



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

**GESTIÓN DE COMPRA EN LAS SUPERINTENDENCIAS DE PLANTAS DE
PROCESOS Y SERVICIOS INDUSTRIALES, REFINERÍA PUERTO LA
CRUZ, PDVSA. ESTADO ANZOATEGUI.**

PRESENTADO POR:

**LEONEL RODRIGUEZ
13.729.184**

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Cumaná, diciembre de 2008



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

**GESTIÓN DE COMPRA EN LAS SUPERINTENDENCIAS DE PLANTAS DE
PROCESOS Y SERVICIOS INDUSTRIALES, REFINERÍA PUERTO LA
CRUZ, PDVSA. ESTADO ANZOATEGUI.**

PRESENTADO POR:

Br. Leonel A, Rodríguez P
13.729.184

Acta de aprobación:

TRABAJO DE GRADO APROBADO EN NOMBRE DE LA UNIVERSIDAD DE
ORIENTE, EN CUMANÁ A LOS DIECISIETE DÍAS DEL MES DE DICIEMBRE
DEL AÑO 2008; POR EL SIGUIENTE JURADO CALIFICADOR.

Prof. Luis Martínez
Jurado Principal

Prof. Diego Salazar
Jurado Principal

Prof. Emilio Tineo
Asesor Académico

Cumaná, diciembre de 2008

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	i
DEDICATORIA	ii
LISTA DE TABLAS	iii
LISTA DE FIGURAS	iv
RESUMEN.....	v
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
NATURALEZA DEL TRABAJO	3
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Objetivos de la investigación	6
1.2.1 Objetivo general	6
1.2.2 Objetivos específicos	6
1.3 Justificación.....	7
CAPÍTULO II	8
MARCO METODOLÓGICO.....	8
2.1 Nivel de la investigación.....	8
2.2 Diseño de la Investigación	8
2.3 Fuentes de Información.....	9
2.3.1 Fuentes Primarias	9
2.3.2 Fuentes Secundarias	9
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	9
2.5 Población y Muestra.....	10
2.5.1 Población.....	10
2.5.2 Muestra.....	10
2.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos	10
CAPÍTULO III.....	12
ASPECTOS GENERALES DE LA REFINERÍA PUERTO LA CRUZ DE PETROLEOS DE VENEZUELA S.A (PDVSA).....	12
3.1 Breve reseña histórica de la refinería	12
3.2 Ubicación de la Refinería Puerto la Cruz.....	17
3.3 Organigrama de las tres divisiones de negocio de pdvsa y la refinería de Puerto la Cruz.	18
3.4 Misión y visión de la refinería puerto la cruz	20
3.4.1 Misión	20
3.4.2 Visión	20
3.5 Objetivo de la Refinería de Puerto la Cruz	20
CAPÍTULO IV	21
MARCO TEÓRICO Y LEGAL	21
4.1 Compras	21
4.2 Importancia de las compras.....	22

4.3	Clasificación de las Compras	23
4.3.1	Compras por el tipo de material	23
4.3.2	Compras por la frecuencia del material	24
4.3.3	Compras para reabastecer stock	24
4.3.4	Compras por trayectoria.....	25
4.3.5	Compras por la naturaleza de los materiales.....	25
4.3.6	Compras por el costo del material.....	25
4.4	Técnicas de compras	27
4.4.1	Determinación de la cantidad en pedido económico.....	27
4.4.2	Programa de simplificación del trabajo.....	28
4.4.2.1	Pedidos abiertos	28
4.4.2.2	El uso de requisiciones como pedidos de compras	29
4.4.2.3	La tarjeta con el historial de las compras o requisición viajera	29
4.5	Diferencias entre compras de equipo capital y compras de materiales.....	29
4.6	Sistemas generales de compras	31
4.6.1	Compras para necesidades inmediatas	31
4.6.2	Compra adelantada.....	32
4.6.3	Compras de especulación.....	33
4.6.4	Jugadas de bolsa.....	33
4.7.-	Instrumentos legales que regulan el proceso de compra.....	34
	CAPÍTULO V.....	36
	PROCEDIMIENTOS QUE APLICA LAS SUPERINTENDENCIAS DE	
	PLANTAS DE PROCESOS Y SERVICIOS INDUSTRIALES PARA LLEVAR	
	ACABO EL PROCESO DE COMPRA.....	36
5.1	Situación actual del proceso de compra	36
5.2.-	Medidas de control interno aplicadas al proceso de compra	37
5.3.-	Descripción de los procedimientos para llevar a cabo el proceso de compras.	
	39
5.3.1.-	Elaboración del plan procura	45
5.3.2.-	Creación de pedidos/contratos y administración de pedidos	48
5.3.3.-	Análisis, evaluación y consolidación de requerimientos	53
5.3.4.-	Modalidad y origen de la compra	57
5.3.5.-	Compras	59
5.3.6.-	Compras de emergencias	65
5.3.7.-	Selección de proveedores	67
5.3.8.-	Adquisición de bienes y servicios en el país menores o iguales a 1100 U.T.	71
5.3.9.-	Adquisición de bienes y servicios en el país mayores a 1100 U.T.....	76
5.3.10.-	Adquisición de bienes y servicios en el exterior.....	80
	CAPÍTULO VI.....	83
	ANÁLISIS Y PROPUESTAS DEL PROCESO DE COMPRA LLEVADO A	
	CABO POR LAS SUPERINTENDENCIAS DE PLANTAS DE PROCESOS Y	
	SERVICIOS INDUSTRIALES.....	83

6.1 Medición del tiempo aproximado de demora desde que el supervisor de planta hace la solicitud de pedido hasta que lo recibe, pasando por cada uno de los departamentos.	83
6.2.- Determinar los factores que influyen en el retardo del proceso de compra....	88
6.3.- Análisis de los resultados obtenidos del cuestionario realizado al personal involucrado en el proceso de compra.....	90
CONCLUSIONES.....	101
RECOMENDACIONES.....	104
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	106
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	114
ANEXOS.....	116

AGRADECIMIENTO

A Dios todo poderoso, a la Virgen Del Valle y al Doctor José Gregorio Hernández por acompañarme y guiarme en todos los momentos de mi carrera profesional.

A la Universidad de Oriente, por darme la oportunidad de ingresar a sus aulas de clases para mi formación profesional.

A la profesora Ana Colón y al profesor Emilio Tineo por su asesoría y darme la oportunidad de lograr la culminación de este trabajo, muchas gracias.

A la Empresa Petróleos de Venezuela, (PDVSA). En especial a los Señores Manuel Siso, Alexis Marcano y Félix Deliso. Por darme la oportunidad de realizar mi trabajo de grado, por la constancia y colaboración desinteresada muchas gracias.

A todos mis compañeros de trabajo, quienes me aconsejaron y apoyaron aceptando los cambios de guardias para yo poder asistir a clases, a todos ellos muchas gracias.

A mis padres, esposa e hijos por brindarme su cariño, amor y comprensión. Este triunfo es de ustedes. Mil gracias.

A todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron y contribuyeron al logro de esta meta, mi más sincero agradecimiento.

A todos ellos muchas gracias

DEDICATORIA

Estoy cerca de lograr una de las metas más anhelada de mi vida y quiero dedicar este esfuerzo:

A Dios todo poderoso, a la Virgen Del valle y al Doctor José Gregorio Hernández; por encontrar en ellos la fuerza espiritual para lograr culminar con éxito mi carrera como Licenciado en Administración.

A mis padres: Evarista Pino y Leoner Rodríguez, quienes con su cariño, amor y consejos, supieron convencerme que la prosperidad y grandeza de un ser humano se logra a través de la educación. A ellos les dedico este triunfo con el amor más grande y sincero del mundo.

A mis hijos: Leonelys y Leomar, quienes forman parte de mi vida, ellos han sido como un regalo de Dios, para darme fuerza y motivación para lograr mi objetivo.

A mis hermanos, que con sus consejos y ayuda hicieron posible este logro.

A mis amigos y compañeros de clases, quienes de una u otra forma han contribuido con su amistad y confianza a lograr mi meta

A mi esposa Matilde, por el apoyo incondicional, Amor, paciencia y confianza en mí.

A todos ellos muchas gracias

LISTA DE TABLAS

CUADRO N°1 Medición del tiempo aproximado de demora desde que el supervisor de planta hace la solicitud de pedido hasta que lo recibe, pasando por cada uno de los departamentos.....	84
CUADRO N° 2 Distribución absoluta y porcentual del retardo presente en el proceso de compra llevado a cabo por la superintendencia de plantas de procesos y servicios industriales (SPPSI).....	90
CUADRO N° 3 Distribución absoluta y porcentual de los rubros que presentan mayores retardos durante el proceso de compra llevado a cabo por la SPPSI.....	91
CUADRO N° 4 Distribución absoluta y porcentual de la(s) causa(s) que originan retardo en el proceso de compra llevado a cabo por la SPPSI.....	92
CUADRO N° 5 Distribución absoluta y porcentual de los daños que ocasiona a la empresa el retardo en el proceso de compra llevado a cabo por la SPPSI.....	94
CUADRO N° 6 Distribución absoluta y porcentual del beneficio que trae para la empresa agilizar el proceso de compra.....	95
CUADRO N° 7 Distribución absoluta y porcentual de las sugerencias hechas por los encuestados para mejorar el proceso de compra.....	96
CUADRO N° 8 Distribución absoluta y porcentual para determinar si hace falta modificar algunos aspectos del proceso de compra.....	97
CUADRO N° 9 Distribución absoluta y porcentual de las opciones que se mencionan a continuación y que deben modificarse.....	97
CUADRO N° 10 Distribución absoluta y porcentual de los procedimientos que deben ser modificados o revisados.....	98
CUADRO N° 11 Distribución absoluta y porcentual del tiempo que demora la solicitud de pedido (químico, material de oficina y equipos de seguridad) en cada uno de los departamentos o niveles de aprobación.....	99

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1.** Ubicación geográfica de los tres (3) complejos refinadores de Venezuela constituidos con un total de siete (7) Refinerías y con una capacidad de refinación de 1.254 Mil Barriles Diarios (MBD).....15
- Figura 2.** Ubicación Geográfica de la Refinería Puerto La Cruz y El Chaure.....17
- Figura 3.** Estructura actual de la Refinería de Puerto la Cruz.....19

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

**GESTIÓN DE COMPRAS EN LAS SUPERINTENDENCIAS DE PLANTAS
DE PROCESOS Y SERVICIOS INDUSTRIALES, REFINERÍA PUERTO LA
CRUZ, PDVSA. ESTADO ANZOATEGUI.**

Autor: Leonel Rodríguez
Asesor: Emilio Tineo
Fecha: 18/12/2008

RESUMEN

Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima (**PDVSA**), fue creada por decreto el 30 de Agosto de 1975, para ejercer funciones de planificación, coordinación y supervisión de la industria petrolera nacional. Para el año 1998, PDVSA da paso al establecimiento de tres (3) divisiones funcionales: **PDVSA Exploración y Producción, PDVSA Manufactura y Mercadeo (refinación) y PDVSA Servicios. PDVSA Manufactura y Mercadeo** (refinación), está a cargo de todas las actividades de refinación de petróleos, así como la manufactura de productos, su comercialización y suministro tanto a nivel nacional como internacional.

A nivel nacional PDVSA, está conformada por tres (3) complejos refinadores, el Centro Refinador Paraguana, Refinería El Palito y Refinería Puerto La Cruz.

Hoy en día se vive en un mundo de constantes cambios y competitividad a nivel empresarial, por ello las organizaciones buscan ser más eficiente para obtener una mayor productividad y así ofrecer o brindar un servicio de calidad que generen mayores beneficios económicos y utilidades al país. A través de entrevistas con supervisores, estos manifestaron que existe cierto retraso en el proceso de compra de algunos rubros en las superintendencias de plantas de procesos y servicios industriales de la Gerencia de Operaciones de la Refinería de Puerto La Cruz. Ellos proponen hacerle un seguimiento a las gestiones de compras llevadas a cabo por las superintendencias de plantas de proceso y servicios Industriales, con la finalidad de determinar las posibles causas o motivos que origina los retardos en el proceso de compra y tomar a tiempo las medidas correctivas según sea el caso. La demora en la entrega de los materiales y/o equipos trae como consecuencia que se paralice parcial o totalmente el proceso productivo de la empresa, esto conlleva a un incumplimiento de los compromisos regionales, nacionales e internacionales; y finalmente, se traduce en una pérdida para la organización. Debido a lo antes expuesto, este trabajo tuvo como finalidad analizar la gestión de compras en las superintendencias de plantas de procesos y servicios industriales de la Gerencia de Operaciones de la Refinería de Puerto La Cruz.

INTRODUCCIÓN

La adquisición de materiales y servicios es un factor clave en el éxito de cualquier organización que busque lograr sus objetivos de una manera eficiente. Es por ello que hoy en día contar con un proceso óptimo de compra aumenta la posibilidad de alcanzar el éxito. Toda compra debe estar asociada a una orden, para que se le dé curso al proceso de gestión respectivo; bajo ningunas circunstancias las empresas deben ejecutar trabajos o despachar materiales, sin antes tener una orden de compra y haber cumplido con una serie de requisitos los cuales varían de una organización a otra.

La industria petrolera venezolana no escapa de esta realidad, es por ello que a raíz de la nacionalización del petróleo ha experimentado un crecimiento continuo capaz de lograr sus objetivos y a la vez propiciar la participación de la sociedad en busca de mejorar la calidad de vida de los venezolanos.

En este orden de ideas, la refinería de Puerto La Cruz, es la encargada de llevar a cabo el proceso productivo de los derivados del petróleo, para cumplir con las necesidades tanto del mercado regional como nacional e internacional.

La empresa en su afán por lograr la excelencia busca desarrollar ventajas competitivas que generen mayores beneficios económicos y utilidades al país, en esta oportunidad se propone hacer un seguimiento a las gestiones de compras llevadas a cabo por las superintendencias de plantas de proceso y servicios Industriales, con la finalidad de determinar las posibles causas o motivos que origina los retardos en el proceso de compra y tomar a tiempo las medidas correctivas según sea el caso, de acuerdo a su naturaleza. Es de suma importancia que las solicitudes de pedidos lleguen en el tiempo establecido, de lo contrario las unidades de proceso y su personal

no podrá llevar a cabo el proceso productivo de una manera eficaz, eficiente y oportuna.

El tema a desarrollar tiene como finalidad minimizar las desviaciones cometidas durante el proceso de gestión de compra. También va a permitir adquirir y ampliar los conocimientos acerca del proceso de compra llevado a cabo por las superintendencias de plantas de procesos y servicios industriales en la refinería de Puerto La Cruz, estado Anzoátegui.

CAPÍTULO I

NATURALEZA DEL TRABAJO

1.1 Planteamiento del problema

Actualmente el mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, esto hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones. En este orden de idea, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando a la alta gerencia de las organizaciones a adoptar modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, cumpliendo así con una de las propiedades básicas de sistema como lo es la sinergia y de responder de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad, servicios a todo nivel, cada vez más eficientes, rápidos y de mejor calidad.

Las organizaciones privadas y del Estado tratan de garantizarle a su personal y a la colectividad en general una serie de servicios básicos que les permiten mejorar la calidad de vida tanto de la empresa como de sus empleados y así cumplir con una serie de obligaciones y responsabilidades.

Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA), a través de su historia, ha venido transformándose para adaptar la estructura de la industria en función de las necesidades y retos dictados por el entorno y la competencia nacional e internacional. Es por ello que PDVSA cada día busca mejorar la eficiencia operacional, con el fin de mantenerse en altos niveles competitivos y a la vez cumplir con sus objetivos propuestos.

La refinería de Puerto la Cruz, esta compuesta por catorce (14) gerencias y una de ella es la gerencia de operaciones, la cual esta integrada por la superintendencia de plantas de hidropcesos, la superintendencia de san roque, la superintendencia de plantas de procesos y la superintendencia de plantas de servicios industriales. Estas dos últimas forman parte del objeto de estudio para la presente investigación.

La refinería Puerto la Cruz, está a cargo de la refinación de petróleos, es decir la manufactura de productos y su comercialización en el mercado regional, nacional e internacional.

El óptimo funcionamiento del proceso de compra en las superintendencias de plantas de procesos y servicios industriales de la refinería de Puerto la Cruz, depende fundamentalmente del cumplimiento de las normas y procedimientos que se fijen para el logro de los objetivos propuestos; esto va a permitir garantizar un orden lógico y secuencial de las labores continua de una empresa.

Los supervisores de secciones en áreas de proceso, hacen las solicitudes de pedidos (solped) de material al departamento de compra conocido como Bariven, a través del sistema de aplicación y productos en procesamientos de datos (SAP R/3). A través de entrevistas con supervisores, estos han manifestado que existe cierto retraso en el proceso de compra de algunos rubros, entre ellos; químicos para tratamiento de plantas, equipos de seguridad personal, entre otros. La demora en la entrega de los materiales y/o equipos trae como consecuencia que se paralice parcial o totalmente el proceso productivo de la empresa, esto conlleva a un incumplimiento de los compromisos regionales, nacionales e internacionales; y finalmente, se traduce en una perdida para la organización.

Por lo antes expuesto, es de suma importancia recibir oportunamente las solicitudes de materiales y/o equipos, para así poder llevar a cabo el proceso productivo de una manera eficaz, eficiente y oportuna.

Con base a lo señalado anteriormente se plantea las siguientes interrogantes:

- 1) ¿Cuál es la importancia del proceso de compra para las superintendencias de plantas de procesos y servicios industriales?
- 2) ¿Cuáles son los factores que pueden influir en el retraso del proceso de compra?
- 3) ¿Cómo se lleva a cabo el Proceso de compra en las superintendencias de plantas de procesos y servicios industriales?
- 4) ¿Cuál es la situación actual del proceso de compra en las superintendencias de plantas de procesos y servicios industriales?
- 5) ¿Cuáles son las normas y procedimientos a utilizar en el proceso de compras llevado a cabo por las superintendencias de plantas de procesos y servicios industriales?
- 6) ¿Cuáles son los tipos de compras que realiza la superintendencia de plantas de procesos y plantas servicios industriales?
- 7) ¿Qué medidas de control interno se aplican al proceso de compra?
- 8) ¿Qué medidas se pueden implementar para solucionar o minimizar los retrasos en el proceso de compra?

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Analizar la gestión de compras en la superintendencia de plantas de procesos y servicios industriales, Refinería Puerto La Cruz. PDVSA.

1.2.2 Objetivos específicos

- Conocer el funcionamiento en general de la superintendencia de plantas de procesos y servicios industriales
- Diagnosticar la situación actual del proceso de compra llevado a cabo por las superintendencias de plantas de proceso y servicios industriales.
- Identificar las medidas de control interno aplicado al proceso de compra
- Describir el proceso de compra en las superintendencias de plantas de procesos y servicios industriales.
- Determinar los factores que afectan el proceso de compra en las superintendencias de plantas de procesos y Servicios Industriales.
- Proponer medidas que se puedan implementar para solucionar o minimizar los retrasos en el proceso de compra.

1.3 Justificación

En vista de los grandes cambios que acontecen tanto a nivel nacional como a nivel mundial, es de suma importancia que los profesionales de cualquier índole posean un amplio conocimiento sobre el ambiente interno y externo que pudiera afectar el buen desarrollo de las organizaciones. Es por ello que se plantea analizar el proceso de gestión de compra en las superintendencias de plantas de procesos y servicios industriales de la gerencia de operaciones, en la Refinería de Puerto la Cruz de petróleos de Venezuela S.A (PDVSA), estado Anzoátegui.

Las compras representan un factor clave en el éxito de cualquier organización que desee alcanzar el logro de sus objetivos propuestos. Es por ello que, con esta investigación se busca mejorar el retraso que presenta el proceso de compra en las superintendencias antes mencionadas y así evitar demoras en la entrega de materiales y/o equipos que son de gran relevancia para que la empresa mantenga activo el proceso productivo de una manera eficaz, eficiente y oportuna.

Este estudio permitirá brindar un mejor servicio de manufactura y mercadeo (comercialización), tanto a nivel regional, como nacional e internacional, siendo este el objetivo principal de la organización.

El tema a desarrollar es de suma importancia, ya que el mismo permitirá desarrollar conocimientos acerca del proceso de compra llevado a cabo por las superintendencias de plantas de procesos y servicios industriales de la refinería de puerto la cruz de PDVSA. Además, servirá de apoyo no solo para el buen funcionamiento y desarrollo de la organización, sino también para investigaciones futuras que se desprendan de esta investigación, sirviendo de esta manera como referencia para el desarrollo de las mismas.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1 Nivel de la investigación

El nivel de investigación del presente estudio fue de tipo descriptivo, puesto que se llevo a cabo una descripción detallada de la problemática planteada.

Según Sabino C, (2002. Pág. 43) lo define como “aquellos que utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con las de otras fuentes”.

Al respecto Méndez C, (2003. Pág. 136,137) señala que: “los estudios descriptivos su objeto es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, identificar características del universo de investigación; además acuden a técnicas específicas de recolección de datos como la observación, las entrevista, cuestionarios, informaciones y documentos utilizados por otros investigadores”.

2.2 Diseño de la Investigación

El estudio fue de campo y documental, Al respecto, Sabino C, (2002. Pág. 67) señala que: “la Investigación de campo se basa en informaciones o datos primarios obtenidos directamente de la realidad y lo hace a través de una técnica específica como la entrevista o el cuestionario”.

