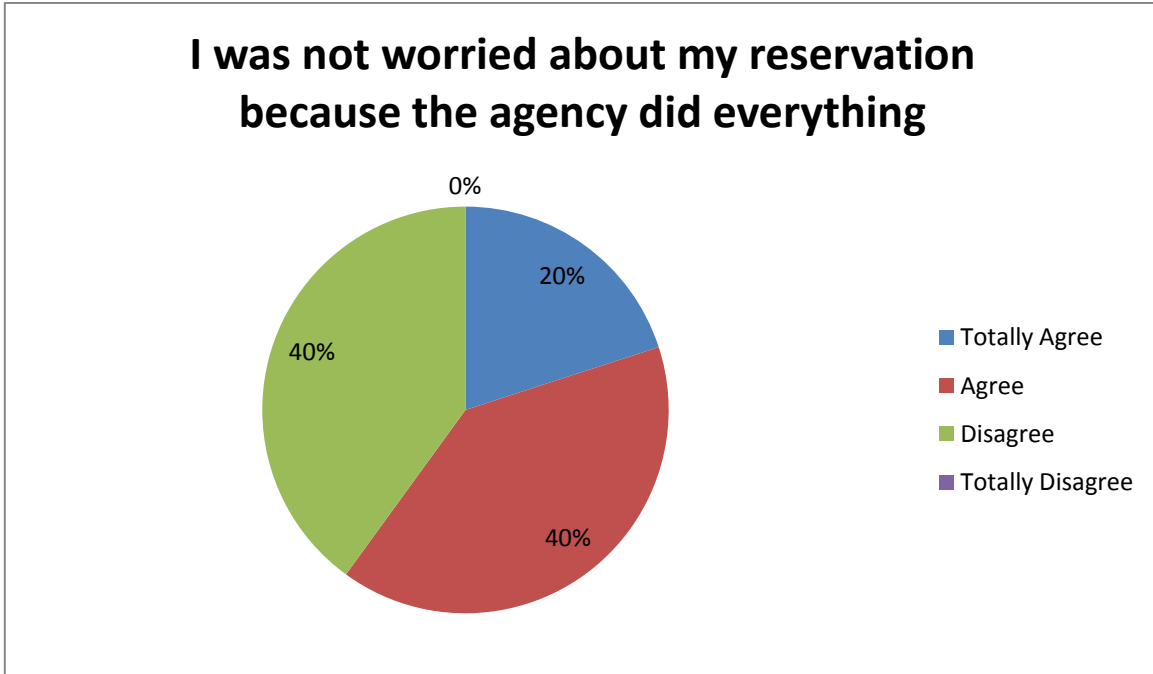
1.-



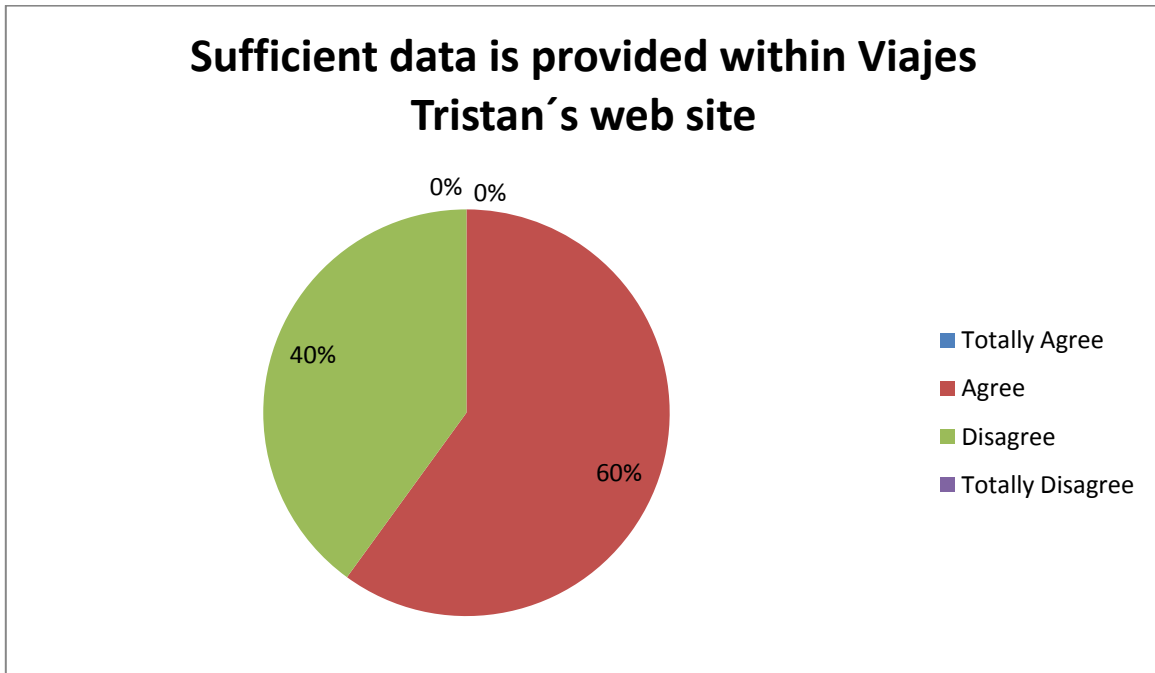
2.-



3.-

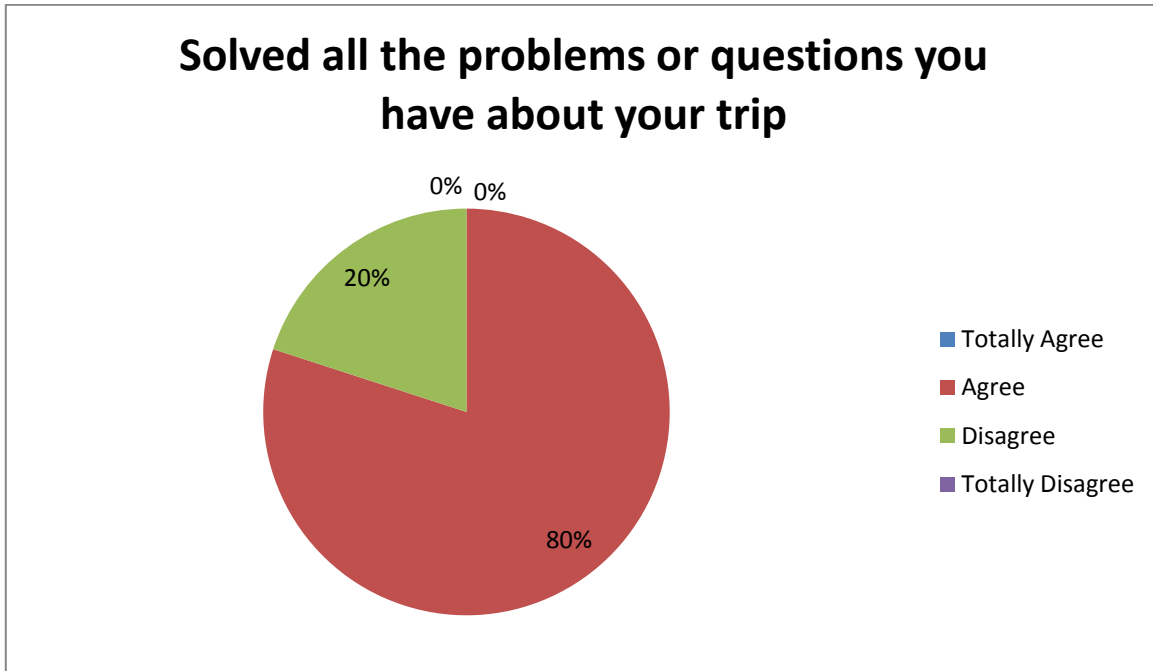


4.-