Sabino C, (2002. Pág. 64) señala que: “la Investigación documental emplea datos que han sido ya recolectados en otras investigaciones y son conocidos mediante

los informes correspondientes nos referimos a datos secundarios, porque han sido obtenidos por otros y nos llegan elaborados y procesados de acuerdo con los fines de quienes inicialmente los obtuvieron y manipularon.

2.3 Fuentes de Información

Las fuentes de información utilizadas fueron de dos tipos:

2.3.1 Fuentes Primarias

La información se obtuvo directamente del departamento de compra (Bariven) de la superintendencia de plantas de procesos y servicios industriales, mediante la aplicación de entrevistas estructuradas al personal de esta dependencia y la observación directa del proceso.

2.3.2 Fuentes Secundarias

Son las que se obtienen mediante el uso de fichas textuales y mixtas, basados en la lectura de diferentes obras que guarden relación con el tema de estudio, entre ellos manuales de normas y procedimientos.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la elaboración del presente trabajo de investigación, las técnicas de recolección de datos fueron la observación directa, el análisis documental, el cuestionario y entre su modalidad la entrevista estructurada. Esto permitió hacerle un seguimiento más de cerca al proceso de compra llevado a cabo por las superintendencias de plantas de procesos y servicios industriales.

En cuanto a los instrumentos que se utilizaron tenemos: las guías de entrevistas, pen drive, computadora, impresora, Papel Bond Tipo Carta color blanco y lápiz entre otros.

2.5 Población y Muestra

2.5.1 Población

La población objeto de estudio estaba conformada por 20 personas aproximadamente que están involucradas directamente en el proceso de compra llevado a cabo por las superintendencias de plantas de procesos y servicios industriales de la Refinería Puerto la Cruz, PDVSA. estado Anzoátegui.

2.5.2 Muestra

En vista de que la población es bastante pequeña, se tomo toda la población como muestra representativa, es decir las 20 personas involucradas directamente en el proceso de compra llevado a cabo por las superintendencias de plantas de procesos y servicios industriales de la Refinería Puerto La Cruz PDVSA – Oriente. estado Anzoátegui.

2.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

La información obtenida fue clasificada y registrada de acuerdo a la importancia para el objetivo que se persigue.

En cuanto al análisis de los datos o información obtenida, se presentó esquemáticamente a través de un diagrama de flujo (flujograma), cada procedimiento

a utilizar se presentó en un flujograma, para así tener una visualización de todo el proceso operacional.

CAPÍTULO III

ASPECTOS GENERALES DE LA REFINERÍA PUERTO LA CRUZ DE PETROLEOS DE VENEZUELA S.A (PDVSA).

3.1 Breve reseña histórica de la refinería

Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima (PDVSA) fue creada por decreto presidencial N^º 1.123 del 30 de Agosto de 1975, para ejercer funciones de planificación, coordinación y supervisión de la industria petrolera nacional, al concluir el proceso de revisión de las concesiones de hidrocarburos promulgadas en la Ley de Hidrocarburos del año de 1943. Efectivamente, el 1^º de enero de 1976 PDVSA comienza a desempeñarse como casa matriz y directora de catorce (14) filiales.

El 14 de diciembre de 1976 PDVSA se reduce simplemente a cinco (5) empresas operadoras, las cuales se acoplan a los procesos administrativos y operacionales de las antiguas filiales acatando criterios de racionalización y reorganización de la industria petrolera.

El Ejecutivo Nacional en el año de 1986 autorizó a través del poder legislativo la adopción de un conjunto de medidas dirigidas a profundizar el proceso de racionalización de la industria petrolera, y una de los aspectos anunciados fue que PDVSA quedaría integrada por tres (3) empresas LAGOVEN, MARAVEN y CORPOVEN antigua MENEVEN.

En enero de 1998, PDVSA se establecía como una empresa con un perfil corporativo unificado, dirigido a generar altos estándares de calidad y beneficios en lo que respecta a los procesos que están presentes dentro de la industria de los

hidrocarburos, por esta razón, la estructura operativa y administrativa integrada por las tres (3) filiales (LAGOVEN, MARAVEN y CORPOVEN, cuyo objetivo primordial se enfocaba hacia la consolidación satisfactoria de la transición y adaptación de las actividades petroleras privadas de las concesionarias, a la tutela del estado) desaparece para dar paso al establecimiento de tres (3) divisiones funcionales: PDVSA Exploración y Producción, PDVSA Servicios y PDVSA Manufactura y Mercadeo (refinación), cada una de estas divisiones a su vez integradas por diversas empresas y unidades de negocios ubicadas en Venezuela y en el exterior.

PDVSA Exploración y Producción se encargan de desarrollar las actividades de búsqueda de reservas y explotación de petróleo y gas natural, así como los negocios del carbón y la Orimulsión, los convenios operativos para la reactivación de los campos petroleros, la participación de la industria en los contratos de exploración a riesgo y producción en áreas nuevas bajo el esquema de ganancias compartidas y en las asociaciones estratégicas para el desarrollo de los crudos pesados de la Faja del Orinoco. Con esta división se busca descubrir e incorporar nuevas reservas de hidrocarburos al menor costo y riesgo posible y a la vez maximizar la explotación de los mismos en forma eficiente y rentable, promoviendo el desarrollo socioeconómico del país.

PDVSA Servicios ésta división se encarga de brindar servicios integrados y altamente especializados a toda la corporación (PDVSA); tales como: servicios técnicos, suministro de bienes y materiales, consultoría y asesoría profesional. Este último incluye Consultoría Jurídica, PDVSA Ingeniería y Proyectos.

PDVSA Manufactura y Mercadeo (refinación), ésta división está a cargo de todas las actividades de refinación de petróleos, así como la manufactura de productos, su comercialización y suministro tanto a nivel nacional como internacional.

En la actualidad, PDVSA ha logrado prestigio a nivel mundial como una empresa confiable en el suministro de grandes volúmenes de petróleo y se consolida como una de las principales compañías petroleras multinacionales.

La expansión de la principal industria del país tanto a nivel nacional como internacional, se ha visto evidenciada con la compra y participación en diversas refinerías ubicadas en Europa (Ruhr Oel, en Alemania; Nynas, en Suecia y Bélgica), Estados Unidos (Citgo, en Tulsa) y el Caribe (Isla, en Curazao).

A nivel nacional PDVSA, está conformada por tres (3) complejos refinadores, el principal es el Centro Refinador Paraguana (conformado por la Refinería de Bajo Grande en el estado Zulia, la Refinería Cardón y Amuay en el estado Falcón) con una capacidad de producción de 956 Mil Barriles Diarios (MBD). Refinería el Palito, ubicada en el estado Carabobo con una capacidad de producción de 130 MBD y la Refinería Puerto la Cruz conformada por las instalaciones de Puerto la Cruz, Refinería El Chaure y San Roque en el estado Anzoátegui, con una capacidad de producción actualmente de 184 MBD (**Ver Figura 1**).

La Refinería Puerto La Cruz, pertenece a la División Oriente de PDVSA Petróleo y Gas, dicha capacidad de producción garantiza al mercado interno el suministro de gasolina, GLP, kerosene, diesel y residual. El 70% de la producción de estas Refinerías es destinada a las exportaciones de crudos y productos refinados, ubicándola en el segundo centro de exportación de hidrocarburos del país.

A través del Terminal Marino Guaraguao se maneja y distribuye la producción de crudos hacia los mercados de exportación y a las otras filiales. El 30% de la producción restante, es utilizado para surtir los requerimientos del mercado interno a través de los llenaderos (camiones), plantas SISO y tanqueros. Las plantas SISO se encuentran ubicadas en Puerto La Cruz, San Tomé, Maturín, Puerto Ordaz,

Ciudad Bolívar y Puerto Ayacucho. El sistema de unión es un poliducto subterráneo de aproximadamente 600 kilómetros de longitud que va desde Puerto La Cruz, hasta Ciudad Bolívar mientras que, el suministro a las plantas de Puerto Ayacucho se hace a través de gabarras.

Figura 1. Ubicación geográfica de los tres (3) complejos refinadores de Venezuela constituidos con un total de siete (7) Refinerías y con una capacidad de refinación de 1.254 Mil Barriles Diarios (MBD)



Fuente: <http://intranet.pdvsa.com> Exploración y producción, refinación, comercio y suministro.

El Complejo Refinador Puerto la Cruz cuenta en la actualidad con veinte (20) unidades o plantas de procesos de las cuales, cuatro (4) comprenden al procesos de Destilación Atmosférica DA-1 y DA-2 ubicadas en la Refinería de Puerto la Cruz, DA-3 ubicada en la Refinería el Chaure y DA-4 ubicada a 40 kilómetros de la ciudad de Puerto la Cruz en la Refinería San Roque. Dos (2) plantas de separación de Naftas 051 y 052 y una (1) de tratamiento Merox para los productos JET-A1 y gasolina de catalítica. Tres (3) de conversión media, planta de craqueo catalitico fluidizado (FCC), alquilación con ácido fluorhídrico (HF) y sistemas de tratamiento de gases (STG). Diez (10) plantas corresponden a la sección de Hidroprocesos (procesos con hidrógeno) y sistemas ambientales. Las unidades operacionales que las conforman son: La Unidad de Hidrotratamiento de Nafta, Reformación Catalítica de Nafta Pesada, Unidad de Hidrotratamiento de Diesel, Unidad de Tratamiento y Fraccionamiento de Gas Licuado de Petróleo (GLP), Unidad de Aguas Agrias, Unidad de Tratamiento de Gas con Amina, Unidad de Regeneración de Aminas, Unidad de Recuperación de Azufre, Unidad de Tratamiento de Gas de Cola y Unidad de Manejo de Azufre.

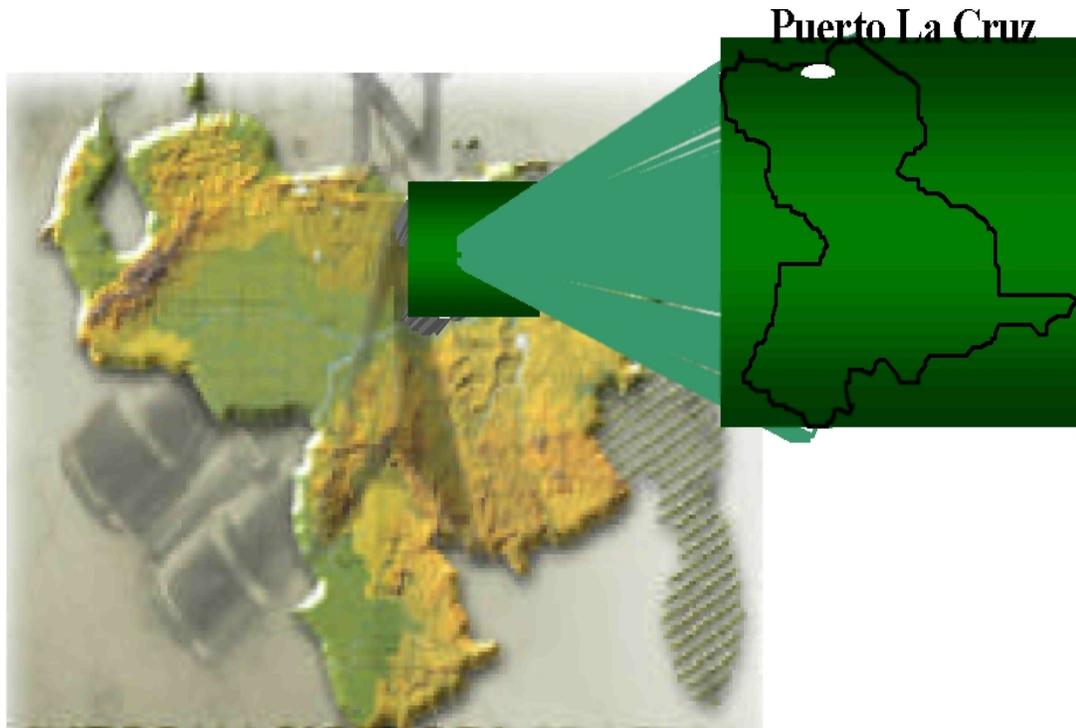
Así mismo, todas las actividades operacionales del complejo refinador están respaldadas por las unidades de Servicios Industriales, quien suministra energía eléctrica, aire comprimido, vapor de agua, combustible liquido, gas natural, agua de enfriamiento, agua de servicio, agua contra incendio, agua para consumo humano, tratamiento de efluentes petroleros y tratamiento de aguas servidas.

Además, se cuenta con el departamento de Movimiento de Crudos y Productos (MyCP), encargado de recibir y almacenar el crudo y los productos mediante tanques de almacenamiento y del despacho y distribución de los mismos mediante poliductos, llenaderos de gándolas y muelles.

3.2 Ubicación de la Refinería Puerto la Cruz

La Refinería Puerto la Cruz, está situada en la Costa Norte Oriental, en la zona noreste de la Ciudad de Puerto la Cruz, en el Municipio Sotillo del estado Anzoátegui, y opera desde hace 57 años. Tiene facilidades de acceso al Mar Caribe y esta conectada mediante oleoductos a los campos de producción del Oriente del País. (ver Figura 2).

Figura 2. Ubicación Geográfica de la Refinería Puerto La Cruz y el Chaure



Fuente: <http://intranet.pdvsa.com> Exploración y producción, refinación, comercio y suministro

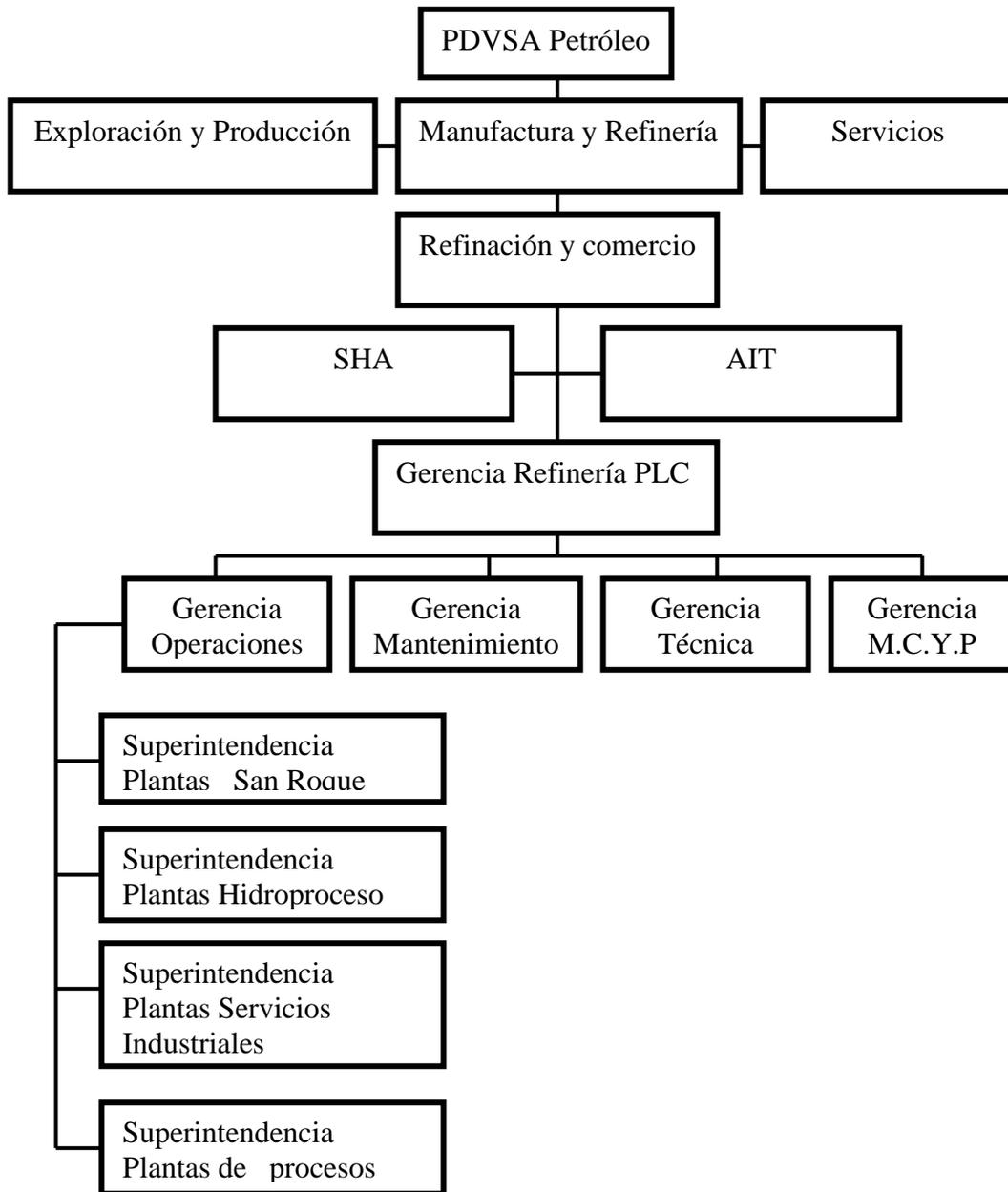
3.3 Organigrama de las tres divisiones de negocio de pdvsa y la refinería de Puerto la Cruz.

En cuanto a la estructura organizativa de PDVSA Petróleo, se puede decir que, en enero de 1998, las tres (3) filiales de PDVSA (LAGOVEN, MARAVEN y CORPOVEN) desaparecen, para dar paso al establecimiento de tres (3) divisiones funcionales: PDVSA Exploración y Producción, PDVSA Servicios y PDVSA Manufactura y Mercadeo; cada una de estas divisiones están a su vez integradas por diversas empresas y unidades de negocios.

PDVSA Manufactura y Mercadeo (Refinación), división a la cual pertenece la Refinería Puerto la Cruz, tal como se observa en la **Figura 3**, donde se muestra un organigrama general que señala las tres divisiones funcionales de PDVSA. Dicha Refinería, está integrada por tres (3) Gerencias, que son: la Gerencia de Seguridad Higiene y Ambiente (SHA), la Gerencia de Automatización Telecomunicación e informática (AIT) y la Gerencia de la Refinería de Puerto la Cruz. Esta última Gerencia (Refinería Puerto la Cruz) a su vez está conformada por cuatros (4) Gerencias que son: Gerencia de Movimiento Crudo y Producto (MC y P), Gerencia Técnica (GT), Gerencia de mantenimiento (GM) y Gerencia de Operaciones (GO), Esta última Gerencia a su vez está integrada por cuatro (4) superintendencias que son: la Superintendencia plantas de San Roque, la Superintendencia plantas de Hidroprocesos, Superintendencia de plantas de Servicios Industriales y la Superintendencia de plantas de procesos.

El presente trabajo fue llevado a cabo en estas dos (2) últimas superintendencias (Servicios Industriales y plantas de Procesos).

Figura 3. Estructura actual de la Refinería de Puerto la Cruz



Fuente: <http://intranet.pdvsa.com> Exploración y producción, refinación, comercio y suministro.

3.4 Misión y visión de la refinería puerto la cruz

3.4.1 Misión

Maximizar el valor agregado al negocio, a través de la transformación del petróleo en otros insumos de alta calidad, de manera segura, confiable y rentable para la satisfacción de sus clientes, en armonía con la comunidad y el ambiente, con su más importante recurso altamente capacitado y motivado. Según <http://intranet.pdvsa.com> Exploración y producción, refinación, comercio y suministro.

3.4.2 Visión

Ser una refinería modelo reconocida por la seguridad, calidad, rentabilidad, eficiencia, disciplina, trabajo en equipo y búsqueda de normas cada vez más altas para vencer los retos y asegurar la supervivencia en el viaje hacia una refinería de clase mundial. Según <http://intranet.pdvsa.com> Exploración y producción, refinación, comercio y suministro

3.5 Objetivo de la Refinería de Puerto la Cruz

Generar e implantar una arquitectura organizacional para refinación, alineada con la corporación que se traduzca en el manejo de una empresa integrada, con criterios de productividad y rentabilidad que le asegure valor al negocio, a la corporación y apuntalar el desarrollo socio económico del país. Según <http://intranet.pdvsa.com> Exploración y producción, refinación, comercio y suministro

CAPÍTULO IV

MARCO TEÓRICO Y LEGAL

4.1 Compras

Comprar proviene del latín comparare, cotejar, y que se traduce como adquirir algo por dinero. Por lo tanto, comprar debe considerarse como sinónimo de adquisición.

Tradicionalmente se dice que comprar es "la función responsable de efectuar todas las compras requeridas por una empresa, en el momento oportuno". Asimismo, "las compras son operaciones que se realizan para satisfacer una determinada necesidad". Según lección 21; la integración, curso gratis sobre administración de empresa, aula fácil.com

Según Michel Calimeri, (1971, pág. 58), las compras se definen como "la operación que se propone suministrar, en las mejores condiciones posibles, a los distintos sectores de la empresa, los materiales (materias primas y productos semiacabados, accesorios, bienes de consumo, máquinas, servicios, etc.) que son necesarios para alcanzar los objetivos que la administración de la misma ha definido".

Según Bach, J y Vitale, A (1972, pág. 23), las compras pueden ser al contado o a créditos. En el primer caso puede ser por dinero efectivo, con cheque, o con endoso de documento al portador. En el segundo caso las formas y plazos son muy variadas, pero con el compromiso de pago en una fecha o plazo determinado.

4.2 Importancia de las compras

Según Stanton, W y Walter, B (1999, pág. 159), la compra o adquisición por parte de las empresas, en el pasado representaban una función de poca importancia para las organizaciones, hoy en día es una actividad donde los ejecutivos de la alta dirección ponen muchísimo más interés. Algunas veces las compras eran vistas como una actividad aislada que se centraba principalmente en buscar bajos precios. En la actualidad, las compras se han convertido en una parte importante de la estrategia global por las siguientes razones:

Las compañías ahora producen menos y compran más. Por ejemplo, Toyota compra parte de un valor de 4600 millones de dólares a más de 440 abastecedores estadounidense para usarlas en su producción en Estados Unidos y en el extranjero. Cuando los proveedores independientes adquieren importancia significativa, la compra se convierte en una cuestión estratégica primordial.

Las compañías se encuentran bajo intensas presiones de tiempo y calidad. Con el fin de reducir los costos y mejorar la eficiencia, ya no toleran piezas o insumos defectuosos. Por ejemplo, Chrysler tiene 1200 proveedores en la actualidad, pero su meta es reducir ese número a 150 proveedores para el año 2008. Un criterio en su proceso de selección es la calidad. Todos los proveedores de chrysler son tasado cada año en cuanto a la calidad de su producto y su capacidad para alcanzar esquemas de entrega. Además chrysler tiene instalado un sistema computarizado de tiempo real que permite a los proveedores verificar el desempeño de sus partes e insumos con datos diarios.

Para obtener lo que necesitan las compañías concentran sus adquisiciones en un menor número de proveedores y establecen con ellos relaciones de sociedad a largo plazo, de esta manera el nivel de participación va más allá de la compra, de tal

manera que, se incluyan cosas como una colaboración estrecha en el diseño de productos nuevos y dar apoyo financiero.

En conclusión, las compras se pueden considerar como una función vital para el éxito de cualquier empresa, cuyo objetivo es adquirir las materias primas y los artículos indispensables para la fabricación de los bienes a que se dedica, o bien de productos terminados para su venta o brindar los servicios adecuados poniendo en juego todos los elementos recurrentes para conseguirlo. Es necesario que exista una muy buena relación entre el comprador y sus proveedores, esto le va a permitir una mayor participación a ambos en el proceso de compra y además, los ayuda a ver con claridad las necesidades de cada uno de ellos.

4.3 Clasificación de las Compras

Hoy en día la forma de comprar es variada, ya que los avances del mercado van marcando la pauta y el ritmo al cual comprar. Dentro de las principales categorías para realizar las compras. Según lección 25. Clasificación de las compras, curso gratis de Mailxmail.com, aula facil.com se pueden encontrar:

4.3.1 Compras por el tipo de material

Es necesario diferenciar el tipo de materiales, principalmente entre aquellos materiales directos a la producción como son las materias primas y los componentes, y aquellos que son indirectos como los auxiliares y herramientas. Si no se incurre en esta diferenciación podrían surgir grandes problemáticas en la producción, ya que se podría tener material no necesario en excedente, esto se traduciría en una pérdida para la empresa y lo más grave que la producción no cubriría con los programas establecidos. Es por ello que se

debe enfocar a los disponibles de los materiales de compras, en el material prioritario como es el material directo de producción.

4.3.2 Compras por la frecuencia del material

Esta segunda clasificación consiste en llevar a cabo la compra del material según la frecuencia con la cual el material se utiliza. Por ejemplo, las compras de capital son muy poco frecuentes, mientras que la compra de materias primas es repetitiva. Las compras de poca frecuencia se trabajan a través de órdenes directas y/o abiertas en las cuales no se requiere especificar una cantidad constante a recibir, y quedan libres para poder generar otra compra en el momento en que se requiera. A diferencia de las compras poco frecuentes, las compras repetitivas, requieren de un programa con cantidades y fechas específicas para recibirse, con la finalidad de que el proveedor se encuentre preparado para cualquier petición de material en el momento que se requiera.

4.3.3 Compras para reabastecer stock

Esta se concentra en el surtimiento de materiales y es utilizada para el control de los materiales directos a la producción, ya que por medio de esta compra se intenta cubrir las corridas mínimas de producción, es decir, se compra más material para tener una reserva en el almacén y ésta puede ser utilizada en el momento en que la requiera producción sin provocar alarmas de falta de existencias. La utilización de este tipo de compra depende del método que la empresa utilice para la planificación de requerimientos de material. Este método puede ser las proyecciones de materiales o de demanda de producto (manejo de materiales y nivel de inventarios), selección de proveedores y procesamiento de órdenes.

4.3.4 Compras por trayectoria

Su finalidad es la minimización de los costos de transporte, éste incluye el costo de traspaleo, aduana, recorrido, etc. Al seleccionar ésta modalidad se debe agrupar los materiales por zonas geográficas, de esta forma la petición de material se lleva a cabo con base a estos agrupamientos, y la recolección del material se concentra en una zona geográfica con diferentes puntos asociados para su recolección. Si se implementan estos grupos adecuadamente es posible minimizar los costos, ya que se aprovecha el tiempo y dinero invertidos en transporte al recolectar diversos materiales de diferentes puntos. Para implementar ésta modalidad de compra se requiere una buena negociación y entendimiento con el proveedor.

4.3.5 Compras por la naturaleza de los materiales

Esta se basa en el aspecto de los materiales relacionada al tipo de embalaje en el que se transporta. Por ello se debe identificar la naturaleza física del material, la cual puede ser líquida, sólida o gaseosa. Una vez que se cuenta con las especificaciones físicas del material y de su embalaje se puede gestionar su compra para todos los materiales que se encuentren identificados con el mismo estado.

4.3.6 Compras por el costo del material

Se basa en el valor monetario del material. Esta modalidad toma en cuenta desde la solvencia que la empresa pueda demostrar ante su proveedor hasta el valor mismo que representa la pieza en su afectación financiera. Al utilizar esta clasificación es necesario asignarle a los materiales el código "A o B o C", según corresponda, identificando mediante esta técnica los materiales

críticos financieramente. La asignación de un código "A" representa material fuertemente crítico financieramente, por lo tanto indica hacer una compra de cantidades pequeñas y marcan una alarma para un monitoreo constante del material. Los tipos "B" tienen un nivel intermedio en cuanto a términos financieros se refiere, y estos no requieren de un monitoreo constante y las cantidades de compra son normales según el requerimiento. En cuanto a los tipos "C" su gestión es normal y no representan ninguna alarma de nivel crítico financieramente.

Así como la técnica del "ABC", se puede encontrar diferentes técnicas y métodos que nos permitan agilizar el proceso administrativo de compra de materiales, dando paso a concentrar mayor atención en la búsqueda de nuevos y mejores proveedores, mejorar acuerdos de precios y condiciones y principalmente en puntos de decisión.

Las compras por la frecuencia del material y las compras para reabastecer stock, son los dos tipos de compras más usados por PDVSA, específicamente en la refinería de Puerto la Cruz. La solicitud de compras para la adquisición de bienes y servicios que realizan las superintendencias de plantas de procesos y plantas de servicio industriales, depende de la frecuencia con la cual se utiliza el material.

A medida que el material es más utilizado, mayor cantidad de éste compra PDVSA y de esta manera, obtiene grandes reservas en el almacén de stocks, para ser utilizado en el momento en que lo requiera la producción, sin provocar alarmas de falta de existencias.

4.4 Técnicas de compras

Según Floyd, H. (1971, pág. 23), hoy en día se emplean técnicas nuevas para mejorar la eficiencia de la función de compras y para lograr el máximo de aportación a las utilidades. Para algunas organizaciones, el costo de los materiales comprados equivale a más de cincuenta centavo de cada dólar de ventas, mientras que las utilidades son representadas por aproximadamente cinco centavo de cada dólar de venta. Esto significa que una cifra tan baja como el 1% de reducción en las compras podría resultar en tanto como un 10% de incrementos en las utilidades.

Dentro de las técnicas de compras más comunes se encuentran las siguientes:

4.4.1 Determinación de la cantidad en pedido económico

Una de las técnicas más importantes que está en uso actualmente se conoce como Cantidad en Pedido Económico (CPE). Esta técnica es un plan fundamental que se aplica sin interacción en el transcurso de un largo periodo y que asegura la compra de la cantidad correcta, al precio correcto y al costo más bajo posible.

El CPE, es la cantidad en pedidos que resulta en el costo anual más bajo, tomando en consideración tales elementos interrelacionados como los descuentos por cantidad, el costo de preparación y procesamiento de los pedidos de compras, y el costo de llevar inventario.

Con la aplicación de esta técnica se logra contar con la mercancía disponible suficiente para atender los requerimientos de los clientes y minimizar los costos de compras, mediante la atención cuidadosa a los elementos vitales de los niveles económicos de inventarios, al ahorro disponible

a través de compras por volúmenes y al ahorro posible en el costo de procesar los pedidos de compra.

La determinación de la CPE implica analizar la utilización anual de la mercancía que se ha comprado, los costos de procesar un pedido de compra, los costos de llevar mercancía en inventario y las múltiples combinaciones de precio - cantidad.

El objetivo principal de ésta técnica es reducir al mínimo los costos substanciales de llevar inventario y, al mismo tiempo, obtener del proveedor el mejor descuento posible por cantidad y alcanzar el gasto más bajo posible en la preparación y procesamiento de los pedidos de compra.

4.4.2 Programa de simplificación del trabajo

Esta técnica dice que, no existe un sistema único para realizar el trabajo; sino que emplea una combinación de varios sistemas que conllevan a reducir el esfuerzo en las compras repetitivas.

Hay una gran variedad de métodos que pueden usarse para la simplificación del trabajo.

4.4.2.1 Pedidos abiertos

Son sumamente útiles cuando no es factible hacer una lista de las cantidades de pedidos, debido a la naturaleza repetitiva del artículo que se compra. El pedido de compra abierta simplemente da una lista describiendo el artículo y el precio que le conviene a la empresa por un periodo específico. El pedido debe incluir también, los términos completos del contrato entre el comprador y el vendedor.

4.4.2.2 El uso de requisiciones como pedidos de compras

Es una buena manera para que el gerente de compra reduzca el papeleo. Cuando el que llena la requisición ha asentado correctamente lo que se necesita en una forma, usted puede enviarla al proveedor como señal de que se le autoriza a efectuar el embarque del material. De esa manera se ahorra tiempo en mecanografiar los pedidos de compras y en distribuir las copias en la compañía.

4.4.2.3- La tarjeta con el historial de las compras o requisición viajera

Se usan en muchas organizaciones. Generalmente se imprime en tarjeta común y corriente y sirven al doble propósito, como registros de existencia y como requisición para comprar. Para los artículos que normalmente se hallan en existencias o que frecuentemente se compra se usa una tarjeta con el historial de las compras, para reducir el trabajo repetitivo de mecanografiar las requisiciones, pues sólo se requiere anotar la cantidad y la fecha en que se pide.

4.5 Diferencias entre compras de equipo capital y compras de materiales

Son muchas las diferencias que existen entre estos dos términos. El presente trabajo se identifica con la compras de materiales, puesto que este tipo de solicitud la hacen los supervisores de plantas. En cambio las compras de equipo capital las hace directamente la gerencia de mantenimiento, a través del coordinador mecánico, quien evalúa el equipo, con apoyo del supervisor de planta y servicios técnico. De esta manera determinan la necesidad del mismo.

Según Hodges, H (1962, pág. 112), las diferencias más resaltantes son las siguientes:

Compras de equipo capital	Compras de materiales
<ul style="list-style-type: none"> • El costo de la operación es muy alto, ya que se trata de equipos • No son transacciones recurrente, se puede decir que son eventuales o que no se compran constantemente • Para la adquisición de equipos recibe la atención de varios grupos de la dirección, como son: el departamento de producción, ingeniería, finanzas, investigación de productos, mercadotecnia y compra • Los equipos o maquinarias en el proceso de fabricación, tienen un plazo de duración (vida útil) relativamente larga 	<ul style="list-style-type: none"> • El costo de la operación es bastante bajo, ya que se trata de materiales • Son compras reiterativas de materiales de un mismo ramo, es decir, son transacciones más o meno rutinarias • Para la adquisición de materiales el departamento de abastecimiento, es el que mayormente maneja parte de las compra que se deben realizar • Los materiales se consumen en los procesos de fabricación en un plazo relativamente corto

4.6 Sistemas generales de compras

Resulta algo difícil definir estos sistemas, puesto que, todos ellos están estrechamente relacionados uno con el otro.

Los sistemas generales de compras según Hodges, H (1962, pág. 185), son los siguientes:

4.6.1 Compras para necesidades inmediatas

Este plan de compra se originó durante la crisis de los años treinta, cuando la tendencia del precio del mercado se inclinaba hacia la baja, y las existencias disponibles iban en aumento.

Las compras para necesidades inmediatas son solamente, para empresas pequeñas, en las que el transporte de la mercancía necesaria es relativamente seguro y rápido, aunque existen grandes empresas que hacen uso de esta herramienta como por ejemplo PDVSA, cuando tiene necesidad de algún bien o servicio que comprometa la paralización del proceso productivo, realiza compra para cubrir las necesidades inmediatas.

La ventaja de este plan de compra es que la empresa evita la posibilidad de verse atrapada con existencias de materiales a precios relativamente altos, cuando el mercado tiende a la baja. Además la inversión total en existencias es más reducida. Otra ventaja es que se ahorra espacio de almacenamiento y traspassa al proveedor los peligros de deterioros y desuso del material.

La desventaja de este plan es que debe pagar un precio unitario más alto por sus materiales, puesto que los pedidos pequeños excluyen los descuentos

por cantidad, su costo unitario por manejo y transporte de materiales será también muy alto, aumentando así, los costos de colocar los pedidos.

Para la empresa determinar si el plan es rentable o no, debe balancear todos estos valores tanto positivos como negativos.

4.6.2 Compra adelantada

Este plan representa comprar por encima de las necesidades mínimas que tiene la empresa.

El sobrante producto de la compra adelantada obedece al propósito de asegurar una producción ininterrumpida, garantizando así, la continuidad del proceso productivo y evitar cerrar temporalmente la fabrica.

Este plan de compras adelantadas, tiene la ventaja que permite contar con un tiempo razonable para negociar con los proveedores en cuanto a la calidad, el servicio y el precio. También, tiene la desventaja de que, la cantidad comprada por adelantada pueda ser tan grande que haga que las instalaciones de almacenamiento y el costo de mantener una existencia extra, se convierta en un problema para la empresa, cuando la prioridad de éste plan es buscar mantener bajo los costos.

Para éste plan es posible que se compre anticipadamente para uno o dos meses, o que el objetivo primordial puede ser el aprovisionamiento para todo un año; todo va a depender de la cantidad que el agente de compra considere que cuadra mejor a los intereses de la empresa, para ser utilizados en el proceso productivo.

Este tipo de compra es utilizado por PDVSA, cuando existe una planificación (programación) de parar o sacar fuera de servicio una planta. En éste caso la empresa busca comprar anticipadamente todo lo necesario para que, cuando se realice la parada de planta esté disponible la mercancía o el bien.

4.6.3 Compras de especulación

Se basa principalmente en la esperanza de obtener una utilidad lograda con la reventa de la compra hecha. También se basa en la capacidad que tiene el agente de compra, para predecir los futuros precios de mercado, es decir, la tendencia de los precios.

La ganancia o pérdida que obtenga el comprador especulador va a depender de lo alto o bajo que estén los precios de la mercancía. El mayor riesgo para éste tipo de compra está en prever acertadamente la demanda futura del mercado y del producto.

4.6.4 Jugadas de bolsa

Busca obtener una utilidad rápida, basada solamente en una corazonada en cuanto a determinar los precios de la mercancía. Es conocida como una forma extrema de la especulación. El que juega o apuesta lo hace puramente por corazonada, disfruta con el juego. Por lo tanto el jugador que juega a los dados no tiene motivo alguno para predecir el resultado de su jugada, lo único que tiene es la esperanza de ganar.

El jugador crea nuevos riesgos financieros, mientras que el especulador se enfrenta a riesgos ya existentes. Jugar a la bolsa con mercancía es prohibido para toda organización que tenga más de un inversionista, independientemente

de la forma en que se defina tal operación, debido a que el riesgo que se presenta es impredecible.

De una u otra manera estos cuatros sistemas tienen cierta relación. Por ejemplo: Bajo determinadas condiciones, las compras para necesidades inmediatas podrían considerarse como altamente especuladoras o como una simple jugada de bolsa, y hay ciertas formas de compras adelantadas que son claramente de especulación

4.7.- Instrumentos legales que regulan el proceso de compra

Dentro de los instrumentos legales que se aplica para llevar a cabo el proceso de compra se encuentran los siguientes:

Los procesos licitatorios para la adquisición de bienes y servicios en el país, se rigen por las disposiciones legales establecidas en la reforma de la Ley de Licitación y sus Reglamentos, Gaceta Oficial N° 5.556 y el Decreto N° 1.555 de fecha 13 de noviembre de 2001. Esta Ley tiene como objetivo fundamental la modernización y agilización de los procedimientos de selección de contratistas, aplicando los principios de la economía, transparencia, honestidad, eficiencia, igualdad, competencia y publicidad, así como lograr mejorar las condiciones y adoptar políticas de compras que hagan frente al impacto negativo que actualmente padece la industria en Venezuela.

Las normas corporativas de PDVSA, también, conocidas como las normativas internas establecidas por la empresa, que regulan internamente el proceso de compra. Estas normativas son los manuales de procedimientos operacionales y administrativos, de los cuales, se hace mención en el presente trabajo.

También, se consideran normas los decretos o disposiciones gubernamentales vigentes a los que hubiere lugar, siempre que esté relacionada con el proceso de compra.

CAPÍTULO V

PROCEDIMIENTOS QUE APLICA LAS SUPERINTENDENCIAS DE PLANTAS DE PROCESOS Y SERVICIOS INDUSTRIALES PARA LLEVAR ACABO EL PROCESO DE COMPRA.

5.1 Situación actual del proceso de compra

Actualmente la superintendencia de plantas de procesos y servicios industriales está presentando ciertos retardos en el proceso de compra de algunos rubros entre ellos: químico para el tratamiento de plantas, equipos de seguridad personal y artículos de oficinas entre otros. La demora en la entrega de materiales y/o equipos trae como consecuencia que se paralice parcial o totalmente el proceso productivo de la empresa.

Por ejemplo: en el caso del químico, como: amoníaco, amina fílmica. Estos evitan la corrosión de todas las líneas de proceso de las plantas. Con frecuencias ciertas plantas pasan de 15 a 20 días sin el preciado líquido y esto produce corrosión en las líneas de proceso conllevando a un desgaste del espesor de las mismas y en el transcurso del tiempo la empresa tiene que desembolsar cuantiosa suma de dinero para el remplazo de dichas líneas.

Debido a lo expuesto anteriormente, es de suma importancia que la empresa reciba oportunamente las solicitudes de materiales y/o equipos; para así llevar acabo un proceso productivo de una manera eficaz, eficiente y oportuna.

5.2.- Medidas de control interno aplicadas al proceso de compra

- Establecer los lineamientos a seguir para elaborar, revisar, actualizar y aprobar los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad (S.G.C.), y dictar las pautas para administrar, registrar, eliminar, mantener, liberar y consultar los documentos en la Intranet de PDVSA, a fin de asegurar la disponibilidad de las versiones vigentes de los mismos, y prevenir el uso no intencionado de los documentos obsoletos. Adicionalmente establece las disposiciones para controlar la identificación y distribución de los documentos de origen externo.
- Los documentos de origen interno incluyen: manual de la calidad, manual de organización, plan estratégico de la calidad, diagrama del proceso de procura y administración de inventario, planes de la calidad operacionales, modelos de los subprocesos, matriz de responsabilidades, política y objetivos de la calidad, procedimientos administrativos y operacionales, instructivos, formatos, e instrucciones de trabajo y registros; toda esta documentación de origen interno se encuentran disponibles en medios electrónicos, entre otros la Intranet de PDVSA, en los apartes Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y Sistema de Procedimientos Corporativos (S.P.C) y en medios impresos. Cualquier documento para uso informativo impreso de la Intranet pasa a ser copia no controlada, en otras palabras, la intranet es un medio muy visitado por los usuarios de la empresa y parte de ésta información puede ser manipulada, lo que indica que, las superintendencias de planta de procesos y servicios industriales no se hace responsable por lo que allí aparezca o diga. En cambio donde si se responsabiliza es el los SGC y SPC, ya que estos si son confidenciales y los rige alta seguridad.

- No es responsabilidad de PDVSA – Bariven la revisión y actualización de los documentos o información de origen externo que son elaborados y suministrados por otras organizaciones de PDVSA o clientes, y que se aplican en el proceso. Cuando estos documentos son electrónicos y se encuentran disponibles en la Intranet de PDVSA, la versión vigente es la que muestra el sistema. En caso de que algún documento no se encuentre actualizado, PDVSA – Bariven realiza los mecanismos convenientes para asegurar que la versión actualizada se encuentre disponible al personal que lo necesita para realizar sus actividades.
- El controlador de Documentos de la Oficina Principal mantiene, en medios impresos o electrónicos, la última revisión de los documentos internos obsoletos identificados, a fin de prevenir el uso no intencionado de los mismos. Además mantiene la revisión vigente de los documentos internos del Sistema de Gestión de la Calidad y Sistema de Procedimientos Corporativos (SGC y SPC), tanto impresos como en el disco duro de su computador personal, a fin de que estén disponibles en caso de que se presente alguna contingencia.
- El personal de Bariven elabora, revisa y propone la creación de documentos nuevos o cambios existentes ante el controlador de documentos de su unidad de campo u oficina principal. Cualquier empleado puede proponer modificaciones en los documentos, enviando una comunicación a la persona designada como controlador de documentos de su unidad de campo, donde se indique el documento a ser modificado y se justifique la razón del cambio.