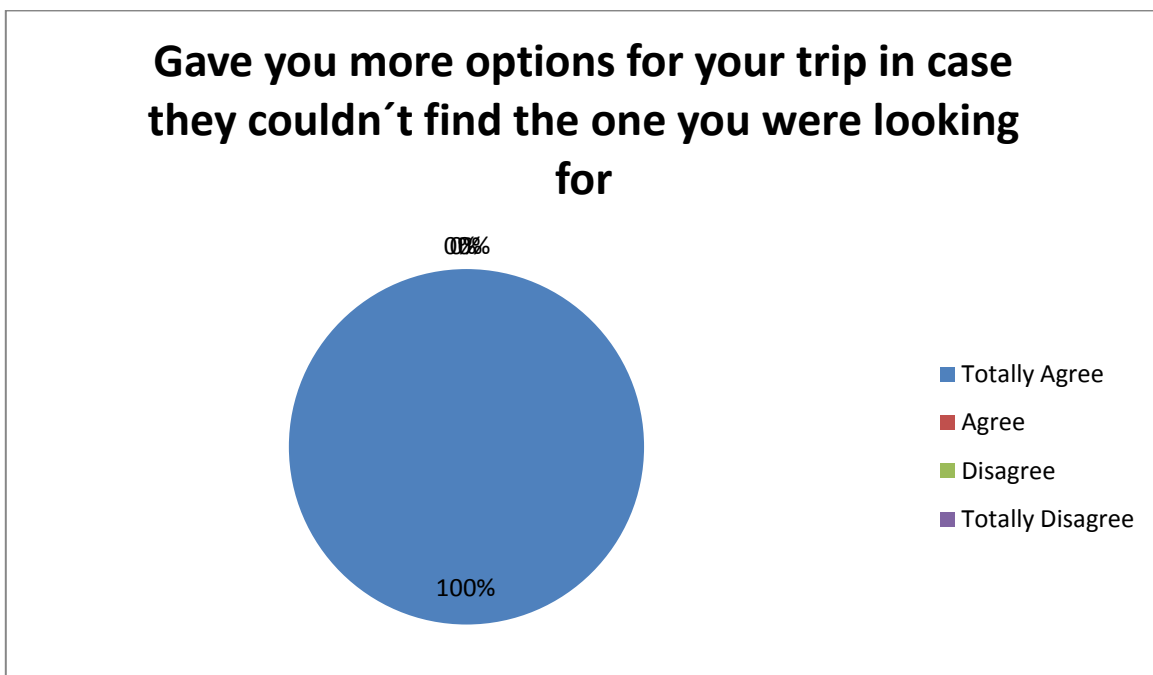


**CUSTOMER SERVICE REPRESENTATIVE**

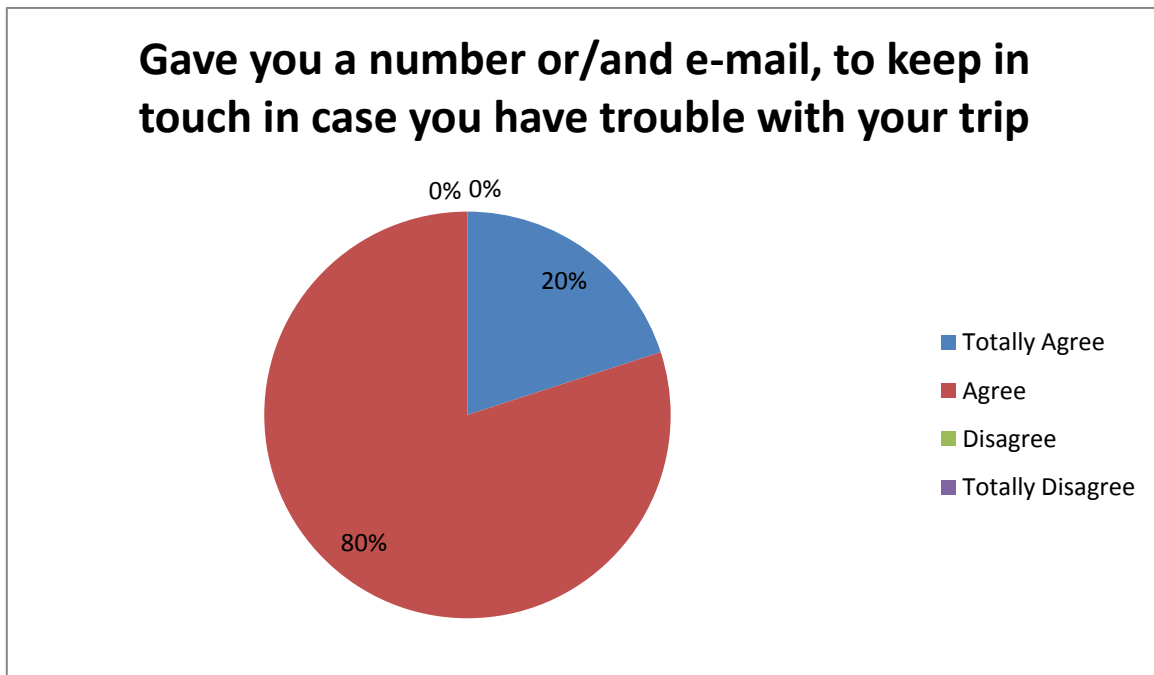
1.-



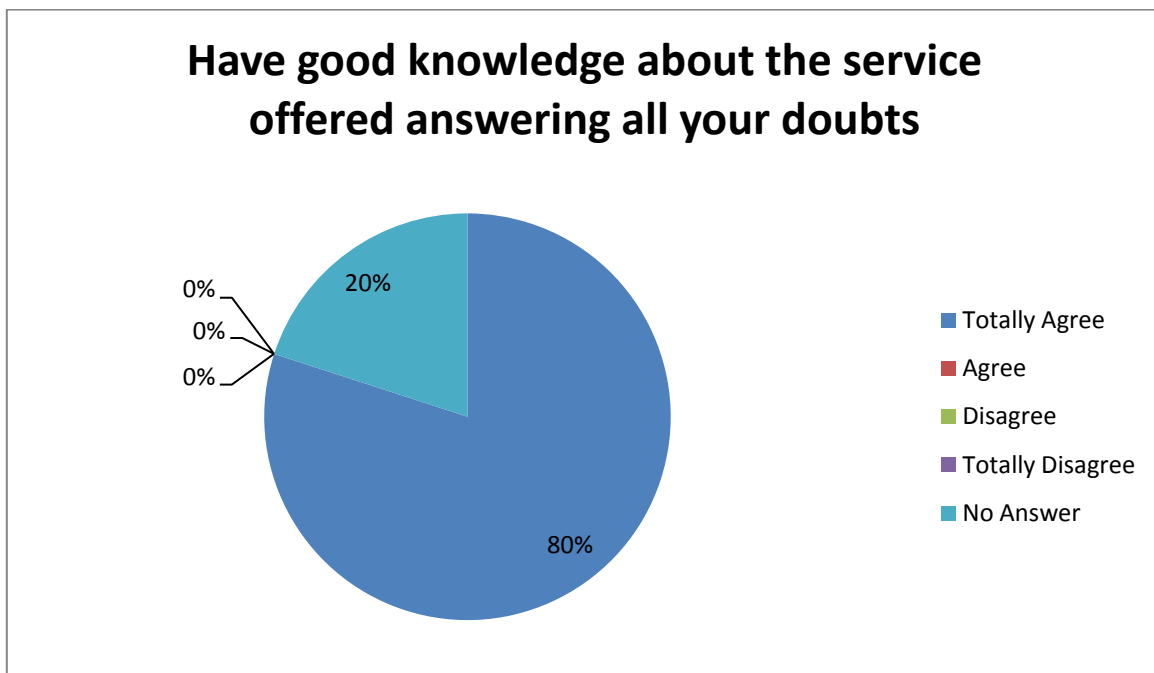
2.-



3.-