- Las personas que reciben o consultan documentos de origen externo en la organización suministran esta información a la persona designada como controlador de documentos en la unidad de campo u oficina Principal para actualizar la lista de acuerdo a lo que establece el instructivo de llenado
- Los registros generados por el sistema automatizado son codificados en forma automática (asignación numérica secuencial para diferenciar registros similares entre sí). Los registros generados en los formatos preestablecidos se identifican por nombre y código de formato, otros registros son identificados por nombres asociados a la actividad con la cual tienen relación, tales como informes de gestión, planes de procura, certificados calidad. El respaldo (backup) de los registros almacenados electrónicamente en los sistemas que utiliza PDVSA - Bariven, tales como: SAP, CADI, lotus notes es realizado con el apoyo de INTESA.

5.3.- Descripción de los procedimientos para llevar a cabo el proceso de compras.

Los procedimientos constituyen un elemento relevante para el buen desarrollo y funcionamiento de cualquier organización, debido a que sirven como mecanismo de control e indican la secuencia cronológica de las operaciones a realizar. Cuando éstos no se establecen con la claridad y transparencia necesaria, los encargados de llevar a cabo el proceso actúan de manera desorientada ya que, no existen normas para realizar su actividad, esto conlleva a que su trabajo no produzca el efecto deseado por lo que se torna ineficiente.

Para evitar que esto suceda dentro de una organización, ésta debe establecer procedimientos claros y precisos de tal manera que, cualquier persona que tenga

acceso a ellos, pueda fácilmente conocer los lineamientos o parámetros por los cuales se rige la empresa.

La Ley de Licitación forma parte del régimen legal que aplica PDVSA, para la selección de contratistas, para la ejecución de obras, la adquisición de bienes muebles y la prestación de servicios distintos a los profesionales y laborales.

Esta ley aplica diversas modalidades para llevar a cabo los procedimientos relacionados con la licitación, toma en cuenta el régimen legal aplicable que corresponda de acuerdo a las características de la contratación, objeto y monto de la misma y la oportunidad en que se requiera la obra, el bien o la prestación de servicios a contratar. Entre las modalidades tenemos:

- **Licitación general**

Según artículo N° 5, numeral 8 de la Ley de Licitación. “Es el procedimiento competitivo de selección de contratistas, cuyo llamado ha sido publicados en los medios previstos en esta ley, en el que puede participar personas naturales o jurídicas nacionales y extranjeras, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en esta ley, su reglamentación y las condiciones particulares inherentes a cada proceso de licitación”.

Se procederá por licitación general o licitación anunciada internacionalmente, según capítulo II, artículo 61 de la Ley de Licitación.

- En el caso de adquisición de bienes o contratación de servicios, si el contrato a ser otorgado es por un monto estimado superior a once mil unidades tributarias (11.000 UT).

- En el caso de construcción de obras, si el contrato a ser otorgado es por un monto estimado superior a veinticinco mil unidades tributarias (25.000 UT).

- **Licitación selectiva,**

Según capítulo II, artículo N° 5, numeral 9 de la Ley de Licitación. “Es el procedimiento competitivo excepcional de selección del contratista en el que los participantes son invitados a presentar ofertas por el ente contratante, en base a su capacidad técnica, financiera y legal”.

Podrá procederse por licitación selectiva, según capítulo III, artículo 72 de la Ley de Licitación.

- En el caso de adquisición de bienes o contratación de servicios, si el contrato a ser otorgado es por un precio estimado desde mil cien unidades tributarias (1.100 UT) y hasta once mil unidades tributarias (11.000 UT).

- En el caso de construcción de obras, si el contrato a ser otorgado es por un precio estimado superior a once mil quinientas unidades tributarias (11.500 UT) y hasta veinticinco mil unidades tributarias (25.000 UT).

- **Adjudicación directa,** según artículo N° 5, numeral 10 de la Ley de Licitación. “Es el procedimiento excepcional de selección del contratista en el que éste es seleccionado por el ente contratante, de conformidad con la presente ley y su reglamento.”

Se podrá proceder por adjudicación directa, según artículo 87 de la Ley de Licitación.

- En el caso de adquisición de bienes o contratación de servicios, si el contrato a ser otorgado es por un precio estimado de hasta mil cien unidades tributarias (1.100 UT).

- En el caso de construcción de obras, si el contrato a ser otorgado es por un precio estimado de hasta once mil quinientas unidades tributarias (11.500 UT).

Según el artículo 88 de la Ley de Licitación, se puede proceder por Adjudicación Directa, independientemente del monto de la contratación, siempre y cuando la máxima autoridad del órgano o ente contratante, mediante acto motivado, justifique adecuadamente su procedencia, en los siguientes supuestos:

1. Si se trata de suministros requeridos para la continuidad del proceso productivo y del retardo por la apertura de un procedimiento licitatorio pudiera resultar gravemente afectada la continuidad del mismo.

2. Si se trata de la adquisición de obras artísticas o científicas.

3. Si, según la información suministrada por el Registro Nacional de Contratistas, los bienes o servicios a contratar los produce, vende o presta un solo fabricante o proveedor o cuando las condiciones técnicas de determinado bien, servicio u obra excluyen toda posibilidad de competencia.

4. En caso de contratos que tengan por objeto la fabricación de equipos, la adquisición de bienes o la contratación de servicios, en los que no fuere posible

aplicar los procedimientos licitatorios, dadas las modalidades bajo las cuales los fabricantes y proveedores convienen en producir o suministrar esos bienes, equipos o servicios.

5. Cuando se decrete estado de alarma, de conmoción interior o exterior.

6. En caso de emergencia comprobada dentro del respectivo organismo o ente.

7. Cuando se trate de servicios básicos indispensables para el funcionamiento de la institución.

8. Si se trata de obras o bienes regulados por contratos resueltos o rescindidos y del retardo por la apertura de un nuevo procedimiento licitatorio pudieren resultar perjuicios para el ente contratante.

9. En caso de obras, servicios o adquisiciones que por razones de interés general deban ser ejecutados en un plazo perentorio no mayor de ciento ochenta (180) días hábiles, conforme a un plan excepcional de desarrollo económico y social, aprobado previamente en Consejo de Ministros.

Para efecto de este trabajo, a continuación se describen algunos de los procedimientos internos que se consideraron más importantes para llevar a cabo el proceso de compra en las superintendencias de plantas de procesos y servicios industriales.

Es de hacer notar que, no existe un procedimiento como tal para la unidad solicitante del bien o servicio, ya que ellos (supervisor de sección o de plantas) de acuerdo a las necesidades que presentan las plantas de procesos y su personal hacen

la solicitud de compras de materiales o servicios, a través del sistema de aplicaciones y productos en procesamientos de datos (SAP/R3). Este programa está diseñado para trabajar con niveles de aprobación que son automatizados, motivo por el cual, no existe un procedimiento formal establecido; una vez que la unidad solicitante (conocido como el cliente para el departamento de compra) libera la solicitud, esta puede ser normal o de emergencia.

Si es normal y el monto de la solicitud es igual o menor de 500 millones de bolívares, va directamente al superintendente de planta de procesos o servicios industriales, éste lo recibe, aprueba y libera al departamento de compra (Bariven), a través del mismo programa SAP/R3.

Si el monto de la solicitud es superior a 500 millones de bolívares va directamente al gerente de operaciones, éste lo recibe, aprueba y libera al departamento de compra, a través del mismo programa SAP/R3.

Si la solicitud de compra es de emergencia, de la unidad solicitante va directamente al gerente de operaciones, éste lo recibe, aprueba y libera al departamento de compra a través del mismo programa SAP/R3. **(Ver anexo 1)**

La ley de licitación de la cual se hace mención anteriormente y sobre la cual se basa el presente trabajo, ha sido cambiada por la Ley de Contrataciones Públicas, según Decreto N^o 5.929 del 11 de marzo de 2008 y Gaceta Oficial N^o 5.877 Extraordinario del 14 de marzo de 2008.

Este cambio se debe en gran parte, a los retardos e inconvenientes que viene presentando el proceso de compra, no solo en PDVSA, sino, también en todos los entes que se rigen por esta ley.

Actualmente el departamento de compra mantiene en funcionamiento la ley de licitación vieja (Ley de Licitación), debido a que, aun existen convenios, contratos y procesos de licitación que estaban en proceso, para el momento de publicación de la nueva ley (Ley de Contratación Pública). Es por ello que ésta última ley está en proceso de aplicación y adaptación.

5.3.1.- Elaboración del plan procura

Es el resultado de la planificación con los clientes sobre volúmenes de compra de materiales y equipos que permitan determinar estrategias de procura basadas en procesos globales de compra con entregas programadas y convenios o alianzas, para el suministro oportuno de los materiales (según procedimiento operacional, elaboración del plan procura). **(Ver flujograma N° 1)**

Responsables	Acción
Bariven – PDVSA Analista de procura	1.- Elabora y envía comunicación escrita a los entes involucrados, cliente y proveedor (cuando aplique) a fin de anticipar las necesidades de las partes e identificar prioridades.
Proveedor	2.- Recibe el documento y lo archiva temporalmente. Si aplica, se comunica vía fax o vía telefónica con el analista de procura, a fin de determinar y comunicar sus necesidades e inquietudes; si no aplica, se va al paso siguiente.
Superintendencia de plantas de procesos o servicios industriales Cliente	3.- Recibe el documento y lo archiva temporalmente. Si aplica se comunica vía fax o vía telefónica con el analista de procura, a fin de determinar y comunicar sus necesidades e inquietudes.

<p>Bariven – PDVSA</p> <p>Analista de procura</p>	<p>4.- Solicita al Cliente, a través del sistema de aplicaciones y productos en procesamientos de datos (SAP R/3), la información relacionada con la procura de programas y proyectos o lista de requerimientos (paradas de planta, mantenimientos programados, programas de perforación, etc.).</p> <p>También envía las estadísticas de consumo de los materiales generados por el SAP R/3, distintos a programas y proyectos</p>
<p>Superintendencia de plantas de procesos o servicios industriales</p> <p>Cliente</p>	<p>5.- Recibe la información solicitada y la envía por la misma vía, con suficiente antelación tomando en consideración las estadísticas de consumo, como referencia para la elaboración de requerimientos de materiales predecibles a utilizar en el período considerado.</p>
<p>Bariven – PDVSA</p> <p>Analista de procura</p>	<p>6.- Recibe, revisa y verifica que la información suministrada por el cliente, esté aprobada por el mismo (cliente).</p> <p>7.-. Envía al cliente por la misma vía, el resultado del análisis de la información recibida del punto anterior, en caso de detectar desviaciones, ocurre lo siguiente:</p> <p>a) Si hay desviaciones, el cliente recibe la información vía SAP R/3, corrige y envía nuevamente al analista de procura, éste analiza la lista de requerimiento a fin de determinar la estrategia de suministro y envía al cliente el resultado del análisis realizado y acuerdan (cliente / PDVSA – Bariven) compromisos por escrito, para la ejecución del plan.</p>

	<p>b) Si no hay desviaciones, el analista de procura va directamente a analizar la lista de requerimiento a fin de determinar la estrategia de suministro y envía al cliente el resultado del análisis realizado y acuerdan (cliente / PDVSA – Bariven) compromisos por escrito, para la ejecución del plan.</p>
<p>Superintendencia de plantas de procesos o servicios industriales Cliente</p>	<p>8.- Recibe la información y envía al analista de procura, vía SAP R/3, las solicitudes de pedido (solped) (ver anexo N° 3) y la lista de requerimientos de materiales de acuerdo a los compromisos para la ejecución del Plan de Procura.</p>
<p>Bariven – PDVSA Analista de procura</p>	<p>9.- Recibe la solicitud de pedido y ejecuta la adquisición de los materiales tal como se establece en el procedimiento compras. Además, analiza las reservas generadas en inventario y determina el reabastecimiento del mismo, aplicando el procedimiento Planificación de Inventario y a la vez monitorea el porcentaje de ejecución del plan de procura a fin de asegurar el cumplimiento de los compromisos adquiridos con el cliente.</p> <p>10.- Envía periódicamente información vía SAP R/3 al cliente acerca del avance del plan.</p>
<p>Superintendencia de plantas de procesos o servicios industriales Cliente</p>	<p>11.- Recibe la información, la guarda en el sistema y si es necesario, se comunica vía telefónica con el analista de procura.</p>

5.3.2.- Creación de pedidos/contratos y administración de pedidos

Este procedimiento establece las disposiciones y acciones necesarias para la creación, anulación, aprobación, modificación y validación de la entrega de bienes y servicios incluidos en el pedido, así como la creación y aprobación de contratos. La aprobación del pedido para procesos licitatorios está regida por el Nivel de Autoridad Administrativa y Financiera (NAAF) en cada Gerencia Regional de Procura u oficina principal. (Ver flujograma N° 2)

Para la creación de pedido con base en el otorgamiento de la buena – pro en un proceso licitatorio o adjudicación directa	
Responsables	Acción
<p>Bariven – PDVSA</p> <p>Analista de compra</p>	<p>1.- Al resultar favorecida la oferta de un proveedor, el analista de compra recibe el documento vía SAP R/3 y verifica la vigencia de las ofertas. En caso de que las ofertas favorecidas hayan perdido vigencia pasa lo siguiente: a) si la oferta esta vencida envían una comunicación por escrito solicitando a los proveedores la extensión de su validez. Del paso a) el proveedor recibe original y lo archiva temporalmente, luego envía por la misma vía la oferta con fecha vigente, éste lo recibe y archiva. b) si no está vencida el analista de compra lo archiva directamente.</p> <p>2.- Valida en el SAP R/3 la descripción del bien o servicio a ser adquirido, asegurando que se nombre en el pedido todos los documentos que complementen la especificación del bien o servicio.</p> <p>3.- Registra las condiciones generales y específicas del</p>

	pedido (fecha y lugar de entrega, precio unitario, términos de pagos, etc.) 4.- Genera o crea el pedido en el SAP R/3. También lo hace por escrito y envía al proveedor.
Proveedor	5.- Recibe la comunicación en original y archiva permanentemente, procede a despachar la mercancía o prestar el servicio.
Creación de pedido con base en la existencia de un contrato de suministro para el bien o servicio requerido.	
Bariven – PDVSA Analista de convenio	1.- Envía al analista de compra copia del contrato de suministro para el bien o servicio requerido. (También lo envía vía SAP R/3)
Bariven – PDVSA Analista de compra	2.- Recibe copia y archiva temporalmente 3.- Vía SAP R/3 verifica la disponibilidad del contrato de suministro para el bien / servicio requerido. Si el bien o servicio requerido no está registrado en el sistema, solicita vía SAP R/3 al analista de convenio su inclusión en el mismo, luego por la misma vía, verifica las condiciones el contrato aplicable al pedido. Si el bien o servicio esta registrado en el sistema, va directamente a verificar las condiciones del contrato. 4.- Valida o registra las condiciones generales y específicas del pedido. 5- Genera o crea el pedido en el SAP R/3. También lo hace por escrito y envía al proveedor.
Proveedor	6.- Recibe la comunicación en original y archiva permanentemente, procede a despachar la mercancía o prestar el servicio.

Creación de un contrato para el bien o servicio requerido.	
<p>Bariven – PDVSA Analista de convenio</p>	<p>1.- Envía al analista de compra copia del contrato para el bien o servicio requerido y archiva permanentemente. También lo envían a través del SAP R/3.</p>
<p>Bariven – PDVSA Analista de compra</p>	<p>2.- Recibe y archiva permanentemente, luego verifica la modalidad y alcance del contrato vía SAP R/3</p> <p>3.- Al resultar favorecida la oferta de un proveedor, el analista de compra recibe copia del documento escrito y verifica la vigencia de las ofertas. En caso de que las ofertas favorecidas hayan perdido vigencia pasa lo siguiente: a) si la oferta está vencida envía una comunicación por escrito solicitando a los proveedores la extensión de su validez. Del paso a) el proveedor recibe original y archiva temporalmente, luego envía por la misma vía, la oferta con fecha vigente, éste recibe y archiva. b) si no está vencida el analista de compra lo archiva temporalmente.</p> <p>4.- Valida a través del SAPR/3 la descripción del bien o servicio a ser adquirido, asegurando que se nombre en el pedido todos los documentos que complementen la especificación del bien o servicio a adquirir.</p> <p>5.- Registra las condiciones generales y específicas del pedido.</p> <p>6.- Genera o crea el pedido en el SAP R/3. También lo hace por escrito y envía al proveedor.</p>
<p>Proveedor</p>	<p>7.- Recibe la comunicación en original y archiva permanentemente, procede a despachar la mercancía o prestar el servicio.</p>

Aprobación de pedidos	
Bariven – PDVSA Analista de compra	1.- Envía el pedido vía SAP R/3 a los trabajadores con el Nivel de Autoridad Administrativa y Financiera (NAAF)
Bariven – PDVSA Los trabajadores con el Nivel de Autoridad Administrativa y Financiera (NAAF)	2.- Recibe el pedido por la misma vía, revisa y verifica el cumplimiento de lineamientos internos establecidos por PDVSA – Bariven, marco legal y reglamentos. Si está conforme, aprueba el pedido vía SAP R/3, y envía al analista de compra para su envío por escrito al proveedor seleccionado, si no está conforme, lo envían nuevamente al analista de compra para su corrección
Transmisión y validación de la recepción y aceptación del pedido por parte del proveedor	
Proveedor	1.- Recibe la solicitud de pedido, archiva permanentemente y envía por escrito al analista de compra constancia de la recepción y aceptación del pedido.
Bariven – PDVSA Analista de compra	2.- Recibe, archiva temporalmente y valida la constancia de la recepción y aceptación del pedido por parte del proveedor.
Modificación del Pedido	
Bariven – PDVSA Analista de compra	3.- Una vez recibido la constancia de la recepción y aceptación del pedido, se analiza para ver si hay o no alguna discrepancia entre lo solicitado y lo ofrecido por el proveedor (en cuanto a cantidad, precio unitario, unidad de medida, etc.) a) Si hay discrepancias presentes en el pedido, se analiza y efectúa las modificaciones necesarias y envía

	al proveedor conjuntamente con la documentación original.
	b) Si no hay discrepancia no se modifica el pedido. En caso de que la modificación implique un cambio en el alcance original del pedido, antes de enviarlo al proveedor debe ser aprobado por el NAAF.
Suspensión temporal de un pedido	
Bariven – PDVSA Los trabajadores con el Nivel de Autoridad Administrativa y Financiera (NAAF)	1.- Elabora y envía por escrito al analista de compra un documento donde explica el incumplimiento de alguna(s) cláusula(s) o normativa(s) establecida(s) en el contrato
Bariven – PDVSA Analista de compra	2.- Recibe, archiva permanentemente y verifica si se justifica suspender temporalmente el pedido, así como la existencia de cantidades pendientes de facturación, con la finalidad de acordar con el proveedor las condiciones que regirán para el pedido de compra suspendido. 3.- Envía por escrito al proveedor y al cliente la suspensión temporal del pedido argumentando el motivo.
Proveedor y cliente	4.- Recibe y archiva permanentemente documento de suspensión temporal del pedido.

Anulación de Pedidos	
Bariven – PDVSA Los trabajadores con el Nivel de Autoridad Administrativa y Financiera (NAAF)	1.- Elabora y envía al analista de compra un documento donde explica el incumplimiento de alguna(s) cláusula(s) o normativa(s) establecida(s) en el contrato.
Bariven – PDVSA Analista de compra	2.- Recibe por escrito la anulación del pedido, archiva temporalmente y analiza la(s) causa(s) que determina(n) la necesidad de anular parcial o totalmente el pedido (incumplimiento de las condiciones del pedido, renuncia por parte del proveedor, cancelación del requerimiento, etc.). 3.- Envía por escrito al proveedor y al cliente la anulación parcial o total del pedido. 4.- Ejecuta la anulación en el SAP R/3.
Proveedor y cliente	5.- Recibe y archiva permanentemente el documento de anulación parcial o total del pedido.

5.3.3.- Análisis, evaluación y consolidación de requerimientos

Este procedimiento aplica a todos los requerimientos de compras que se reciben en PDVSA - Bariven, y abarca el análisis y consolidación de renglones, así como también, la evaluación de la disponibilidad del bien (cargo directo) en otros almacenes de la empresa, para garantizar un eficiente y confiable insumo al proceso de compra de bienes y servicios. **(Ver flujograma N° 3).**

Análisis para el requerimiento de compras/convenio	
Responsables	Acción
<p>Bariven – PDVSA Analista de planificación de materiales/cliente</p>	<p>1.- Envía al analista de compra, a través del SAP R/3 los requerimientos de compra de materiales.</p>
<p>Bariven – PDVSA Analista de compra</p>	<p>2.- Recibe y revisa los requerimientos suministrados por el cliente y por el analista de planificación de materiales, o aquellos provenientes de los registros de Información, en el caso de establecimiento de contratos, los cuales constituyen los insumos principales del proceso. Establece las prioridades para el manejo de los requerimientos, considerando como primera opción los declarados en condición de emergencia, y posteriormente los requerimientos normales.</p> <p>3.- Verifica que las especificaciones técnicas estén completas (descripción corta y extendida, especificaciones técnicas y/o normas aplicables, anexos (planos y/o dibujos complementarios), justificaciones técnicas de fabricantes, otros que el analista de procura considere necesario, comparándola contra una data técnica, solicitando el asesoramiento de los equipos de Servicios Técnicos de cada Gerencia Regional de Procura(GRP), si es necesario.</p> <p>4.- Verifica que los datos administrativos recibidos en los requerimientos (fecha requerida, presupuesto base, cantidad requerida, código del material, unidad de medida, lugar de entrega, otros que el analista considere necesario verificar), estén completos.</p>

	<p>5.- Identifica los requerimientos a ser transmitidos al exterior (disponibilidad de divisas, puerto de entrada, método de envío, régimen aduanero aplicable, código de acción, enrutamiento, idioma, justificación de compras al exterior, avalada por el Gerente Regional de Procura) y verifica los datos administrativos necesarios para iniciar la gestión de procura internacional, cuando aplique.</p> <p>6.- Solicita vía SAP R/3, a los analistas con responsabilidad en permisología y nacionalización de su Gerencia Regional de Procura, el régimen aduanero aplicable, para los requerimientos a ser tramitados al exterior, cuando no lo indique.</p>
<p>Bariven – PDVSA Analista con responsabilidad en permisología y nacionalización</p>	<p>7.- Recibe por la misma vía el régimen aduanero aplicable, para los requerimientos a ser tramitados al exterior y envía lo solicitado por el analista de compra, a través del SAP R/3.</p>
<p>Bariven – PDVSA Analista de compra</p>	<p>8.- Recibe y determina la conveniencia de rechazar ó aceptar los requerimientos, de acuerdo a la conformidad de los mismos. Si es rechazado notifican al cliente vía telefónica o a través del SAP R/3 las causas del rechazo y cancela en el sistema los requerimientos rechazados. Si es aceptado continua el proceso.</p>
<p>Evaluación de disponibilidad de bienes (cargo directo)</p>	
<p>Responsables</p>	<p>Acción</p>
<p>Bariven – PDVSA Analista de compra</p>	<p>1.- Solicita vía telefónica o a través del SAP R/3 el bien o servicios en otros almacenes de la empresa. Si el bien o servicio está en otro almacén de la empresa</p>

	<p>determinan la conveniencia de trasladar el bien y solicitan la autorización para el traslado de los materiales disponibles (vía telefónica o a través del SAP R/3) y generan las acciones administrativas para la movilización de los mismos, asegurando, a su vez, el buen estado físico del mismo. Si el bien no está en otros almacenes hace los trámites para solicitarlo al exterior.</p> <p>Estas actividades no aplican para el establecimiento de convenios o contratos y se realizan para los renglones cargo directo no incluidos en el Plan de Procura.</p>
Consolidación de renglones	
Responsables	Acción
<p>Bariven – PDVSA</p> <p>Analista de compra</p>	<p>1.- Recibe vía SAP R/3 el documento donde especifica el bien o servicio a ser adquirido (grupos de artículos, fabricante, centros, clientes, fecha requerida, origen, naturaleza o clase del material, proveedor distribuidor o único distribuidor autorizado) y determina los criterios de selección para la consolidación de los renglones.</p> <p>2.- Agrupa o consolida los renglones de los requerimientos de acuerdo a los criterios establecidos en el punto anterior, con el fin de minimizar el número de procesos de compra y obtener mejores precios en el mercado.</p> <p>3.- Envía por escrito solicitud de pedido al proveedor, con referencia a un contrato específico ya predeterminado, siempre y cuando el renglón se encuentre bajo convenio.</p>
Proveedor	<p>4.- Recibe, archiva permanentemente la solicitud de pedido y procesa la misma (solicitud de pedido) por renglones, de acuerdo a lo establecido en el contrato.</p>

5.3.4.- Modalidad y origen de la compra

Este procedimiento aplica a la adquisición de todos los bienes y servicios, efectuados tanto en el país como en el exterior.

La modalidad de la compra se refiere a la forma de adquisición del requerimiento, es decir, con base en la legislación vigente, las políticas del Estado Venezolano y según el Manual Corporativo de Contratación de Petróleos de Venezuela S.A. y sus empresas filiales (Licitación General o Anunciada Internacionalmente, Licitación Selectiva y Adjudicación Directa (concurso privado, consulta de precios).

El origen de la compra se refiere a la vía de adquisición de la compra, es decir, en el país o al exterior. (**Ver flujograma N° 4**)

Determinación de la modalidad de compra	
Responsables	Acción
Bariven – PDVSA Analista de compra	1.- Recibe las solicitudes de pedidos vía SAP R/3 y selecciona la modalidad de compra con base en la legislación vigente, las políticas del Estado Venezolano y según el Manual Corporativo de Contratación de Petróleos de Venezuela S.A. y sus empresas filiales. Licitación General o Anunciada Internacionalmente, Licitación Selectiva y Adjudicación Directa (concurso privado, consulta de precios), mediante el análisis de las características del bien / servicio incluido en el requerimiento. 2.- Determina el alcance y estrategia de la contratación con

	base en los siguientes criterios: área de cobertura, servicios conexos, monto de la contratación, duración del contrato, mecanismos de ajustes de precios, logística de suministro, criterio de otorgamiento de buena - pro, criterios de selección y calificación de empresas, cláusulas de calidad, condiciones de pago.
Determinación del origen de la compra	
Responsables	Acción
Bariven – PDVSA Analista de compra	<p>4.- Una vez recibido la solicitud de pedidos y determinado la modalidad de compra, analiza el mercado de proveedores existentes (fabricantes y/o distribuidores), en el país, considerando los criterios de selección incluidos en el procedimiento administrativo “Selección de proveedores”.</p> <p>5.- La compra puede ser tramitada al exterior cuando el análisis de mercado de proveedores nacionales arroje al menos una de las siguientes condiciones:</p> <p>a) No existen fabricantes calificados en el país para los bienes solicitados.</p> <p>b) No existen convenios vigentes en el país en PDVSA o sus empresas filiales.</p> <p>c) Existen causas técnicas que impiden la compra en el país.</p> <p>d) La oferta nacional no cumple con las condiciones del proceso y/o presenta desviación no justificable con respecto al presupuesto base o estimado.</p> <p>e) La oferta nacional no cubre la demanda de bienes/servicios en PDVSA-Bariven.</p>

5.3.5.- Compras

Este procedimiento aplica a la adquisición, a nivel nacional e internacional, de todos los bienes y servicios que sean requeridos por PDVSA-Bariven y sus filiales, otras instituciones públicas gubernamentales y no gubernamentales, así como también, por las comunidades locales y abarca desde la determinación de los requisitos relacionados con el producto, hasta la medición, análisis y mejora del proceso.

Por otra parte, establece las pautas o acciones administrativas para el cumplimiento efectivo de las actividades asociadas a las compras de bienes y servicios, a fin de asegurar que éstas se llevan a cabo en forma eficiente, confiable y consistente con los requisitos especificados en los contratos / acuerdos de servicios suscritos con los clientes y con las disposiciones legales aplicables. **(Ver flujograma N° 5)**

Determinación de los requisitos relacionados con el producto	
Responsables	Acción
Bariven – PDVSA Analista de compra	1.- Recibe solicitud de pedidos vía SAP R/3 y determina los requisitos especificados por el cliente, incluyendo aquellos que se requieren para las actividades de entrega y las posteriores a la misma, pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido. También, determina los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto.

Revisión de los requisitos relacionados con el producto	
Responsables	Acción
<p>Bariven – PDVSA</p> <p>Analista de compra</p>	<p>2.- Verifica a través del SAP R/3 la información contenida en los requerimientos y valida la vigencia, adecuación y conformidad de los requisitos solicitados por el cliente, los cuales constituyen los insumos del proceso de compras, antes de comunicársela a los proveedores. Se comunica vía telefónica con el cliente y/o analista de servicios técnicos, en caso de requerir aclaratorias relativas a la información suministrada en el requerimiento sobre el producto y reporta cualquier desviación detectada en la información incluida en las descripciones de los códigos de materiales. Si detectan desviaciones las envían a través del SAP R/3 al cliente o analista del registro maestro de materiales, según sea el caso, sino consiguen desviaciones el proceso sigue su curso.</p>
<p>Bariven – PDVSA</p> <p>Analista del registro maestro de materiales y/o cliente</p>	<p>3.- Recibe vía SAP R/3, analiza y toma las acciones que garanticen que los requisitos de compras especificados en la base de datos del sistema, se encuentren completos y actualizados y envía al analista de compra.</p>
Producción y prestación del servicio	
Responsables	Acción
<p>Bariven – PDVSA</p> <p>Analista de compra</p>	<p>4.- Una vez recibido los requisitos relacionados con el producto, evalúa la disponibilidad del bien (si es cargo directo) en los almacenes de la empresa y determina la conveniencia de solicitar su traslado. Luego agrupa o consolida los renglones de los requerimientos a objeto de</p>

	<p>minimizar los procesos de compra y obtener mejores precios en el mercado.</p> <p>5.- Determina la modalidad y origen de la compra, a través de la definición del alcance y la estrategia de contratación y el análisis del mercado de proveedores, que servirán de base para dar inicio al proceso de compras.</p> <p>6.- Selecciona y determina los proveedores, en función de su capacidad para suministrar los bienes y servicios requeridos, considerando los criterios de selección definidos, de acuerdo a lo contemplado en el procedimiento operacional “Selección de proveedores”.</p> <p>7.- En caso de requerirse información adicional sobre las cláusulas de calidad aplicables por tipo de material y selección de los proveedores, solicita a través del SAP R/3 el apoyo y asesoría de los analistas de servicios técnicos.</p>
<p>Bariven – PDVSA</p> <p>Analista de servicios técnicos</p>	<p>8.- Recibe a través del SAP R/3, analiza y aclara o recomienda los aspectos de orden técnicos consultados aplicables al producto (especificaciones técnicas, cláusulas de calidad, metodología de inspección durante la fabricación y liberación) y envía al analista de compra.</p>
<p>Bariven – PDVSA</p> <p>Analista de compra</p>	<p>9.- Envía por escrito al proveedor la solicitud de pedido, a fin de formalizar el requerimiento antes el o los proveedores con base en la modalidad de licitación o adjudicación directa, verificando que el producto a ser adquirido cumpla con los requisitos de compra especificados. También crea la solicitud de pedido en el SAP R/3 y automáticamente es recibido por el analista de seguimiento.</p>

Proveedor	10.- Recibe solicitud de pedidos, la procesa y archiva permanentemente.
Bariven – PDVSA Analista de compra	11.- Elabora y envía, a través del SAP R/3 el expediente generado en el proceso al archivo de compras de cada Unidad de Campo u Oficina Principal, de acuerdo a lo contemplado en el procedimiento operacional “Archivo de documentos generados en el proceso de compras”.
Aseguramiento de la culminación del proceso	
Responsables	Acción
Bariven – PDVSA Analista de seguimiento	12.- Verifica y asegura la entrega oportuna del bien o servicio adquirido, a través de una comunicación continua y efectiva con los proveedores y analistas de compras. 13.- Coordina el manejo de reclamos ante los proveedores, de acuerdo a la información suministrada por el cliente o analistas de servicios técnicos 14.- Solicita a través del SAP R/3, apoyo a los analistas de servicios técnicos, en caso de que el rechazo/reclamo sea inherente a la calidad del bien o aspectos de orden técnico.
Bariven – PDVSA Analista de servicios técnicos	15.- Recibe vía SAP R/3 la solicitud de compra y apoya en la solución del rechazo / reclamo por calidad hasta el cierre del mismo.
Bariven – PDVSA Analista de apoyo y gestión operacional	16.- Recibe vía SAP R/3 la solicitud de compra, evalúa la actuación de los proveedores y a la vez mantiene actualizado los registros de las mismas en el sistema.

Verificación de los productos comprados	
Responsables	Acción
<p>Bariven – PDVSA</p> <p>Almacenista y analista de servicios técnicos</p>	<p>17.- Recibe e inspecciona el bien, a fin de verificar o asegurarse de que el producto comprado cumpla con los requisitos de compra especificados, bien sea durante la fabricación de los mismos, o a su recepción en los almacenes de la empresa.</p> <p>a) Si se identifica un producto no conforme a lo establecido en la solicitud de pedido, rechaza el producto y envía nota a través del SAP R/3 o se comunica vía telefónica con el analista de compras y al analista de seguimiento, según sea el caso.</p> <p>b) Si el bien o servicio recibido está conforme a lo solicitado, envía a través del SAP R/3 al analista de compra.</p>
Identificación y trazabilidad	
Responsables	Acción
<p>Bariven – PDVSA</p> <p>Analista de compra</p>	<p>18.- Verifica que todas las transacciones se realicen a través del SAP R/3, desde que se recibe los requerimientos hasta la entrega del bien, se encuentren identificadas. Envía fax o se comunica vía telefónica con el cliente, para informarle sobre la llegada de su pedido.</p> <p>19.- Identifica vía SAP R/3 los registros impresos que se generan durante el proceso y asegura la trazabilidad a nivel de documentación durante las diferentes etapas del proceso</p>

Superintendencia de plantas de procesos o servicios industriales Cliente	20.- Recibe la información y va al almacén a retirar el bien
Control de los registros	
Responsables	Acción
Bariven – PDVSA Analista de compra	21.- Dispone de toda la información relacionada con el proceso de compra, generando así, la información necesaria para el registro de los mismos. De esta manera mantiene legible, identificable y recuperable los registros establecidos en el proceso, para proporcionar evidencia de la conformidad del proceso, de acuerdo a lo que establece el procedimiento administrativo “Control de los registros” y el procedimiento operacional.
Medición, análisis y mejora del proceso	
Responsables	Acción
Bariven – PDVSA Analista de apoyo y gestión operacional	22.- Proporciona información y apoyo en cuanto a la obtención de la estadística mensual de los indicadores que miden la gestión del proceso y envía a través del SAP R/3 al NAAF.
Bariven – PDVSA Los trabajadores con el Nivel de Autoridad Administrativa y Financiera (NAAF)	23.- Recibe por la misma vía y analiza la información arrojada por los indicadores, para demostrar la capacidad de los procesos en el logro de los resultados planificados, con base en los resultados del análisis, evalúa la necesidad de realizar correcciones, tomar acciones correctivas, acciones preventivas e identificar oportunidades de mejora.

5.3.6.- Compras de emergencias

Este procedimiento aplica a todas las compras de bienes y servicios catalogadas como emergencia, cuyo impacto / necesidad operacional, social y ambiental ó laboral esté justificada, y abarca actividades comprendidas desde que PDVSA – Bariven recibe el requerimiento de emergencia para la adquisición del bien o servicio, hasta la colocación del pedido. Esto aplica también para las solicitudes de emergencia realizadas fuera de horario de trabajo y ejecutadas por el personal de guardia.

La ejecución del proceso de procura, bajo esta condición requiere validar la aprobación de dicha condición por parte del personal con el Nivel de Autoridad Administrativa y Financiera (NAAF), cumpliendo con la Ley de Licitaciones y la normativa interna vigente. **(Ver flujograma N° 6).**

Análisis para el requerimiento de compras/convenio	
Responsables	Acción
Superintendencia de plantas de procesos o servicios industriales Cliente	1.- Realiza la solicitud de pedido vía SAP R/3 justificando la condición de emergencia, envía al analista de compra.
Bariven – PDVSA Analista de compra	2.- Recibe el documento por la misma vía, analiza y valida los requerimientos enviados por el cliente en condición de emergencia, verifica que la declaratoria de emergencia este aprobado por la Máxima Autoridad del ente requeriente, Delegación de Autoridad Financiera Corporativa (DAC), incluyendo la justificación e impacto / necesidad operacional, social, ambiental, o laboral. 3.- Revisa la disponibilidad del material en otros almacenes

	<p>de los Gerentes Regional de Procura (GRP), cuando aplique.</p> <p>4.- Selecciona los proveedores, de acuerdo con el procedimiento operacional “Selección de proveedores” y elaboran las peticiones de ofertas, en la cual se incluye los renglones a comprar, las cláusulas administrativas y las condiciones generales del proceso.</p> <p>5.- Envía solicitud de ofertas a los proveedores seleccionados, también lo hacen vía SAP R/3, fax u otros medios electrónicos.</p>
Proveedor	<p>6.- Recibe y analiza las ofertas considerando el tiempo de entrega, especificaciones técnicas y la calidad del bien requerido. Envía por la misma vía, las ofertas analizadas al analista de compra.</p>
Bariven – PDVSA Analista de compra	<p>8.- Recibe todas las ofertas y otorga la buena-pro a las empresas favorecidas o ganadoras.</p> <p>9.- Crea el pedido en el SAP R/3, siguiendo las pautas establecidas en el procedimiento operacional “Creación de pedidos / contratos y administración de pedidos”, y lo envía por escrito a los proveedores.</p> <p>10.- Crea el expediente del proceso e informan a la Comisión de Licitaciones sobre las compras de emergencia, con la documentación soporte del mismo.</p> <p>11.- Envía el expediente generado durante el proceso al registro de archivos maestros, de acuerdo a lo establecido en el procedimiento operacional “Archivo de Documentos Generados en el Proceso de Compras”.</p>

5.3.7.- Selección de proveedores

Este procedimiento aplica a todos los procesos de adquisición de bienes y servicios ejecutados por el personal con responsabilidad en el proceso de compras efectuados por PDVSA - Bariven, tanto en Venezuela como en el exterior, con excepción de las compras interfiliales.

Los criterios mínimos obligatorios a considerar para la selección de proveedores en el país para procesos de adquisición para bienes y servicios críticos con montos superiores a 1100 Unidades Tributarias (U.T.) son los siguientes:

- Activos en el R.N.C.
- Sistema de calidad.
- Asociado a la actividad técnica.

Los criterios a considerar para la selección de proveedores en el país para procesos de adquisición para bienes y servicios no críticos, independientemente del monto, y críticos con montos inferiores a 1100 UT deberán ser los siguientes:

- Activos en el R.N.C
- Asociado a la actividad técnica.

Los criterios para la calificación en los procesos de licitación (procedimiento de selección de contratistas, Ley de licitaciones) deberán estar contenidos en los pliegos de licitación y podrán requerir entre otros: desempeño del proveedor, seguridad, higiene y ambiente, ubicación geográfica del proveedor, así como otros factores dependiendo de la naturaleza del material a adquirir.

Los procesos de compras en el país deben ejecutarse de acuerdo con los lineamientos, leyes y decretos establecidos por el ejecutivo nacional, referidos a la participación de proveedores nacionales y la integración del aparato productivo nacional al negocio petrolero.

La aplicación de los criterios y lineamientos para la selección de los proveedores serán aprobados por los niveles de Delegaciones de Autoridad Corporativa (DAC) asociados al monto del proceso. **(Ver flujograma N° 7)**

Selección de proveedores en el país para procesos licitatorios de bienes y servicios críticos con montos superiores a 1100 U.T.	
Responsables	Acción
<p>Bariven – PDVSA</p> <p>Analista de compra</p>	<p>1.- Recibe vía SAP R/3 el panel de proveedores y verifica que se encuentren activos en el Registro Nacional de Contratistas (R.N.C).</p> <p>2.- Identifica a los proveedores que estén en la actividad técnica correspondiente al bien/servicio a ser adquirido en el Registro Nacional de Contratistas/Registro Auxiliar de Contratistas de PDVSA (R.A.C), según sea el caso. En los casos en que el proveedor no posea registros de la actividad técnica objeto del proceso, el analista deberá justificar su inclusión en el panel, si este es seleccionado.</p> <p>3.- Verifica que la calificación y clasificación financiera del proveedor se encuentren acordes con las características del proceso, cuando sea requerido.</p>

Sistema de calidad	
Responsables	Acción
<p>Bariven – PDVSA</p> <p>Analista de compra</p>	<p>4.- Verifica que los proveedores se encuentren evaluados en el Sistema SAP R/3 que contiene la base de datos única, contemplados en los programas de evaluación de contratistas de bienes y servicios conexos (EVAEMP), en el sector correspondiente al producto que se requiere adquirir y consideran su puntuación, o consultan otras fuentes de información.</p> <p>En el caso de fabricantes no evaluados, solicita su evaluación a los analistas con responsabilidad en suministrar asesoría técnica de la unidad de campo u oficina principal correspondiente, quienes procederán en conformidad con lo establecido en el procedimiento operacional “Evaluación de Proveedores”.</p> <p>En el caso de distribuidores, se podrá considerar adicionalmente, los resultados de la evaluación del sistema de calidad del fabricante al cual representan.</p>
Calificación de ofertas	
Responsables	Acción
<p>Bariven – PDVSA</p> <p>Analista de compra</p>	<p>5.- Define la valoración asociada a cada criterio a ser considerado en los pliegos de licitación, para la calificación de las ofertas de los proveedores, dependiendo del bien a adquirir. En el anexo 2 se muestra una tabla sugerida.</p> <p>6.- Determina los parámetros o condiciones mínimas aceptables para cada criterio, de acuerdo a la actividad</p>

	<p>técnica del proceso en cuestión, solicitando apoyo al grupo que suministra asesoría técnica, en caso de ser requerido.</p> <p>7.- Consolida los resultados de la calificación de las ofertas de todos los proveedores y participantes en el proceso licitatorio.</p>
Selección de proveedores en el exterior de bienes y servicios	
Responsables	Acción
<p>Bariven – PDVSA</p> <p>Analista de compra</p>	<p>8.- Consulta e identifica a los proveedores asociados a la actividad técnica correspondiente al bien/servicio a ser adquirido, tomando como referencia la información contenida en el “Suppliers Management System” (S.M.S.), “Thomas Register”, registros de información de compras anteriores, Internet u otro sistema de información.</p> <p>9.- Verifica que los proveedores estén inscritos en el Registro Maestro de Proveedores de PDVSA – Bariven, el cual cuenta con la información administrativa y técnica de los mismos.</p> <p>En caso de que los proveedores no estén incluidos dentro del Registro Maestro de Proveedores, solicita al analista de apoyo técnico su inclusión al Grupo responsable por administrar dicho registro.</p> <p>10.- Considera el cumplimiento del proveedor en las entregas, así como la información relacionada con los índices de rechazos en recepción y reclamos procesados, consolidados por el equipo Gestión de Calidad.</p>

5.3.8.- Adquisición de bienes y servicios en el país menores o iguales a 1100 U.T.