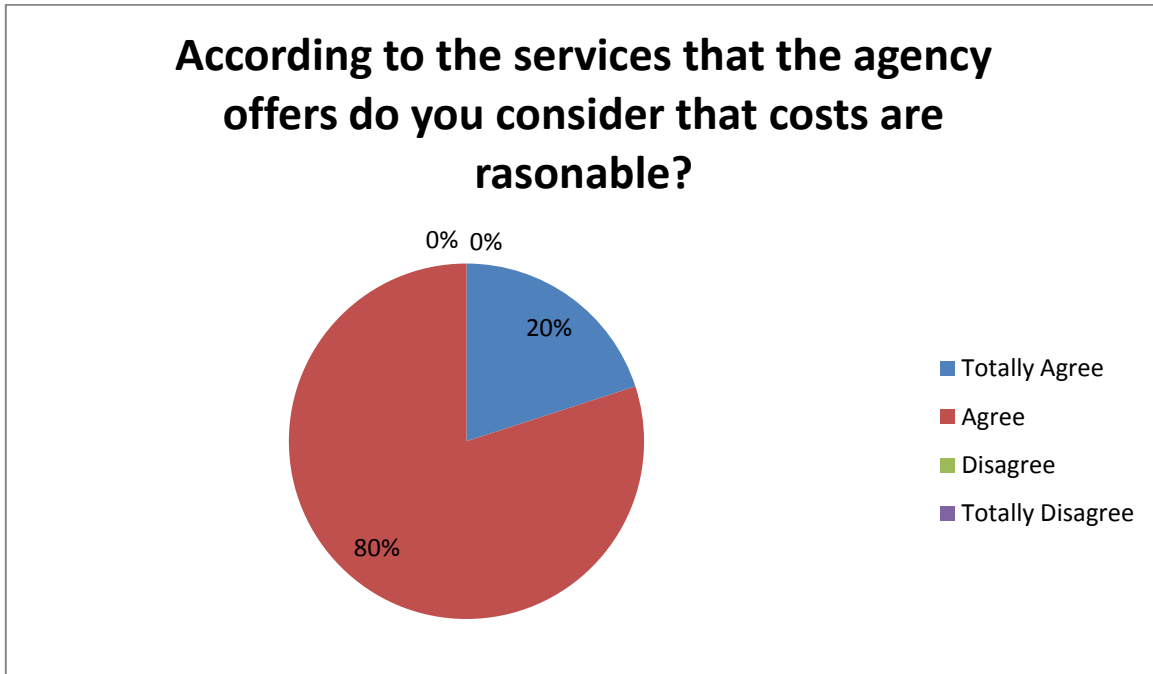


4.-

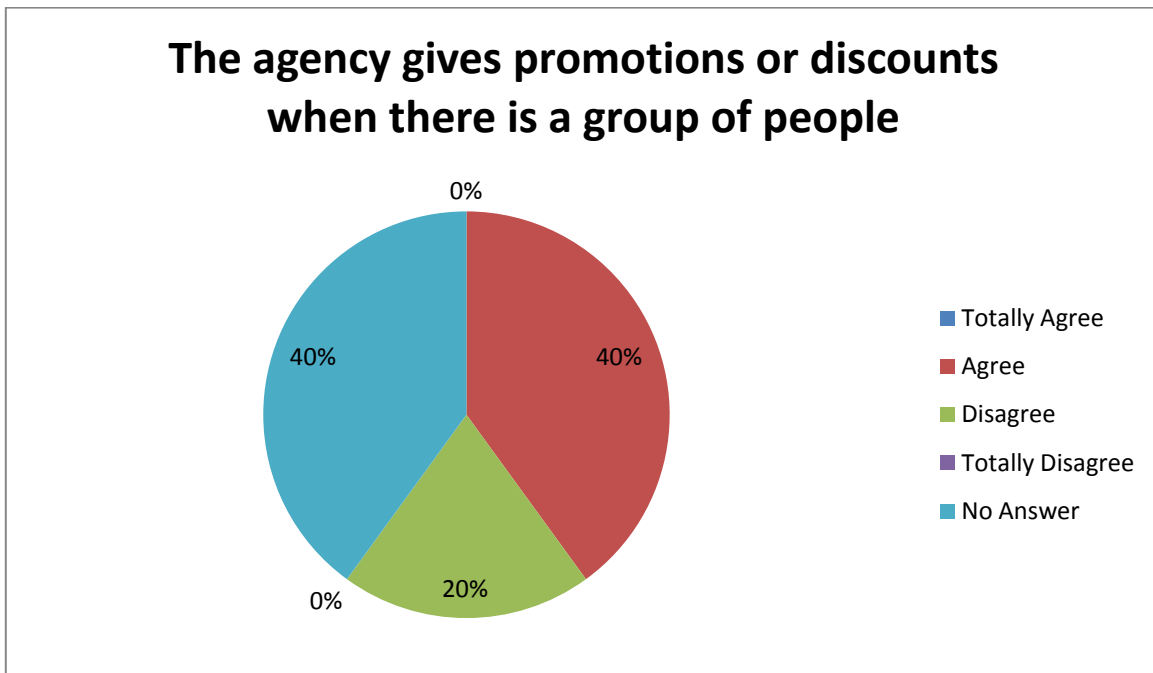


## COST

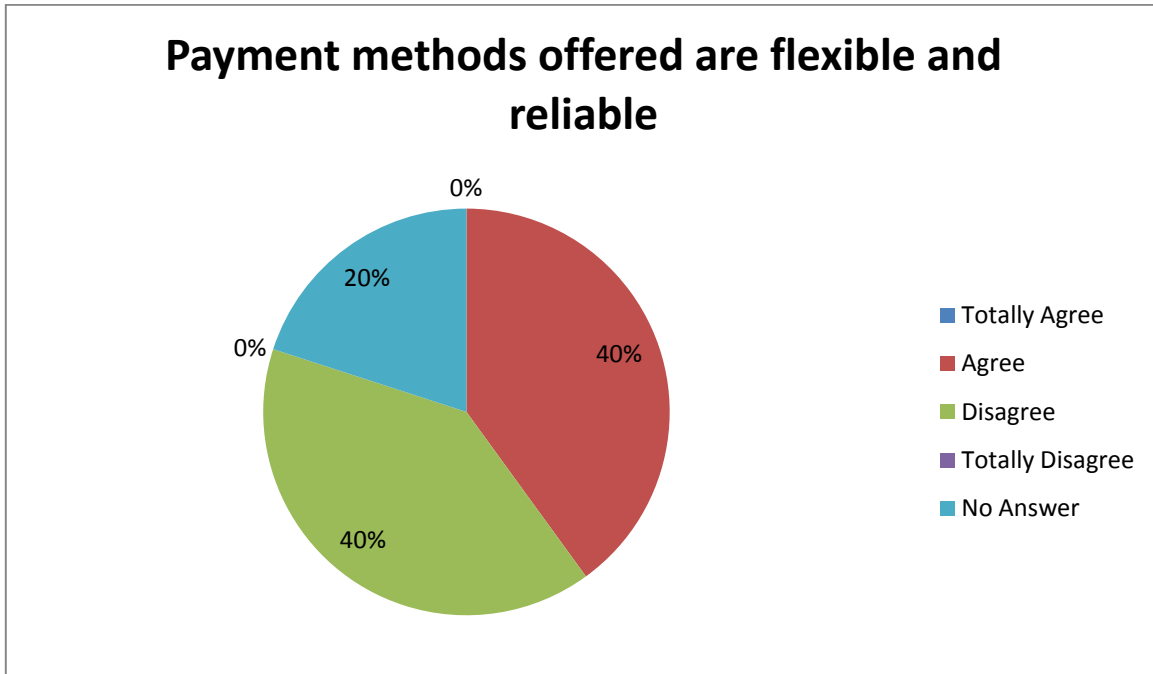
1.-