El procedimiento aplica a todos los procesos de adquisición de bienes y servicios, incluyendo las adjudicaciones directas, hasta 1100 U.T. y que no requieren ser sometidos a la consideración de la Comisión de Licitaciones respectiva. Abarca las actividades comprendidas desde que PDVSA - Bariven elabora el presupuesto base hasta que se otorga la buena pro al(los) proveedor(es) favorecido(s). (**Ver flujograma N° 8**)

Compras menores con presupuesto base hasta 300 U.T.	
Responsables	Acción
Bariven – PDVSA Analista del registro maestro de materiales	1.- Envía al analista de compra a través del sistema SAP R/3, el número consecutivo que identifique el proceso licitatorio.
Bariven – PDVSA Analista de compra	2.- Recibe comunicación y elabora el presupuesto base o estimado, considerando algunos de los siguientes criterios: a) Referencias de compras anteriores, ajustando los precios según los índices del BCV (IPC sin IVA) prevaleciendo estos criterios sobre los siguientes. a.1) Presupuesto base suministrado por el cliente. a.2) Precios referenciales del mercado. a.3) Precios de materiales similares o materiales que han estado incluidos en convenios. 3.- Para el proceso licitatorio se seleccionan al menos tres (3) proveedores para participar en el proceso, siguiendo las consideraciones contempladas en el procedimiento operacional “Selección de Proveedores”. 4.- Elabora las peticiones de ofertas y envía por escrito la

	<p>comunicación a los proveedores, en la cual se incluye los renglones a comprar, las cláusulas administrativas y las condiciones generales del proceso, así como cualquier otro lineamiento dictado por el Ejecutivo Nacional y normativa interna de PDVSA indicando la fecha tope para la recepción de cotizaciones.</p>
Proveedor	<p>5.- Recibe las ofertas, archiva permanentemente y envía al analista de compra por la misma vía lo solicitado, dentro del plazo otorgado para cotizar.</p>
Bariven – PDVSA Analista de compra	<p>6.- Recibe y analiza las ofertas verificando los documentos legales, sociales, técnicos y económicos. Archiva permanentemente.</p> <p>7.- Elabora el cuadro comparativo de ofertas, selecciona las ofertas más convenientes a los intereses de la Corporación, considerando las mejores condiciones de precios, cumplimiento de las especificaciones técnicas, tiempo de entrega y demás las condiciones del proceso de los bienes / servicios requeridos y documenta el análisis y/o resultados del procesos. Si es necesario se comunica vía telefónica con el cliente, para aclarar dudas.</p> <p>8.- Crea los pedidos en el sistema SAP R/3 y envía por escrito a la empresa favorecida (proveedor), declaran desierto y dan por terminado el proceso u otra recomendación que considere pertinente, siguiendo las pautas establecidas en el procedimiento operacional “Creación de Pedidos/Contratos y Administración de Pedidos”.</p>

Proveedor	7.- Recibe la comunicación en original y archiva permanentemente, procede a despachar la mercancía o prestar el servicio.
Compras menores con presupuesto base mayor ó igual a 301 U.T. y hasta 1.100 U.T.	
Responsables	Acción
Bariven – PDVSA Analista del registro maestro de materiales	9.- Envía al analista de compra a través del sistema SAP R/3, el número consecutivo que identifique el proceso licitatorio.
Bariven – PDVSA Analista de compra	10.- Recibe comunicación y elabora el presupuesto base o estimado, considerando algunos de los siguientes criterios: a) Referencias de compras anteriores, ajustando los precios según los índices del BCV (IPC sin IVA) prevaleciendo estos criterios sobre los siguientes. a.1) Presupuesto base suministrado por el cliente. a.2) Precios referenciales del mercado. a.3) Precios de materiales similares o materiales que han estado incluidos en convenios. 11.- Analiza y define que el proceso no supere el monto establecido por la Ley de Licitaciones, para el sometimiento ante la Comisión de Licitaciones respectiva. 12.- Para el proceso licitatorio se seleccionan al menos tres (3) proveedores para participar en el proceso, siguiendo las consideraciones contempladas en el procedimiento operacional “Selección de Proveedores”. 13.- Elabora las peticiones de ofertas y envía por escrito la comunicación al(os) proveedor(es), en la cual se incluye

	los renglones a comprar, las cláusulas administrativas y las condiciones generales del proceso, así como cualquier otro lineamiento dictado por el Ejecutivo Nacional y normativa interna de PDVSA indicando la fecha tope para la recepción de cotizaciones.
Proveedor	14.- Recibe por la misma vía la oferta, archiva temporalmente y envía al Secretario del Comité (Ad-Hoc) la información en un sobre cerrado, a un buzón ubicado en la entrada de la Refinería de Puerto la Cruz.
Bariven – PDVSA Analista de compra	15.- Envía los expedientes del proceso al secretario del Comité Ad-Hoc.
Bariven – PDVSA Secretario del Comité (Ad-Hoc)	16.- Recibe las ofertas, procedentes de servicios de mensajería externa. 17.- Retira las ofertas del buzón en sobre cerrado enviado por el proveedor, las cuales deben estar debidamente identificadas y fechadas (a través de un reloj fechador). 18.- Registra en el libro de control las ofertas recibidas indicando su fecha de recibo, así como la modalidad de entrega (buzón ó mensajería externa). 19.- Recibe del analista de compra el expediente del proceso con el Acta de apertura de ofertas con un (01) día de anticipación. 20.- Coloca en cada expediente las ofertas recibidas. 21.- Registra en el libro de acta los números correlativos de control y envía las ofertas conjuntamente con toda la documentación al Comité Ad-Hoc.

<p>Bariven – PDVSA</p> <p>Comité Ad-Hoc</p>	<p>22.- Recibe el sobre, sella y firma las ofertas, así como cualquier otro documento que considere necesario y a la vez, realiza la apertura de las ofertas recibidas.</p> <p>23.- Registra en el Acta de apertura de ofertas, el monto total, las posiciones ofertadas, tiempo de entrega, documentos legales de las ofertas recibidas.</p> <p>24.- Envía toda la documentación escrita al analista de compra, para continuar con el proceso.</p>
<p>Bariven – PDVSA</p> <p>Analista de compra</p>	<p>25.- Recibe del Comité Ad-Hoc, los expedientes con las ofertas aperturadas y registradas en el Acta de apertura.</p> <p>26.- Realiza el análisis técnico – económico y otorga la buena- pro, previa aprobación del Gerente Regional de Procura (GRP).</p> <p>27.- Verifica que se cumplan los principios de honestidad, transparencia, participación, eficiencia, eficacia, legalidad, rendición de cuentas y responsabilidad establecidos en la Ley Contra la Corrupción, art. 6 y artículo 42 de la Ley de Licitaciones. La adquisición de bienes y servicios, incluyendo las adjudicaciones directas, por montos hasta 1100 U.T., se rigen por estos principios.</p> <p>28.- Elabora el cuadro comparativo de ofertas, selecciona las ofertas más convenientes a los intereses de la Corporación, considerando las mejores condiciones de precios, cumplimiento de las especificaciones técnicas, tiempo de entrega y demás las condiciones del proceso de los bienes / servicios requeridos y documentan el análisis y/o resultados del procesos. Si es necesario se comunica</p>

	vía telefónica con el cliente, para aclarar dudas. 29.- Crea los pedidos en el SAP R/3 y envía por escrito a la empresa favorecida (proveedor), declara desierto y dan por terminado el proceso u otra recomendación que considere pertinente, siguiendo las pautas establecidas en el procedimiento operacional.
Proveedor	7.- Recibe la comunicación en original y archiva permanentemente, procede a despachar la mercancía o prestar el servicio.

5.3.9.- Adquisición de bienes y servicios en el país mayores a 1100 U.T.

El procedimiento aplica a todos los procesos licitatorios y adjudicaciones directas de adquisición de bienes y servicios mayores a 1100 U.T., y abarca las actividades comprendidas desde que PDVSA - Bariven selecciona a los proveedores para la compra de un bien o servicio hasta que se otorga la buena-pro a los proveedores favorecidos, adjudica, declara desierto o da por terminado el proceso. De acuerdo a lo previsto en la Ley de Licitaciones y su Reglamento, se puede proceder por Licitación General, Selectiva o Adjudicación Directa. **(Ver flujograma N° 9)**

Inicio del proceso ante la Comisión de Licitaciones respectiva	
Responsables	Acción
Bariven – PDVSA Analista del registro maestro de materiales	1.- Envía al analista de compra a través del sistema SAP R/3, el número consecutivo que identifique el proceso licitatorio.

<p>Bariven – PDVSA</p> <p>Analista de compra</p>	<p>2.- Recibe comunicación y elabora el presupuesto base o estimado considerando los siguientes criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Referencias de compras anteriores, ajustando los precios según los índices del BCV (IPC sin IVA), prevaleciendo este criterios sobre los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> a.1) Presupuesto base suministrado por el cliente. a.2) Precios referenciales del mercado. a.3) Precios de materiales similares o materiales que han estado incluidos en convenios. <p>3.- Determina el rango de contratación y la comisión de licitaciones a la cual someterán el caso.</p> <p>4.- Selecciona los proveedores (cuando aplique), de acuerdo a lo establecido en el Procedimiento operacional</p> <p>5.- Elabora el acta de inicio del proceso y el pliego de licitación, de acuerdo a lo establecido en la Ley de Licitaciones, Manual Corporativo de Contratación de Petróleos de Venezuela S.A y sus empresas filiales, a través del Sistema de Contratación y Administración de Contratos (SICAC) considerando la modalidad de licitación, alcance, justificación, estrategia de contratación, unidad requeriente, área geográfica, criterios de calificación y evaluación de empresas (cuando aplique), panel de participantes propuesto (cuando aplique), disponibilidad presupuestaria del cliente (cuando aplique) y otros documentos exigidos.</p> <p>6.- Envía toda la documentación mencionada anteriormente a los trabajadores con el Nivel de Autoridad Administrativo y Financiera (NAAF), solicitando la aprobación del inicio del proceso correspondiente, a través del SICAC.</p>
---	---

Bariven – PDVSA Los trabajadores con el Niveles de Autoridad Administrativo y Financiera (NAAF)	7.- Recibe, aprueba y envía por la misma vía el Sistema de Contratación y Administración de Contratos (SICAC) para someter el expediente ante la comisión de licitación respectiva.
Bariven – PDVSA Comisión de Licitación	8.- Recibe la comunicación del NAAF vía SICAC y hace la recomendación que considere necesaria y envía por la misma vía al analista de compra.
Bariven – PDVSA Analista de compra	9.- Recibe la comunicación conjuntamente con las recomendaciones de la comisión de licitaciones respectiva.
Invitación para participación en el proceso y entrega de documentación a los Proveedores.	
Responsables	Acción
Bariven – PDVSA Analista de compra	10.- Envía comunicación, a través del SAP R/3 a la comisión de licitación, solicitando la publicación del aviso en prensa, invitando a participar en el proceso de Licitación, donde se especifica la fecha, lugar de entrega, horario de disponibilidad de la documentación y la fecha de apertura de las ofertas.
Bariven – PDVSA Comisión de licitación	11.- Recibe la comunicación y ordena a la secretaría de la comisión de licitación, gestionar la publicación de los avisos de prensa conjuntamente con el analista de compra, invitando a las empresas a participar en el proceso de licitación.

<p>Bariven – PDVSA</p> <p>Analista de compra</p>	<p>12.- Gestiona publicación en prensa y envía por escrito a los proveedores la invitación a participar en el proceso de Licitación Selectiva o Adjudicación Directa, conjuntamente con la documentación del proceso, en la cual se especifica la fecha y lugar de entrega, así como el horario de disponibilidad del pliego de licitación y la fecha de apertura de las ofertas (si aplica).</p> <p>13.- Registra la entrega de la documentación del proceso en el SAP R/3. También gestiona, responde y registra las aclaratorias inherentes al proceso licitatorio o adjudicación directa, si las hubiere, de acuerdo a lo establecido en el pliego o condiciones del proceso.</p>
<p>Recibo y análisis de la documentación</p>	
<p>Responsables</p>	<p>Acción</p>
<p>Proveedor</p>	<p>14.- Envía por escrito a la comisión de licitación la documentación solicitada, para participar en el proceso.</p>
<p>Bariven – PDVSA</p> <p>Analista de compra</p>	<p>15.- Recibe vía SAP R/3 de la comisión de licitaciones respectiva la documentación de las empresas participantes u oferentes resultante de la apertura de los manifiestos de voluntad, ofertas técnico-social y económicas, según aplique, con la correspondiente recomendación.</p>
<p>Informe de análisis de resultados</p>	
<p>Responsables</p>	<p>Acción</p>
<p>Bariven – PDVSA</p> <p>Analista de compra</p>	<p>16.- Envía a la comisión de licitaciones respectiva las diferentes solicitudes de recomendación / respaldo a ser consideradas por ésta (análisis de manifiestos de voluntad, de ofertas o actas de otras consideraciones, etc.),</p>

Recepción de las recomendaciones de la Comisión de Licitación	
Responsables	Acción
Bariven – PDVSA Analista de compra	17.- Recibe las correspondientes recomendaciones de las comisiones de licitaciones, según cada caso, y actúan con base en las mismas.
Ejecución de las recomendaciones de la Comisión de Licitación	
Responsables	Acción
Bariven – PDVSA Analista de compra	18.- Procede a otorgar la buena-pro o adjudicar, declarar desierto o dar por terminado el proceso y envía por escrito los resultados del proceso licitatorio o adjudicación directa a todos los participantes u oferentes, con la aprobación del Nivel de Autoridad Administrativa y Financiera (NAAF) 19.- Envía comunicación por escrito a las empresas que hayan ganado la oferta y crea el pedido en el Sistema SAP R/3.
Proveedor	20.- Recibe la comunicación en original y archiva permanentemente, procede a despachar la mercancía o prestar el servicio.

5.3.10.- Adquisición de bienes y servicios en el exterior

Este procedimiento aplica para la adquisición de todos los bienes y servicios en el exterior, y abarca las actividades a partir de que PDVSA - Bariven selecciona los requerimientos a ser adquiridos en el exterior hasta que se otorga la buena pro a la oferta favorecida. PDVSA – Bariven realiza las compras de bienes y servicios en el exterior a través de PDVSA Services, Inc y PDVSA Services, Bv.

Se podrá canalizar la compra al exterior, cuando se cumpla al menos una de las siguientes condiciones:

- a) No existen fabricantes calificados en el país para los bienes solicitados.
- b) No existen convenios vigentes en el país en PDVSA o sus empresas filiales.
- c) Existen causas técnicas que impiden la compra en el país.
- d) La oferta nacional no cumple con las condiciones del proceso y/o presenta desviación no justificable con respecto al presupuesto base o estimado.
- e) La oferta nacional no cubre la demanda de bienes / servicios en PDVSA – Bariven.

Las compras de bienes y servicios al exterior se inician una vez que el Gerente Regional de Procura (GRP), haya verificado que para los materiales a ser adquiridos no existen inventarios en PDVSA, ni empresas fabricantes o proveedores calificados en el país que mantengan inventarios y/o servicios de apoyo.

La adquisición de bienes y servicios por montos mayores a 200 M\$, requieren ser sometidas a la Comisión Internacional de Compras.

Los bienes y servicios que se encuentren bajo convenios internacionales, independientemente del monto, no requieren ser sometidos a la Comisión Internacional de Compras. **(Ver flujograma N° 10).**

Análisis de requerimientos de Compra	
Responsables	Acción
Bariven – PDVSA Analista de compra	1.- Recibe y revisa los requerimientos suministrados por el cliente y por los Analistas de Planificación de Materiales, los cuales constituyen los insumos principales del proceso.

Transmisión de requerimientos al exterior	
Responsables	Acción
<p>Bariven – PDVSA</p> <p>Analista de compra</p>	<p>2.- Elabora el presupuesto base o estimado, considerando los siguientes criterios:</p> <p>a) Referencias de compras anteriores, ajustando los precios según los índices del BCV (IPC sin IVA) prevaleciendo este criterios sobre los siguientes.</p> <p>a.1) Presupuesto base suministrado por el cliente.</p> <p>a.2) Precios referenciales del mercado.</p> <p>a.3) Precios de materiales similares o materiales que han estado incluidos en convenios.</p> <p>a.4) Precios de materiales comprados bajo la modalidad de convenios, alianzas, etc.</p> <p>3.- Solicita vía fax o telefónica la disponibilidad de divisas al cliente.</p> <p>4.- Envía la Justificación de Compras al exterior avalada por los Niveles de Autoridad Administrativa y Financiera (NAAF) correspondiente y a la vez solicitan a la unidad de permisología y nacionalización los códigos arancelarios.</p> <p>5.- Obtiene a través del SAP R/3, el número consecutivo del proceso que identifica los requerimientos a ser transmitidos al exterior.</p> <p>6.- Transmite los requerimientos a través del sistema SAP R/3, este incluyen: puerto de entrada, régimen aduanero aplicable, código de acción, enrutamiento. Idioma, fecha requerida, presupuesto base, códigos arancelarios, etc.</p> <p>7.- Recibe, verifica y gestiona la aprobación de las ofertas técnica y/o económica y hacen seguimiento al proceso.</p>

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS Y PROPUESTAS DEL PROCESO DE COMPRA LLEVADO A CABO POR LAS SUPERINTENDENCIAS DE PLANTAS DE PROCESOS Y SERVICIOS INDUSTRIALES

6.1 Medición del tiempo aproximado de demora desde que el supervisor de planta hace la solicitud de pedido hasta que lo recibe, pasando por cada uno de los departamentos.

Es difícil precisar con exactitud el tiempo de demora del proceso de compra de algunos rubros, ya que éstos van a depender de muchos factores, entre ellos hay que tomar en cuenta si la solicitud de pedido es normal o de emergencia, hay que ver si el material solicitado está en el almacén o si tiene que pasar por un proceso de licitación, también puede ser que el bien o servicio solicitado no se encuentre en el país y haya que hacer los tramites necesarios para comprarlo en el exterior.

Para demostrar el retardo presente durante el proceso de compra se seleccionaron dos (2) bienes, de cada uno de los tres (3) rubros; equipos de seguridad, químico y material de oficina, para hacerle seguimiento al mismo (proceso), desde que el supervisor de plantas hace la solicitud de pedido, hasta que recibe el bien, pasando por cada uno de los departamentos o niveles de aprobación.

Esto permite determinar con mayor exactitud el tiempo de demora que presenta cada uno de los rubros en los diferentes departamentos, tal como se puede evidenciar en el siguiente cuadro (N° 1).

Cuadro N° 1 Solicitudes de pedidos hechas por los supervisores de plantas Felix Deliso (DELISOF) e Hilvin González (GONZALEZHAQ), desde el 01/01/2008 hasta el 15/07/2008.

N°	CeCo	Solped	Materi	Descripción Corta	Usua.Creador
1	DA1RPLC	1500464523	31891	GUANTE GNR CUERO CURTIDO	DELISOF
2	DA2RPLC	1500475050	48455	GAS DETECT TRIPLE PLUS	DELISOF
3	DA2RPLC	1500464548	422	AMONIACO CILINDRO MET	DELISOF
4	EFIND	1500469548	6273	SULFATO DE AMONIO 58,50 %	GONZALEZHAQ
5	AIRE1	1500480946	446786	BOLIGRAF NEGRO MEDIA	GONZALEZHAQ
6	AIRE1	1500480968	318373	CARPETA CARTA AMARILLO	GONZALEZHAQ

N°	Reserva	Fe.Sol.Gen	Pet.Oferta	Fe.Ofer.	Fe.Pedi.	Pedido	Stat
1	0001786155	25/02/2008	6200322264	08/03/2008	14/03/2008	4501749761	B
2	0000000000	28/03/2008	6200318533	04/04/2008	27/05/2008	4501791417	B
3	0000000000	28/01/2008	6200312559	01/02/2008	07/03/2008	4501755614	B
4	0000000000	25/02/2008	6200316669	13/03/2008	28/03/2008	4501763433	B
5	0000000000	11/04/2008	6200325195	02/05/2008	04/06/2008	4501795119	B
6	0000000000	11/04/2008	6200322522	30/04/2008	15/05/2008	4501795160	A

N°	Cantidad	Unid	Monto	Fe.Entrega	Proveedor	Cant.rec	Fe.recibo
1	21520,000	PR	22122560	15/04/2008	0100054309	3420,000	12/06/2008
2	4,000	PZA	2516000	15/06/2008	0100103520	4,000	11/06/2008
3	1767,000	KG	954180	18/03/2008	0100000208	1767,000	09/05/2008
4	50,000	SAC	400000	04/04/2008	0100007889	50,000	30/04/2008
5	50,000	CAJ	95000	27/06/2008	0100066906	0,000	00/00/0000
6	50,000	CAJ	75000	23/05/2008	0100100279	50,000	22/05/2008

FUENTE: Fue extraído del SAP R/3 del departamento de compra (Bariven)

- **Equipos de seguridad**

En el caso de los equipos de seguridad, el supervisor de planta Felix Deliso (Delisof), hizo la solicitud de pedido de 21520 pares de guantes, el día 23/02/2008 y fue aprobada y liberada por el superintendente o gerente de plantas de procesos el

25/02/2008, ese mismo día la recibe el analista de compra, quien ayuda a llevar a cabo el proceso de licitación y el día 14/03/2008 hace formalmente la solicitud de pedido al (los) proveedor(es) seleccionado. La fecha de entrega del pedido ofertado por el proveedor es el 15/04/2008 y fue recibida por el supervisor de planta el 12/06/2008. Se puede decir que desde que el cliente hizo la solicitud de pedido hasta que lo recibió el departamento de compra (Bariven) transcurrieron 3 días y de aquí hasta que se le hizo la solicitud de pedido al proveedor pasaron 19 días, éste último prometió entregar el pedido en 33 días y no cumplió, lo entregó 58 días después de la fecha acordada; es decir, que el supervisor de plantas recibió el pedido de guantes en 112 días (3 meses y 22 días). Se puede observar que el proveedor fue el causante del retardo en la entrega del bien.

En el caso del mismo rubro el día 26/03/2008, el supervisor de planta (cliente) Delisof, hizo la solicitud de pedido de 4 detectores de gases y fue aprobada y liberada por el superintendente de plantas de procesos el 28/03/2008, el mismo día fue recibido en el departamento de compra, se llevó a un proceso de licitación y el día 04/04/2008 fue el plazo para recibir todas las ofertas de los proveedores. El 27/05/2008 el analista de compra hace formalmente la solicitud de pedido al proveedor seleccionado y éste último ofreció entregar el bien el 15/06/2008 y fue recibido por el cliente el 11/06/2008.

Se pudo apreciar que, desde que el supervisor de planta hizo la solicitud de pedido, hasta que la recibió el departamento de compra, transcurrieron 3 días y de allí hasta que los proveedores ofertaron pasaron 7 días, luego transcurrieron 53 días para que el analista de compra hiciera la solicitud de pedido al proveedor seleccionado y éste propuso entregar el bien en 20 días y lo entregó en 16 días (4 días antes del tiempo acordado); es decir que el supervisor de plantas recibió el pedido de detectores de gas en 79 días (2 meses y 19 días). Se pudo observar que el retardo para entregar

el bien, fue producido por el departamento de compra (comisión de licitación y/o analista de compra).

- **Químico**

En el caso del químico, el supervisor de plantas (Delisof), el día 25/01/2008 hizo la solicitud de pedido de un cilindro de amoniaco, 4 días después, 28/01/2008 el superintendente de plantas de procesos aprueba y libera dicha solicitud, ese mismo día es recibido por el departamento de compra, quien gestiona el proceso de licitación y 5 días más tardes 01/02/2008 recibe la(s) oferta(s) del (los) proveedor(es), luego pasado 35 días 07/03/2008, el analista de compra hace formalmente la solicitud de pedido a el (los) proveedor(es) seleccionado(s). Este último (proveedor) ofrece entregar el pedido dentro de 12 días 18/03/2008, pero no cumplió con lo acordado, sino que el cliente recibió el pedido 52 días mas tarde de lo ofertado por el proveedor (09/05/08).

Se determino que el supervisor de planta recibió el pedido en 108 días (3 meses y 18 días). Esto demuestra que el (los) proveedor(es) es (son) el (los) principal(es) causantes del retardo presente en el proceso de compra.

Continuando con el análisis de los químicos el supervisor de plantas Hilvin González (GONZALEZHAQ), hizo la solicitud de pedido de 50 sacos de sulfato de amonio el día 23/02/2008 y fue aprobado y liberado por el superintendente de plantas de servicios industriales el 25/02/2008, ese mismo día lo recibió el departamento de compra, fue a un proceso licitación y el 13/03/2008 era la fecha tope recibir las ofertas de los proveedores, el 28/03/2008 el analista de compra hace la solicitud de pedido a el (los) proveedor(es) seleccionado. Este último ofrece entregar el pedido el 04/04/2008 y fue recibida por el supervisor de planta el 30/04/2008.

Se puede decir que desde que el cliente hizo la solicitud de pedido hasta que lo recibió el departamento de compra (Bariven) transcurrieron 3 días y de allí hasta que los proveedores ofertaron pasaron 18 días y después transcurrieron 16 días para que el analista de compra solicitara formalmente el (los) pedido(s) a el (los) proveedor(es) seleccionado, éste último prometió entregar el pedido dentro de 8 días y no cumplió, lo entregó 26 días más tarde de la fecha acordada. En otras palabras el supervisor de plantas recibió el pedido de sulfato de amonio en 71 días (2 meses y 11 días). Se puede observar que nuevamente los proveedores son los causantes del retardo presente en la entrega del bien.

- **Material de oficina**

En el caso del material de oficina, el supervisor de plantas GONZALEZHAQ, el día 09/04/2008 hizo la solicitud de pedido de 50 cajas de bolígrafos negro, 3 días más tarde el 11/04/2008, fue aprobado y liberado por el superintendente de plantas de servicios industriales, ese mismo día lo recibió el departamento de compra, fue llevado a un proceso de licitación y 22 días después 02/05/2008, fueron recibidas las ofertas de los proveedores, 33 días más tarde 04/06/2008, el analista de compra hace la solicitud de pedido a el (los) proveedor(es) seleccionado(s). Este último (proveedor) ofrece entregar el pedido a los 23 días siguientes, es decir, 27/06/2008 y hasta la fecha 15/07/08, 18 días más tarde de lo acordado con el proveedor, no había entregado el pedido.

Se puede apreciar que, desde que el supervisor de planta hizo la solicitud de pedido, hasta la fecha de entrega ofertada por el proveedor, han transcurrido 81 días y para la fecha 15/07/08; es decir, 18 días más tarde de lo acordado con el proveedor, el supervisor no había recibido el pedido. Tanto el departamento de compra como el (los) proveedor (es) son los causante del retardo presente en el proceso de compra.

Continuando con el análisis del mismo rubro, el supervisor de plantas GONZALEZHAQ, el día 09/04/2008 hizo la solicitud de pedido de 50 cajas de carpeta carta amarilla, 3 días más tardes el 11/04/2008, fue aprobado y liberado por el superintendente de plantas de servicios industriales, ese mismo día lo recibió el departamento de compra, fue llevado a un proceso de licitación y 20 días después 30/04/2008, fueron recibidas las ofertas de los proveedores, 15 días más tarde 15/05/2008, el analista de compra hace la solicitud de pedido a el (los) proveedor(es) seleccionado(s). Este último (proveedor) ofrece entregar el pedido a los 08 días siguientes; es decir, 23/05/2008 y lo entrego el 22/05/08, 01 días antes de lo acordado en la petición de ofertas.

Se pudo observar que el supervisor de planta recibió el pedido en 45 días (01 mes y 15 días). Esto demuestra que el mayor retardo se presentó en el departamento de compra, pero aun así, se cumplió con la fecha de entrega del bien.

6.2.- Determinar los factores que influyen en el retardo del proceso de compra.

Son muchos los factores que pueden influir en el retardo del proceso de compra:

6.2.1.- No se cumple con la planificación anual (enero de cada año) que se hace entre la (unidad solicitante) superintendencia de plantas de procesos y servicios industriales y el departamento de compra (Bariven). Cuando el supervisor de planta (cliente) hace la solicitud de pedido tomando en cuenta la planificación previa o en situación de emergencia según sea el caso, muchas veces el bien o servicio solicitado no esta disponible en los almacenes de la empresa (stock) y el cliente tiene que esperar a que dicha solicitud vaya a un proceso licitación, afectando así directa e indirectamente el proceso productivo de la corporación.

6.2.2.- Es de hacer notar que el departamento de compra cuenta con un panel de proveedores que muchas veces no cumple con la fecha de entrega del pedido o con la cantidad solicitada y éste no puede ser excluido del panel, porque es (son) él (los) único(s) proveedor(es) del bien o servicio que existe en el país y que cumple con las especificaciones requerida por el cliente. También existen casos donde el cliente hace las solicitudes de pedidos con ciertas características específicas o marca que debe tener el bien o servicio y por su condición especial o de emergencia no existen proveedores en el país, por lo que debe ser tramitado al exterior, esto hace que el retardo en el proceso de compra sea mayor, debido a que el departamento de compra debe realizar los tramites necesarios ante la aduana y hoy en día el proceso para la adquisición de dólares es bastante tardío y restringido, aunado a esto, una vez que el bien solicitado llegue al puerto venezolano, debe pasar por la aduana quien a su vez lleva a cabo el proceso de nacionalización del bien y en algunos casos esto tarda semanas.

6.2.3.- Muchas veces el supervisor de planta hace las solicitudes de pedidos de algunos rubros que no se incluyen en la planificación anual que se lleva a cabo con el departamento de compra. Esto va a depender directamente de la necesidad inmediata o reemplazo del bien o servicio que tenga la empresa, para así mantener en funcionamiento el proceso productivo. Dicho supervisor aún conociendo el retardo que se presenta a la hora de comprar este rubro, hace la solicitud de pedido muy tardío, porque no se percató de la necesidad inmediata que tenía la organización.

6.2.4.- Por otro lado el departamento de compra rota o cambia mucho al personal de su puesto de trabajo, con la intención de entrenarlo en cada uno de los cargos y así convertirlo en un trabajador integral, éstos cambios afectan muchísimo al cliente y en algunos casos, es el causante del retardo presente en el proceso de compra, como este departamento es el que recibe las solicitudes de pedido no solo de los supervisores de plantas, sino también, de toda la refinería en general y el

trabajador aunque tenga experiencia es nuevo en el cargo, esta situación hace que el proceso de licitación y selección de proveedores sea muy lento y por ende el cliente demora más en recibir el pedido.

6.3.- Análisis de los resultados obtenidos del cuestionario realizado al personal involucrado en el proceso de compra

Durante el mes de mayo del año en curso se elaboró y aplicó un cuestionario de diez (10) preguntas, a veinte (20) personas involucradas directamente en el proceso de compra llevado a cabo por las superintendencias de plantas de procesos y servicios industriales (SPPSI) de la refinería de Puerto la Cruz, estado Anzoátegui.

Con el presente trabajo se busca determinar, si existe retardo en el proceso de compra y cuáles son las causas que lo originan y así buscar la(s) posible(s) solución(es).

Cuadro N° 2 Distribución absoluta y porcentual del retardo presente en el proceso de compra llevado a cabo por la superintendencia de plantas de procesos y servicios industriales (SPPSI)

Opción	Valor Absoluto	Valor Porcentual (%)
Si	19	95
No	1	5
Total	20	100

En el cuadro N°2, se puede apreciar que el 95% de los encuestados confirman la existencia de un retardo en el proceso de compra llevado a cabo por las superintendencias de plantas de procesos y servicios industriales (SPPSI). Cabe señalar que este retardo se da a lo largo de todo el proceso de compra, desde que el supervisor de planta hace la solicitud de pedido, hasta que recibe el bien o servicio.

Cuadro N° 3 Distribución absoluta y porcentual de los rubros que presentan mayores retardos durante el proceso de compra llevado a cabo por la SPPSI.

Opción	Valor Absoluto	Valor Porcentual (%)
Equipos de seguridad	15	42
Químicos	13	36
Material de oficina	8	22
Total	36	100

Nota: En algunos casos el total del valor absoluto es mayor que el número de encuestados, debido a que un solo encuestado podía responder varias opciones a la vez.

En el cuadro N°3, se puede apreciar que los equipos de seguridad (42%) y los químicos (36%) son los rubros que presentan mayores retardos durante el proceso de compra. Aunque el material de oficina (22%), también se suma a los dos rubros anteriores. Esta anormalidad se debe en gran parte a que los dos primeros rubros se

solicitan en grandes cantidades, esto implica que los trámites y niveles de aprobación sean mayores. Además deben pasar por un proceso de licitación, convenio o contrato.

En cuanto al material de oficina, aunque también presenta retardo, pero no es tan significativo, debido a que la cantidad solicitada de material es menor y por ende los tramites y niveles de aprobación monto en bolívares, porque la administración de la superintendencia de plantas de procesos y servicios industriales se lleva a cabo en otro departamento y los supervisores de plantas solicitan lo básico para mantener las oficinas operativas (resma de papel, tonel de impresora, lápices de grafitos, bolígrafos, libretas, carpetas, entre otros).

Cuadro N° 4 Distribución absoluta y porcentual de la(s) causa(s) que originan retardo en el proceso de compra llevado a cabo por la SPPSI

Opciones	Valor Absoluto	Valor Porcentual (%)
Solicitudes muy tardío	13	22
Uso inadecuado del SAP R/3	3	5
Demora en aprobar y liberar la solicitud de pedido	5	8
Insuficiencia personal para cubrir demanda solicitud	6	10
Los proveedores no cumplen con la fecha de entrega	17	29
El tiempo de nacionalización	8	14
Comisión licitadora presenta limitación para reunirse	7	12
Total	59	100

Tal como se muestra en el cuadro N° 4, se puede apreciar que el 29% de los trabajadores encuestados expresan que, el retardo presente en el proceso de compra se debe a que los proveedores no cumplen con la fecha de entrega del bien o servicio, en algunos casos esto se debe a que el proveedor no estima el tiempo necesario para producir o fabricar el bien y ofrece en el pliego de licitaciones una fecha de entrega de material no acorde con la capacidad de producción de la misma.

También puede ser que al proveedor se les haya dañado las maquinarias de producción o que haya tenido problemas para obtener la materia prima, bien sea en las aduanas o la adquisición de dólares para la compra de material y se le haga imposible entregar la mercancía en el tiempo acordado.

Por otro lado las solicitudes de pedidos realizadas por los supervisores de plantas son muy tardío (22%); es decir, hacen las solicitudes de pedidos cuando está a punto de agotarse la existencia de esos materiales y no proveen a tiempo las necesidades futuras. También hay que tomar en cuenta el tiempo de nacionalización (14%), ya que en algunos casos pasan meses para nacionalizar el bien en las aduanas, debido a que existen muchos trámites burocráticos, tanto en el departamento de compra como en las aduanas del país.

Existen otras causas como limitación de la comisión de licitación a la hora de reunirse (12%), insuficiencia de personal para cubrir la demanda de solicitud (10%) y demora en aprobar y liberar la solicitud de pedido (8%). Aunque estas no son tan significativas, también influyen en el retardo presente durante el proceso de compra.

Cuadro N° 5 Distribución absoluta y porcentual de los daños que ocasiona a la empresa el retardo en el proceso de compra llevado a cabo por la SPPSI.

Opciones	Valor	
	Absoluto	Porcentual (%)
Paralización parcial del proceso	18	20
Paralización total del proceso	6	7
Paralización administrativa proceso	3	3
Demora del tiempo de cumplimiento	13	15
Demora de entrega del pedido	14	16
Demora administrativa	5	6
Incidencia en la calidad	16	18
Incidencia en la imagen	9	10
Incidencia en la cantidad	4	5
Total	88	100

En el cuadro N°5, se puede apreciar que el retraso presente durante el proceso de compra trae como consecuencia la paralización parcial del mismo (20%), ya que si el supervisor de plantas hace la solicitud de pedidos de una empacadora de un intercambiador de calor y éste (intercambiador) presenta fuga por la tapa flotante, hay que bajar la producción al mínimo y en algunos casos pararla parcialmente mientras llega el pedido.

En el caso del catalizador, materia prima para mantener la producción de la planta de catalítica, al presentarse un retardo en el proceso de compra y el inventario en físico no es suficiente, hay que bajar la producción o mantener la planta circulando, hasta esperar que llegue el pedido (materia prima) y a la vez, este retardo presente durante el proceso tiene una incidencia negativa en la calidad de los productos (18%); es decir, al bajar la producción o parar parcialmente el proceso productivo, incide no solo en la calidad de los productos, sino también en la imagen y calidad de los mismos.

El retardo en la entrega del pedido (16%) conlleva no solo a que la empresa se paralice; sino que va más allá, hace que la organización propicie una demora en el cumplimiento de sus obligaciones (15%), ya que al no producir, automáticamente deja de cumplir sus compromisos tanto con el mercado local como nacional e internacional.

Cuadro N° 6 Distribución absoluta y porcentual del beneficio que trae para la empresa agilizar el proceso de compra.

Opción	Valor Absoluto	Valor Porcentual (%)
Si	18	90
No	2	10
Total	20	100

Debido a todo lo planteado anteriormente, el 90% de los encuestados consideran necesario agilizar el proceso de compra, tal como lo expresa el cuadro N°6. Esto garantiza el buen desenvolvimiento del proceso, evitando así, el retardo

presente en el mismo y por ende la empresa cumpliría con sus obligaciones en el plano laboral, operacional y comercial.

Cuadro N° 7 Distribución absoluta y porcentual de las sugerencias hechas por los encuestados para mejorar el proceso de compra.

Opciones	Valor Absoluto	Valor Porcentual (%)
Realizar, diseñar y cumplir con el plan procura	10	56
Eliminar la burocracia del proceso de compra	5	19
Personal calificado y comprometido con el proceso de compra	6	25
Total	21	100

En el cuadro N°7 se puede apreciar que, el 56% de los encuestados sugieren que para mejorar el proceso de compra es necesario realizar, diseñar y cumplir con el plan procura, esto no es más que cumplir con la planificación del plan procura que se hace a principio de cada año, entre los supervisores de sección y el departamento de compra (Bariven), con el fin de determinar los requerimientos o necesidades para el año en curso. A esto también se le suma la falta de personal calificado y comprometido con el proceso de compra (25%); es decir, en el departamento de compra hace falta personal calificado que ayude a cubrir la demanda de solicitud de pedidos hechos por todos los clientes de la refinería de Puerto la Cruz y la refinería El Chaure. .

Adicionalmente, el 19% de los encuestados consideran que es necesario eliminar la burocracia del proceso de compra, especialmente en el mismo departamento (compra); ya que a la hora de llevar a cabo el proceso de licitaciones

existen muchas formalidades en cuanto a los requisitos exigidos a los proveedores para participar en el proceso. Por otro lado, el mismo proceso pasa por muchos niveles de aprobación, también existe incongruencia a la hora de formarse o reunirse la comisión de licitación, debido a la gran diversidad de criterios, todo esto conlleva a que se presente un retardo en el proceso de compra.

Cuadro N° 8 Distribución absoluta y porcentual para determinar si hace falta modificar algunos aspectos del proceso de compra.

Opción	Valor Absoluto	Valor Porcentual (%)
Si	18	90
No	2	10
Total	20	100

En el cuadro N°8, se puede apreciar que, el 90% de los encuestados consideran necesario modificar algunos aspectos del proceso de compra, debido al retardo que se viene presentando en el mismo (proceso de compra).

Cuadro N° 9 Distribución absoluta y porcentual de las opciones que se mencionan a continuación y que deben modificarse.

Opciones	Valor Absoluto	Valor Porcentual (%)
Solicitud de pedidos	8	11
Niveles de aprobación	15	52
Departamento de compra	13	37
Total	36	100

En el cuadro N°9, se puede observar que, dentro de los aspectos a modificarse se tienen los niveles de aprobación (52%), a medida que el monto (en bolívares) del bien solicitado es mayor, también aumentan los niveles de aprobación y liberación del mismo, es por ello que los entrevistados consideran necesario modificar este aspecto a lo largo de todo el proceso de compra.

Con relación a la opción del departamento de compra (37%), el personal que labora en dicho departamento debe recibir un entrenamiento del cargo a ocupar antes de rotarlo de su puesto de trabajo, para así evitar que el proceso de compra se retarde por negligencia del personal. Por otra parte, la comisión de licitación debe modificar su proceso, debido a que exigen y aplican muchas formalidades, tanto para ellos mismos como para los proveedores (tramites burocráticos).

Respecto a la solicitud de pedido (11%), opción que también debe ser modificada, puesto que el supervisor de planta no cuenta con el monto exacto (actualizado) del bien solicitado y en algunos casos, tampoco cuenta con el código del bien (actualizado). Todo esto conlleva a que, cuando el supervisor de planta hace la solicitud de pedido y el analista de compra va a procesarla, tiene que corregir (actualizar) la mayoría de los montos y códigos del bien. A veces éste tiene que comunicarse con el supervisor para corroborar el pedido exacto.

Cuadro N° 10 Distribución absoluta y porcentual de los procedimientos que deben ser modificados o revisados.