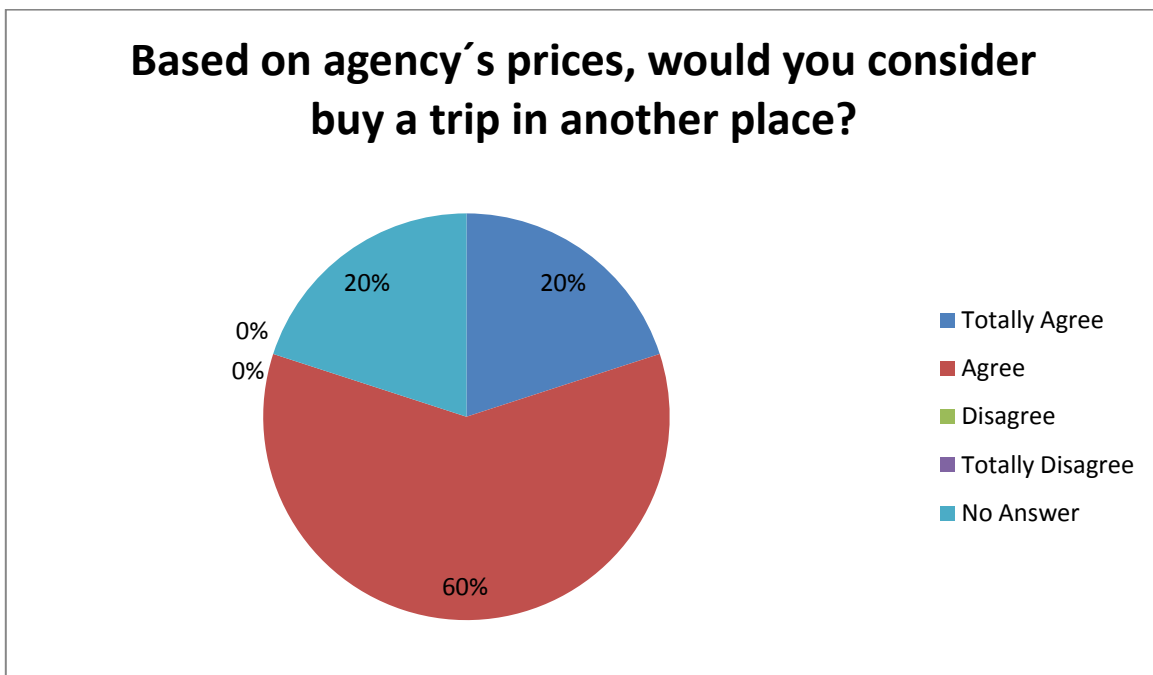
2.-



3.-



4.-



## Anexo 4

Ejemplo de carta invitación para participar en el concurso para la renta de maquinaria de fotocopiado



Embajada Británica  
en México

Not protectively m

México D.F., 26 de febrero de 2010

Asunto:  
Invitación Nacional

La Embajada del Reino Unido de la Gran Bretaña e Irlanda del Norte, a través de la sección de Administración, invita a:

Maquinas, Información y Tecnología Avanzada, SA de CV  
Atn. Carlos Salinas Gutiérrez

Para cotizar, bajo la modalidad de invitación, los servicios de renta y mantenimiento de maquinaria de fotocopiado de esta Embajada y sus oficinas en el interior del país.

En caso de requerir más información, se realizará una reunión para aclarar dudas en el Cactus Club de la Embajada. Favor de agendar con Abraham García su cita entre los siguientes horarios:

Martes 9 y 10 de marzo de 9:00 a 10:00 ó 10:30 a 11:30 ó 12:00 a 13:00

Las propuestas deberán ser redactadas en el idioma español y enviadas sin excepciones por correo electrónico a: [abraham.garcia@fco.gov.uk](mailto:abraham.garcia@fco.gov.uk) el día 12 de marzo de 9:00 a 12:00 exclusivamente. Favor de dirigir sus propuestas a nombre de la Embajada Británica

El fallo se dará a conocer el día miércoles 17 de marzo del 2010 a las 16 horas por correo electrónico.

Atentamente

Mark Robin Turner  
1er Secretario, Director de Administración

- Anexo 1 Terminos y condiciones
- Anexo 2 Modelos y características
- Anexo 3 Condiciones comerciales generales

## Ejemplo de términos y condiciones

### Condiciones Generales

#### I. DEFINICIONES

En estas Condiciones Generales de Compra:

- 1.1 El COMPRADOR se refiere al Secretario de Estado y Asuntos Extranjeros del Commonwealth, incluyendo a sus agentes autorizados:
- 1.2 El VENDEDOR se refiere a la persona, firma o compañía a quien se dirige la ORDEN DE COMPRA, permitiéndose también sub-contratistas y personas asignadas.
- 1.3 La ORDEN DE COMPRA se refiere al acuerdo escrito para el abastecimiento de BIENES / SERVICIOS bajo los términos y condiciones acordados en estas CONDICIONES GENERALES, en la ESPECIFICACION y en cualquier otro documento relevante adjunto al presente documento o al cual se haga referencia.
- 1.4 Los BIENES / SERVICIOS se refiere a aquellos bienes, mercancías, materiales u otros artículos descritos en la ORDEN DE COMPRA, incluyendo las partes o materiales que los constituyen.
- 1.5 La ESPECIFICACION se refiere a la descripción que realiza el COMPRADOR de los BIENES, que el VENDEDOR va a proveer, y que se establece en la ORDEN DE COMPRA o en cualquier otro documento o documentos a los que se haga referencia en la misma. Dicha ESPECIFICACION deberá incorporar toda la información necesaria que defina por completo los BIENES que se van a proveer, y deberá incluir la información técnica, planos, dibujos, estándares británicos u otros relevantes, requerimientos de calidad, etc. cuando sea necesario.

#### **2. ENTREGA**

- 2.1 El VENDEDOR deberá entregar los BIENES de acuerdo con los términos y condiciones de la ORDEN DE COMPRA.
- 2.2 Cualquier fecha de Entrega u hora específica en la ORDEN DE COMPRA deberá ser esencial.
- 2.3 Los términos de entrega de la ORDEN DE COMPRA serán como se define en "INCOTERMS 1990 EDITION", o cualquier otra revisión oficial de la misma, emitidas por las Oficinas Centrales de la Cámara Internacional de Comercio de París, Francia.

- 2.4 Los bienes permanecerán bajo riesgo del VENDEDOR hasta que la entrega se realice de acuerdo con esta ORDEN DE COMPRA.

### **3. PROPIEDAD**

- 3.1 La propiedad de los BIENES será transferida a la entrega o con el pago del precio facturado, lo que suceda primero.

### **4. PAGO**

- 4.1 El pago se realizara en efectivo bajo los términos que se establecen en la ORDEN DE COMPRA, una vez que el COMPRADOR haya recibido la factura del VENDEDOR.
- 4.2 Cualquier suma que sea recuperable o pagadera al VENDEDOR inherente a la ORDEN DE COMPRA puede deducirse del adeudo que tenga vigente, o que después resulte pagadero al VENDEDOR con respecto a la ORDEN DE COMPRA o cualquier otro contrato con el VENDEDOR o cualquier otro departamento de gobierno.

### **5. VARIACIONES**

- 5.1 La ORDEN DE COMPRA constituye el acuerdo total entre el COMPRADOR y el VENDEDOR, y cualquier variación a los términos y condiciones de la ORDEN DE COMPRA deberá acordarse por escrito por las dos partes

### **6. INSPECCIÓN Y PRUEBA**

- 6.1 El COMPRADOR podrá en cualquier momento visitar las oficinas, talleres o instalaciones del VENDEDOR o sub-contratistas con el propósito de inspeccionar o probar los BIENES terminados, o para revisar su progreso, inspeccionar, probar o presenciar las pruebas de los materiales usados en la fabricación de los BIENES por parte del VENDEDOR o de sus sub-contratistas.
- 6.2 En caso de que los BIENES no pasen cualquiera de las pruebas especificadas en la ORDEN DE COMPRA, o que de alguna manera no cumplan con la ESPECIFICACION, el VENDEDOR rectificara inmediatamente dichas deficiencias bajo su propio costo. EN caso de que las fallas en los BIENES sean continuas o persistan o que no pasen las pruebas o cumplan con la ESPECIFICACION, el COMPRADOR podrá dar por terminada la ORDEN DE COMPRA con base en la Cláusula 8 descrita más adelante.
- 6.3 Cuando el VENDEDOR no cumpla con la inspección o prueba, o no esté presente o se descubran defectos o fallas para rechazar los BIENES proporcionados por el VENDEDOR, y que no se encuentren en estricto apego con los requerimientos de la ORDEN DE COMPRA, no eximirá al VENDEDOR de sus responsabilidades y obligaciones inherentes a la ORDEN DE COMRA.