Opción	Valor Absoluto	Valor Porcentual (%)
Si	18	90
No	2	10
Total	20	100

En el cuadro N°10, se puede apreciar que, el 90% de los encuestados consideran que los procedimientos para llevar a cabo el proceso de compra deben ser modificados o revisado, esto se debe a que existen muchísimos procedimientos que su contenido es similar y se presta a confusión, además existen pasos de mismo que se pueden obviar (no son necesario) y otros que deben ser modificados o revisados.

Cuadro N° 11 Distribución absoluta y porcentual del tiempo que demora la solicitud de pedido (químico, material de oficina y equipos de seguridad) en cada uno de los departamentos o niveles de aprobación.

	Opción	Valor Absoluto	Valor Porcentual (%)
Supervisor planta al superintendente	1 a 2 días	13	65
	3 a 4 días	5	25
	Más de 5 días	2	10
Total		20	100

Superintendente al Gerente	1 a 2 días	10	50
	3 a 4 días	8	40
	Más de 5 días	2	10
Total		20	100

Gerente al Analista compra	1 a 2 días	9	45
	3 a 4 días	5	25
	Más de 5 días	6	30
Total		20	100

Analista compra al supervisor planta	2 a 3 semanas	4	20
	1 a 2 meses	6	30
	3 a 4 meses	7	35
	5 a 6 meses	2	10
	Más 7 meses	1	5
Total		20	100

En el cuadro N°11, se puede apreciar que, el 65% de los encuestados afirman que desde que el supervisor de planta hace la solicitud de pedido vía SAP R/3, hasta que la recibe y libera el superintendente de plantas de procesos y servicios industriales transcurre de 1 a 2 días. Si el monto (bolívares) es superior a lo que debe aprobar el superintendente éste lo envía a través de SAP R/3 al gerente, el tiempo que transcurre es de 1 a 2 días, así lo afirma el 50% de los encuestados y de aquí (del gerente) al analista de compra, también transcurren de 1 a 2 días, así lo afirma el 45% de los encuestados. Se puede decir que, desde que el supervisor de planta hace la solicitud de pedido, hasta que lo recibe el departamento de compra transcurren de 1 a 2 días.

El 35% de los encuestados afirman que, desde que el analista de compra recibe la solicitud de pedido, hasta que el supervisor de planta recibe el bien, transcurre de (03) tres a (04) cuatro meses. Por otro lado el 30% afirma que el tiempo de demora es de 1 a 2 meses. Aunque este tiempo va a depender de muchos factores hay que tomar en cuenta si la solicitud de pedido es normal o de emergencia, hay que ver si el material solicitado está en el almacén de la empresa o si tiene que pasar por un proceso de licitación, también hay que ver si el bien solicitado se encuentre en el país, ya que los tramites de compras al exterior son bastante tardíos (adquisición de dólares) y sobre todo para nacionalizar el bien.

Se puede observar claramente que el tiempo de demora se produce es en el departamento de compra.

CONCLUSIONES

Debido a las tendencias descritas en las grandes organizaciones, el impacto de la compra en el rendimiento de la empresa está experimentando un crecimiento considerable. El abastecimiento se convierte, cada vez más, en una tarea con una orientación estratégica. Las exigencias de la globalización presionan a los departamentos de compra a que amplíen su competencia principal y se conviertan en un centro de la gestión de redes empresariales que cree y maneje cadenas de suministros eficientes y flexibles.

El resultado de todo ello es que los jefes de compra tendrán que trabajar más estrechamente con sus proveedores. Además de negociar los precios y contratos, pedir los artículos y servicios y programar su distribución, tendrán que aplicar muchos métodos y herramientas de coordinación diferentes para controlar de forma global la cooperación de todas las partes implicadas.

Sin embargo, para hacer frente a estos desafíos es fundamental contar con experiencia en la subcontratación de cadenas de suministro o procesos de abastecimiento completos (contar con un excelente panel de proveedores). Hasta ahora, pocas empresas cuentan con equipos de compra que pueden superar el desafío.

Lo que las grandes empresas necesitan hoy en día para enfrentar el futuro es crear una fuerza de compra empresarial que sea flexible, fuerte y competitiva, para ello debe contar con especialistas de compra que puedan encargarse de cadenas de suministro completas que engloben todos los niveles de producción, con el fin de satisfacer las necesidades a tiempo de los clientes o consumidores.

En la investigación realizada se determinó lo siguiente:

- No existe un procedimiento en la superintendencia de plantas de procesos y servicios industriales de la refinería Puerto La Cruz que guíe o dirija el proceso de compra desde que el supervisor de planta (cliente) hace la solicitud de pedido hasta llegar al departamento de compra.
- Las principales causas que originan el retardo en el proceso de compra llevado a cabo por las superintendencias de plantas de procesos y servicios industriales de la Refinería Puerto La Cruz, es el incumplimiento en la entrega del pedido por parte del proveedor y la pésima planificación (plan procura) entre el supervisor de planta y el departamento de compra.
- Los supervisores de plantas no cuentan con el monto (Bs. F.) y el código del material solicitado actualizado, esto hace que el analista de compra tenga que verificar y actualizar toda la información recibida, haciendo que el proceso de compra sea más lento.
- El departamento de compra de la Refinería Puerto La Cruz, presenta exceso de formalidades en cuanto a los requisitos exigidos para inscribirse en el Registro Nacional de Contratistas (RNC), mejorando esta condición se podrá ampliar el panel de proveedores que tiene el departamento de compra y a la vez controlar y fiscalizar la escogencia de los proveedores más idóneo, para sancionar a todos aquellos que no cumplan con la fecha de entrega o con la especificación del bien o servicio solicitado por el cliente. Por ejemplo: El proveedor que no cumpla con la fecha de entrega del bien o servicio, debe ser sancionado sacándolo como mínimo un año del panel de proveedores que tiene el departamento de compra.

- El proceso de compra de la Refinería Puerto La Cruz se lleva a cabo de forma automatizada, es decir, a través del sistema de aplicaciones y productos en procesamientos de datos (SAP-R/3), la cual permite que sea fácilmente configurable, para obtener de una manera rápida y eficaz la información que se desea adquirir.
- El proceso de licitación que se lleva a cabo en el departamento de compra de la Refinería Puerto La Cruz, tiene muchos trámites burocráticos (pasa por muchas oficinas y niveles de aprobación) esto produce un retardo en el proceso de compra interno, debido a que cada persona involucrada expresa su opinión y su manera de interpretar las leyes producen diversidad de criterios, cuyo resultado reflejan discusiones y retraso del proceso.
- Los bienes que más tiempo demoran en ser recibidos por los clientes son los químicos y equipos de seguridad.
- Los departamentos involucrados en el proceso de compra (las superintendencias de plantas de procesos y servicios industriales, el departamento de compra) no están claros en las responsabilidades, funciones y objetivos establecidos por la organización, debido a que no existe una buena comunicación y planificación entre ellos, esto conlleva a que se produzcan demoras en la entrega del bien y por consiguiente paralización parcial o pérdidas para la empresa.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda al departamento de compra de la Refinería Puerto La Cruz que haya mayor control y fiscalización en la escogencia de los proveedores más idóneos, para así evitar que se produzcan demoras en la entrega del bien o servicio.
- Se sugiere la incorporación de personal calificado, para que trabaje en el departamento de compra, a fin de agilizar las actividades del mismo o en su defecto, prestar todo el apoyo necesario al personal existente en cuanto a su capacitación inmediata.
- Se debe establecer, diseñar e implementar un manual de procedimiento que abarque todo el proceso de compra desde que el supervisor de plantas hace la solicitud de pedidos hasta que lo recibe.
- Cumplir y hacer cumplir las leyes sin distinción alguna, no generar favoritismo que afecte la transparencia del proceso de compra (licitación).
- Debe haber una mayor comunicación y armonía entre los supervisores de plantas, el departamento de compra y los proveedores; para así evitar confusiones, malos entendidos y principalmente se cumpla con la planificación previamente establecida.
- Se recomienda que haya una mayor relación entre el departamento de compra y las aduanas (puertos), si es necesario gestionar una orden superior (presidencial), con el fin de evitar todos los tramites burocráticos a la hora de

realizar compras en el exterior (nacionalización del bien) que son necesarios para mantener el proceso productivo del país.

- El cumplimiento de una buena planificación garantiza el éxito de cualquier organización, es por ello que se recomienda llevar a cabo y se cumpla la planificación anual entre el supervisor de plantas y el departamento de compra, de esta manera se puede determinar con claridad las necesidades actuales y futuras del cliente y así evitar paralización parcial o total del proceso productivo.
- Se debe hacer lo posible por disminuir el tiempo de demora desde que el supervisor de planta hace la solicitud de pedido, hasta que lo recibe, para evitar paralización parcial del proceso productivo o pérdida a futuro en la empresa.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Plan de Procura**

Resultado de la planificación con los clientes sobre volúmenes de compra de materiales y equipos que permitan determinar estrategias de procura, basadas en procesos globales de compra con entregas programadas y convenios o alianzas, para el suministro oportuno de los materiales.

- **Buena - Pro**

Es la decisión mediante la cual se asigna a un proveedor el suministro de un bien o servicio, al resultar favorecida su oferta, posterior a la aplicación de los criterios de evaluación y demás condiciones establecidas en el proceso.

- **Cláusulas administrativas**

Se refiere a información, solicitudes o disposiciones hechas al proveedor, referidas a: contrato (pago, entregas, penalizaciones / incentivo, información para facturar, etc.), calidad (empaque, almacenamiento, preservación, manejo, inspección, transporte, identificación del material, documentación, etc.) y SI - AHO (Seguridad Industrial Ambiente e Higiene Ocupacional).

- **Nivel de Autoridad Administrativa y Financiera (NAAF)**

Sistema utilizado por la Gerencia Corporativa de Finanzas de PDVSA para administrar los niveles de delegación de autoridad financiera, el cual a su vez esta vinculado al esquema de cadenas de aprobación en los sistemas de información, financieros y administrativos de la corporación.

- **Pedido**

Es el documento formal creado en el sistema SAP R/3 y escrito, mediante el cual se establece la obligación legal del proveedor de entregar los bienes o servicios solicitados por PDVSA – Bariven, con base en una Oferta aprobada o un Contrato vigente. El Pedido debe contener toda la información relevante (precios, cláusulas administrativas, condiciones del proceso, compromiso social, etc.) acordada con el proveedor y avalada o respaldada por la Comisión de Licitación correspondiente y/o los NAAF correspondientes y adicionalmente indicar el número del Contrato que asocia al Pedido.

- **Cargo Directo**

Se refiere a los bienes que son adquiridos directamente contra el cargo contable del cliente y que no cuentan con estrategia de reabastecimiento, por no estar incluidos en el inventario del cliente.

- **Código de Material**

Es un código numérico formado por ocho (8) dígitos, asignado a un material catalogado en el Registro Maestro de Materiales.

- **Condición de Emergencia**

Se utiliza cuando la no-disponibilidad del bien a ser adquirido genera impacto negativo a las operaciones medulares de la empresa, medio ambiente o condiciones laborales. La ejecución del proceso de procura bajo esta condición requiere validar la aprobación de dicha condición, por parte del personal con el nivel de autoridad

financiera correspondiente, cumpliendo con la Ley de Licitaciones y la normativa interna vigente.

- **Disponibilidad de Bienes**

Se refiere a la verificación de existencias o posibilidad de ubicar los bienes requeridos en los diferentes almacenes de la Empresa, así como ofrecer sustitutos.

- **Especificación**

Documento que establece los requisitos con los cuales un bien o servicio debe estar conforme.

- **Grupo de artículo**

Es un código numérico formado entre cuatro (4) y seis (6) dígitos que agrupa materiales o servicios de características similares.

- **Requerimiento**

Es la solicitud interna o externa, que contempla los requisitos o especificaciones de los bienes y servicios, para su adquisición o contratación.

- **Requerimientos con textos libres**

Se refieren a aquellos bienes solicitados por el cliente que no tienen asignado un número de material (código). Para ser solicitados se utiliza un grupo de artículos de materiales genérico con asterisco, registrado en el Maestro de Materiales.

- **Alianza**

Acuerdo con un proveedor de alta calificación, bajo la modalidad de convenio /contrato, para realizar actividades específicas de carácter estratégico, donde se establece una relación comercial, no asociativa, estable y a largo plazo.

- **Contrato**

Es el documento formal mediante el cual se acuerda con un proveedor o contratista para el suministro de bienes o servicio en un lapso de tiempo establecido, el cual se cristaliza con la generación de pedidos. Pueden ser: Contrato de cantidad, contrato en valor, Contrato bajo lista de precios, Contrato bajo plan de entrega.

- **Libre oferta**

Es una modalidad de compra no asociada a contratos, convenios o alianzas previamente establecidas para el suministro del bien o servicio, que se realiza dentro del marco legal vigente.

- **RNC** (Registro Nacional de Contratistas).

- **U.T** (Unidad Tributaria)

- **Bien**

Se refiere a cualquier material, equipo, repuesto, materia prima, accesorios e insumos en general, adquiridos a proveedores nacionales e internacionales, para las operaciones de la empresa.

- **Cliente** (Es la organización o persona que recibe un producto).
- **Inspección**

Evaluación de la conformidad por medio de la observación y dictamen, acompañada cuando sea apropiado por medición, ensayo/prueba o comparación de patrones.

- **Liberación** (Autorización para proseguir con la siguiente etapa de un proceso)
- **Proceso**

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman las entradas en salidas.

- **Producto**

Es el resultado de un proceso. Existen cuatro categorías de producto: servicios, software, hardware y materiales procesados.

- **Proveedor**

Es la organización, persona o empresa, seleccionada por PDVSA - Bariven, que está en capacidad de suministrar los bienes o servicios requeridos por los clientes. También puede considerarse proveedor una filial de PDVSA que cede materiales bajo la figura de préstamo o venta interfilial.

- **RMM** (Registro Maestro de Materiales).

- **Servicio**

Se refiere a todas aquellas actividades inherentes al bien adquirido o por adquirir, y servicios de asistencia técnica y consultoría.

- **EVAEMP**

Sistema que contiene la base de datos única, que contempla los programas de evaluación de contratistas de bienes y servicios conexos (fabricantes, distribuidores y servicios).

- **D.A.C** (Delegaciones de Autoridad Corporativa).
- **R.A.C** (Registro Auxiliar de Contratistas de PDVSA).
- **Registro Maestro de Proveedores**

Es el registro en el cual está contenida la base de datos única correspondiente a los proveedores del exterior.

- **Comité Ad-Hoc**

Conjunto de personas dentro de la organización, con responsabilidad en el proceso de procura, que velan por la transparencia en la apertura de ofertas, de acuerdo al plazo otorgado para cotizar.

- **Oferta Válida**

Es una cotización que cumple con los requisitos exigidos en el proceso (precios y especificaciones técnicas). Las excusas no son ofertas válidas.

- **Petición de Oferta interna**

Es el documento que indica el número interno consecutivo que genera el sistema y contiene las disposiciones generales del proceso.

- **Consulta de Precios**

Es un mecanismo de selección, en atención a lo planteado en el Decreto N° 4.032 “Reglamento Parcial del Decreto de Reforma Parcial a la Ley de Licitaciones”, para la selección de contratista por vía de excepcional de la Adjudicación Directa, donde la Gerencia Contratante obtendrá al menos a tres (03) Cotizaciones de Precios, y que se empleará cuando dicho ente justifique las razones por las cuales no sea posible utilizar el mecanismo de Adjudicación Directa – Concurso Privado, debido a consideraciones de competitividad, oportunidad, seguridad y exclusividad, entre otras.

- **Empresa Participante**

Cualquier persona jurídica que haya adquirido pliegos para participar en una licitación general o que ha sido invitado a presentar oferta en una licitación selectiva o adjudicación directa.

- **Empresa Oferente**

Cualquier persona jurídica que ha presentado una manifestación de voluntad de participar o una oferta en una licitación o adjudicación directa.

- **Bid due Date (BDD)** Es la fecha límite de recepción de ofertas.
- **Purchase Order (P.O.)** Orden de compra.
- **Purchase Requisition (P.R.)** Requerimiento de materiales y/o servicios.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Libros:

- Arias, F. (2006). El Proyecto de investigación. 5^{Ta} edición. Epistome. Caracas- Venezuela.
- Bach, J. (1972). Enciclopedia de contabilidad, economía, finanzas y dirección de empresas. 2^{da} edición tomo II. Cem.-Gan. Argentina.
- Floyd, H. (1971). Administración de Compras. 1^{era} edición. Técnica, S.A. México
- Guía de Gerencia Para Proyectos, Manufactura y Mercadeo División Refinación, PDVSA. Marzo de 1997.
- Méndez, C. (2003). Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3^{era} edición. MC.Graw Hill. Colombia.
- Sabino, C. (2002). El Proceso de investigación. Panapo. Caracas- Venezuela.

Trabajos de investigación:

- Malave M, (1996). “Procedimientos administrativos y contables de las ordenes de compra realizadas por la unidad de materiales, plantas y equipos de la gerencia de finanzas de Corpoven.S.A.” Para optar al título de Licenciado en Administración, Mención Industrial, en la Universidad de Oriente, Núcleo Anzoátegui.

- Sanvicente N, (2004). “Manual de procedimiento para la planificación, ejecución, seguimiento y análisis del cierre total de las ordenes de compra de la gerencia de procura y contrato de la empresa Orinoco Iron” para optar al título de Tecnólogo en Sistemas Industriales, en la Universidad de Oriente, Núcleo Bolívar.

Referencias electrónicas:

- <http://intranet.pdvsa.com>
- <http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-21.htm>
- <http://www.mailxmail.com/curso/vida/conceptualizaciondelogistica/capitulo25.htm>
- <http://www.pymes.gob.mx/promode/compras.asp>

ANEXOS

Hoja de Metadatos

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	
	Administración

Resumen (abstract):

Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima (**PDVSA**), fue creada por decreto el 30 de Agosto de 1975, para ejercer funciones de planificación, coordinación y supervisión de la industria petrolera nacional. Para el año 1998, PDVSA da paso al establecimiento de tres (3) divisiones funcionales: **PDVSA Exploración y Producción**, **PDVSA Manufactura y Mercadeo (refinación)** y **PDVSA Servicios**.

PDVSA Manufactura y Mercadeo (refinación), está a cargo de todas las actividades de refinación de petróleo, así como la manufactura de productos, su comercialización y suministro tanto a nivel nacional como internacional.

A nivel nacional PDVSA, está conformada por tres (3) complejos refinadores, el Centro Refinador Paraguana, Refinería El Palito y Refinería Puerto La Cruz.

Hoy en día se vive en un mundo de constantes cambios y competitividad a nivel empresarial, por ello las organizaciones buscan ser más eficiente para obtener una mayor productividad y así ofrecer o brindar un servicio de calidad que generen mayores beneficios económicos y utilidades al país. A través de entrevistas con supervisores, estos manifestaron que existe cierto retraso en el proceso de compra de algunos rubros en las superintendencias de plantas de procesos y servicios industriales de la Gerencia de Operaciones de la Refinería de Puerto La Cruz. Ellos proponen hacerle un seguimiento a las gestiones de compras llevadas a cabo por las superintendencias de plantas de proceso y servicios Industriales, con la finalidad de determinar las posibles causas o motivos que origina los retardos en el proceso de compra y tomar a tiempo las medidas correctivas según sea el caso. La demora en la entrega de los materiales y/o equipos trae como consecuencia que se paralice parcial o totalmente el proceso productivo de la empresa, esto conlleva a un incumplimiento de los compromisos regionales, nacionales e internacionales; y finalmente, se traduce en una pérdida para la organización. Debido a lo antes expuesto, este trabajo tuvo como finalidad analizar la gestión de compras en las superintendencias de plantas de procesos y servicios industriales de la Gerencia de Operaciones de la Refinería de Puerto La Cruz.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Tineo Emilio	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	5.875.769
	e-mail	
	e-mail	
Salazar Diego	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	10.954.330
	e-mail	
	e-mail	
Martínez Luis	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	8.366.538
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2008	12	17

Lenguaje: Spa

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis. Leonel Rodríguez	Word. Doc.

Alcance:

Espacial : _____ Universal _____ (Opcional)

Temporal: _____ Intemporal _____ (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciado en Administración

Nivel Asociado con el Trabajo: _____ Licenciado _____

Área de Estudio: _____ Administración _____

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

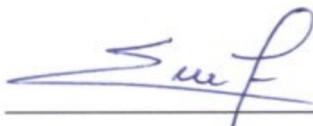
Derechos:

El autor garantiza en forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho de archivar y difundir, por cualquier medio el contenido de este Trabajo especial de grado. Esta difusión será con fines estrictamente científicas y educativos. El autor se reserva el derecho de propiedad intelectual así como todos los derechos que pudieran derivarse de patente Industriales o comerciales.



AUTOR

Leonel Rodríguez
CI: 13.729.184



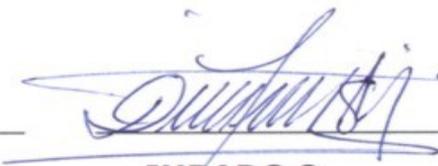
ASESOR ACADÉMICO

Emilio Tineo
CI: 5.875.769



JURADO 1

Luis Martínez
CI: 8.366.538



JURADO 2

Diego Salazar
CI: 10.954.330

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS:



Luisa Mago