## 7. ASIGNACION Y SUB-CONTRATOS

7.1 El VENDEDOR no asignara ni sub-contratará la presente ORDEN DE COMPRA o cualquier parte del mismo sin permiso por escrito y anticipado del COMPRADOR. Cualquier sub-contratación permitida no eximirá al VENDEDOR de sus obligaciones inherentes a la ORDEN DE COMPRA y creara ninguna relación contractual entre el COMPRADOR y el sub-contratista del VENDEDOR.

7.2 El VENDEDOR deberá salvaguardar los intereses del COMPRADOR al incorporar los términos y condiciones de la ORDEN DE COMPRA a cualquier asignación o sub-contrato autorizados.

## 8. TERMINACION

8.1 En caso de que el VENDEDOR, a juicio del COMPRADOR:

- (i) No brinde un desempeño satisfactorio a los requerimientos de la presente ORDEN DE COMPRA: o
- (ii) No satisfaga cualquiera de las obligaciones descritas en el presente documento
- (iii) Caiga en bancarrota o realice cualquier arreglo con sus acreedores o tenga una oferta de liquidación, ya sea voluntaria u obligatoria, sin el propósito de unión o reconstrucción

Entonces el COMPRADOR tendrá derecho a:

- (a) Dar por terminada la ORDEN DE COMPRA mediante un aviso por escrito, con siete días de anticipación para el VENDEDOR o el liquidador, o a cualquier persona a quien se transfiera la ORDEN DE COMPRA;
- (b) Otorgar al liquidador o a cualquier otra persona, la opción de proveer los BIENES bajo los términos de esta ORDEN DE COMPRA sujeta únicamente a la remisión de una garantía por escrito, mediante la cual se adquiriera el compromiso de cumplimiento de la ORDEN DE COMPRA.

8.2 Dichas acciones del COMPRADOR deberán realizarse sin perjuicio alguno a los derechos que el COMPRADOR pueda tener, derivados de la ORDEN DE COMPRA, o cualquiera anterior a la misma. En particular, la terminación de la ORDEN DE COMPRA bajo esta misma cláusula, deberá realizarse sin perjuicio a los derechos del COMPRADOR en lo que respecta a daños, incluyendo cualquier costo adicional en el que se haya incurrido en la reparación o abastecimiento de BIENES / SERVICIOS, o en la entrega de los mismos por terceras personas, cuando estos hayan tenido un costo superior a la cantidad señalada en la ORDEN DE COMPRA.

8.3 En caso de que la presente ORDEN DE COMPRA se dé por terminada bajo la presente cláusula, el VENDEDOR no tendrá derecho al pago por costos en los que haya incurrido,

posteriores a la fecha efectiva de terminación, y el COMPRADOR no será responsable de los daños o pérdidas sobre utilidades anticipadas a causa de dicha terminación.

## 9. PATENTES Y REQUERIMIENTOS ESTATUTORIALES

9.1 El VENDEDOR garantiza que ninguno de los BIENES / SERVICIOS proveídos bajo la ORDEN DE COMPRA, ni los dispositivos o procesos de la misma, constituyen o involucran infracción alguna a patentes o diseños registrados y existentes, o a cualquier derecho de propiedad Industrial. El VENDEDOR accede a indemnizar al COMPRADOR contra todos los costos, cargos, gastos y daños que pudieran surgir por alguna queja en el uso o venta de cualquiera de los BIENES / SERVICIOS en caso de que estos constituyan o involucren alguna infracción.

9.2 El VENDEDOR garantiza que el diseño, calidad y los materiales o componentes de los BIENES que se van a proveer bajo la ORDEN DE COMPRA cumplen totalmente con cualquier Estatuto, Orden Estatutaria o cualquier otro instrumento vigente en el momento de la entrega.

## 10. GARANTIAS

10.1 El VENDEDOR garantiza que los BIENES cumplen con la ESPECIFICACION, y que están libres de defectos o fallas (otros que no se deban al mal uso o incorrecta operación por parte del COMPRADOR) durante un periodo de un año posterior a la entrega al COMPRADOR, o para un periodo mayor, cuando así se especifique en la ORDEN DE COMPRA.

10.2 De acuerdo con lo anterior, el VENDEDOR garantiza que una vez que el COMPRADOR envíe una notificación por escrito al VENDEDOR, este ultimo reparará o reemplazará, según determine el COMPRADOR y a su entera satisfacción, cualquier BIEN que este defectuoso, sin costo adicional para el COMPRADOR.

10.3 Por lo tanto, las estipulaciones de la cláusula 10.1 deberán aplicarse también a los bienes reparados o reemplazados.

## 11. FUERZA MAYOR

11.1 Ningún retraso o falla en el desempeño de cualquiera de las partes deberá constituir una falta al presente documento, o dar lugar a quejas por daños o perdidas por ingresos anticipados cuando dicho retraso o falla sean causados por Fuerza Mayor.

11.2 Fuerza Mayor se refiere a cualquier ocurrencia que esté fuera de control y cuando ésta no represente falla o negligencia de la parte afectada, y cuando dicha parte no sea capaz de prevenir o prever el ejercicio de diligencia razonable, y deberá incluir, sin limitarse a: Actos de la naturaleza o del enemigo público: expropiación o confiscación de instalaciones: cualquier tipo de intervención por parte del gobierno: guerra: rebelión:

actos terroristas: sabotaje o tumultos: inundaciones: condiciones inusualmente severas de clima: incendios, explosiones o cualquier otra catástrofe: huelgas o cualquier otro acto concertado de los trabajadores: otros eventos similares.

## 12. CONFIDENCIALIDAD

### 12.1 EL VENDEDOR

- (a) no deberá divulgar información obtenida o relacionada con el desempeño de la ORDEN DE COMPRA excepto cuando sea necesario para el desempeño de la ORDEN DE COMPRA o cuando tenga autorización:
- (b) no deberá ir en contra de las Actas de Secretos Oficiales de 1911 a 1989, o cualquier Acta que la modifique lo reemplace:
- (c) deberá familiarizarse con las Actas y tomar todas las medidas necesarias para asegurar que sus proveedores, y sus empleados y agentes estén familiarizados con ellos: y
- (d) deberá tomar todas las medidas necesarias para asegurar que la gente cumpla con el párrafo (a) y (b) anteriores

## 13. ETICA DE NEGOCIOS Y CONFLICTOS DE INTERES

- 13.1 El VENDEDOR deberá establecer y mantener los estándares de negocio adecuados, procedimientos y controles, incluyendo aquellos necesarios para evitar cualquier falta real o aparente, o para prevenir cualquier acción o condiciones que puedan tener como resultado un conflicto con los intereses del COMPRADOR. Esta obligación deberá aplicarse a las actividades de los empleados y agentes del VENDEDOR en sus relaciones con las personas de servicio o empleados del COMPRADOR, y con terceras partes relacionadas con la ORDEN DE COMPRA. Los esfuerzos del VENDEDOR deberán incluir, sin limitarse a, tomar todas las medidas necesarias y razonables para evitar que sus empleados o agentes realicen, reciban, ofrezcan o den regalos o entretenimiento de un valor nominal mayor, pagos, prestamos y otras consideraciones a cualquier persona, con el propósito de ejercer alguna influencia en estos de individuos, firmas o cuerpos corporativos para que estos actúen en contra de los intereses del COMPRADOR.

## 14. INDEMNIZACIONES

- 14.1 El VENDEDOR acepta indemnizar al COMPRADOR contra pérdidas o daños que enfrente el COMPRADOR y que surjan de manera directa o indirecta como resultado de alguna falta del VENDEDOR para cumplir con las obligaciones inherentes a la ORDEN DE COMPRA

## 15 PRIVILEGIOS

- 15.1 El VENDEDOR no podrá reclamar ningún privilegio, embargo o cualquier otro derecho relacionado con los BIENES, y deberá indemnizar al COMPRADOR contra

privilegios, embargos o cualquier derecho evaluado por personas que son, o dicen ser subcontratistas, agentes o asignados del VENDEDOR.

#### 16. LEYES APLICABLES

16.1 Esta ORDEN DE COMPRA está regida por las Leyes Inglesas y las partes acceden a someterse a la jurisdicción de las Cortes Inglesas.

#### 17. GENERAL

17.1 Los términos y condiciones anteriores son sin el perjuicio de los derechos del COMPRADOR y tienen recurso ante la ley y otros.

## Hoja de especificaciones presentada por el proveedor

Embajada del Reino Unido de la Gran Bretaña e Irlanda del Norte			
Modelo 1	1		
Cantidad	Río Usumacinta 30, Col. Cuauhtemoc, C.p. 06500		
Ubicación			
Características	Propuesta 1	Propuesta mejor compra	Propuesta más económica
Equipo nuevo	SI	SI	No
Hojas por minuto	25 paginas T/C	25 paginas T/C	25 paginas T/C
Copiadora	SI	SI	SI
Impresora (conexión a red local)	SI	SI	SI
Fax (tarjeta de fax)	SI	No	No
Color	SI	No	SI
Blanco y Negro	SI	SI	SI
Tamaño Máximo	11 X 17	11 X 17	11 X 17
Alimentador Automático	SI	SI	SI
Impresión por dos lados de la hoja	SI	SI	SI
Escaneado por dos lados de la hoja	SI	SI	SI
Gavetas	SI (dos)	SI (dos)	SI (dos)
Gabinete / Pedestal	SI	SI	SI
Engrapado	NO	No	No
Perforado	NO	No	No
Mantenimiento Preventivo Mensual	SI	SI	SI
Mantenimientos Correctivos	SI	SI	SI
Tiempo de respuesta	4 horas de respuesta 24 de solución	4 horas de respuesta 24 de solución	4 horas de respuesta 24 de solución
Soporte telefónico	SI	SI	SI
Consumibles excepto papel	SI	SI	SI
Tiempo de entrega	120 horas	120 horas	
Relaciones	SI por desgaste natural	SI por desgaste natural	SI por desgaste natural
1 Toner de stock en cada máquina	SI	SI	SI
Instalación	SI	SI	SI
Capacitación	SI	SI	SI
Guías de operación	SI	SI	SI
Códigos de acceso por departamento c/ Reporte Mensual	SI	SI	SI
Volumen mensual estimado p/máquina		4000	4000
Costo por copia adicional s/ IVA	\$ 0.149	0.149	0.149
Máquina propuesta	Kyocera/Taskalfa 250ci	KM-2560	Bizhub C-252
Extras	Restricción de color		Restricción de color
Programa de reciclaje de tóner	SI	SI	SI
Cronograma de entrega/reemplazo de equipos del local	Entrega 5 días despues de confirmado el pedido	Entrega 5 días despues de confirmado el pedido	Equipo instalado actualmente
Renta Mensual a 12 Meses contrato MN s/IVA	\$ 6,259.00	\$ 6,105.00	\$ 4,455.00
Renta Mensual a 24 Meses contrato MN s/IVA	\$ 3,654.00	\$ 3,513.00	\$ 2,430.00
Renta Mensual a 36 Meses contrato MN s/IVA	\$ 2,784.00	\$ 2,675.00	\$ 1,759.00
Comentarios			
En la propuesta mas economica se esta considerando que se continue trabajando con el equipo que esta instalado actualmente			
Nombre del Proveedor: Máquinas, Información y Tecnología Avanzada, S.A. de C.V.			
Contacto: Carlos Salinas Gutierrez			

## Carta de condiciones comerciales a solicitud de la Embajada



Embajada Británica  
en México

### Condiciones comerciales generales

#### Documentación requerida para dar de alta a un nuevo proveedor:

- Copia RFC
- Copia estado de cuenta bancario (solo el encabezado)
- Breve carta de presentación indicando el giro de la empresa, presencia en el mercado, formas de pago y datos de contacto.

#### Proceso para pago:

Por disposición gubernamental (Reino Unido), no se podrá emitir pago alguno si no existe orden de compra debidamente aprobada. En toda factura, deberá hacerse referencia a la misma ya que representa el compromiso formal del ministerio de pagar debidamente a sus proveedores.

- Las facturas deberán ser ingresadas los días 1 al 20 de cada mes dentro del horario de operación de la Embajada, y deberán estar dirigidas al departamento de compras.
- Deberá desglosarse por modelo de fotocopidora y la producción en copias con su respectivo importe.
- Deberán incluir acuses originales de los comprobantes de producción de copias y deberán estar firmados por la persona que recibe y acredita el servicio.
- Una vez ingresada la factura, al departamento de contabilidad le tomará de 8 a 15 días procesarla (dependiendo de la fecha de ingreso) y excepcionalmente una vez al año, hasta 30 días.
- Por lo anterior, es importante que el proveedor otorgue mínimo 15 días de crédito.
- Los pagos se harán mediante transferencia electrónica (solo usuarios HSBC) o por medio de cheque, el cual deberá ser recolectado en la recepción de la Embajada Británica.

- Ejemplo de hoja para seguimiento del proceso de licitación
- **TENDER CONTROL SHEET**

Contract Title	Contract Number	Sponsor Department
Photocopiers		Procurement

Tender Date 26-02-2010 Date and Time of Opening 18-03-2010; 10:58hrs Place of Opening BE Mexico City

Tenderer	Declined to Bid	Tender Received Late On time	Irregularities/Omissions
Maquinas, Información y Tecnología Avanzada - KYOCERA MITA		On time	None
Canon Mexicana		On time	Supplier didn't use forms provided. Proposal in USD Supplier didn't arrange meeting to clear doubts Supplier didn't sent proposals for Guadalajara, Monterrey, nor Ambassador's office's copier replacement Supplier didn't mention if they have recycling program
Ricoh Mexicana	Proposal not received		
Digital Vaar - Xerox	Proposal not received		

## Tender Opening Team

Name

Mark R. Turner

Abraham García

Ivette Carballo

Signature

Position

Corporate Services  
Director

Procurement Officer

Estates Officer

**TENDER CONTROL  
RECORD OF PRINCIPAL PRICES**

Tenderer	Total Contract Price			
Maquinas, Información y Tecnología Avanzada – KYOCERA/MITA  12 months / 24 months / 36 months	MESES	PROPOSAL 1	PROPOSAL 2	PROPOSAL 3
	12	191712	174155	133835
	24	240504	224483	169643
	36	267516	270671	206087
		Prices without IVA		
Canon Mexicana  12 months / 24 months / 36 months	MESES	PROPUESTA	PROPUESTA	PROPUESTA
	12	122297.76	122297.76	122297.76
	24	158371.2	79185.6	158371.2
	36	188725.68	188725.68	188725.68
		Excluding MTY and GDL		
		Prices without IVA		
		Excluding accounts and HMA's photoco		
		No color printer supplied		
		No toner cartridges included		
		No recycling program		

Tender Opening Team

Name	Mark R. Turner	Abraham García	Ivette Carballo
Signature			
Position	Corporate Services Director	Procurement Officer	Estates Officer

Ejemplo de evaluación de propuestas

Proveedor		Monto de contrato													
Meses	Propuesta 1	X año	Propuesta mejor compra		Propuesta mas economica		X año								
			X año	X año	X año	X año									
12	75108	75108	73260	73260	53460	53460									
24	87696	43848	84312	42156	58320	29160									
36	100224	33408	96300	32100	63324	21108	Maquina 1	MITA TOTAL	12	191712	174155	133835	179256	-33.93%	
12	72084	72084	55584	55584	38664	38664			24	240504	224483	169643	358512	-111.33%	
24	81960	40980	64584	32292	45480	22740			36	267516	270671	206087	537768	-160.94%	
36	92772	30924	73908	24636	53100	17700	Maquina 2	Prices without IVA							
12	23520	23520	14388	14388	10788	10788									
24	28848	14424	23664	11832	13920	6960									
36	11520	3840	27540	9180	16740	5580	Maquina 3	Monthly payment previous contract				14938			
12	9600	9600	9600	9600	9600	9600									
24	19200	9600	19200	9600	19200	9600	Mantenimi	Monthly payment new contract				5724.63			
36	28800	9600	28800	9600	28800	9600	ento 1								
12	11400	11400	21323	21323	21323	21323									
24	22800	11400	32723	16361.5	32723	16361.5	Mantenimi								
36	34200	11400	44123	14707.66	44123	14707.66	ento 2								
12	40765.92	40765.92	40765.92	40765.92	40765.92	40765.92			MESES	PROPUESTA 1	PROPUESTA 2	PROPUESTA 3			
24	52790.4	26395.2	52790.4	26395.2	52790.4	26395.2			12	122297.76	122297.76	122297.76			
36	62908.56	20969.52	62908.56	20969.52	62908.56	20969.52	Maquina 1	Canon Total	24	158371.2	79185.6	158371.2			
12	40765.92	40765.92	40765.92	40765.92	40765.92	40765.92			36	188725.68	188725.68	188725.68			
24	52790.4	26395.2	52790.4	26395.2	52790.4	26395.2									
36	62908.56	20969.52	62908.56	20969.52	62908.56	20969.52	Maquina 2	Excluding MTY and GDL							
12	40765.92	40765.92	40765.92	40765.92	40765.92	40765.92									
24	52790.4	26395.2	52790.4	26395.2	52790.4	26395.2									
36	62908.56	20969.52	62908.56	20969.52	62908.56	20969.52	Maquina 3	Prices without IVA							
12	NA	NA	NA	NA	NA	NA									
24	NA	NA	NA	NA	NA	NA									
36	NA	NA	NA	NA	NA	NA	Mantenimi	Excluding accounts and HMA's photocopiers							
12	NA	NA	NA	NA	NA	NA									
24	NA	NA	NA	NA	NA	NA									
36	NA	NA	NA	NA	NA	NA	ento 1	No color printer supplied							
12	NA	NA	NA	NA	NA	NA									
24	NA	NA	NA	NA	NA	NA									
36	NA	NA	NA	NA	NA	NA	Mantenimi	No toner cartridges included							
12	NA	NA	NA	NA	NA	NA									
24	NA	NA	NA	NA	NA	NA									
36	NA	NA	NA	NA	NA	NA	ento 2	No recycling program							
Justification MITA is the current supplier, they met all our needs and costs, they have recycling toner program, coverage for Monterrey, Guadalajara and HMA's Residence															
The best option is kept with current photocopies equipment since staff is familiar with their operation and are in good conditions, also gives us the opportunity for better savings MITA suggest HMA's photocopier replacement since maintenance costs are higher due spare parts must be imported from Japan and usually takes up to 5-6 months get them, new equipment suggested meets our need and maintenance costs are much lower, might need clearance to be in Abigail's office (P. Deneiffe)															