

Etapas del proceso de procura en las gerencias de operación integral de plantas. PDVSA división - occidente

Stages of procurement process in the integral operation management of plants. PDVSA división-occidente

◀ Cesar Sarmiento

pordiez82@hotmail.com

ORCID: 0000-0002-9778-3552

Universidad del Zulia – Venezuela

Artículo recibido en enero 2019 / Arbitrado en febrero 2019 / Publicado en julio 2019



RESUMEN

Se describió las etapas del proceso de procura aplicadas en las gerencias de operación integral de plantas de PDVSA división occidente, bajo una metodología descriptiva, con diseño no experimental, de campo y transeccional. La población quedó conformada por 11 gerencias de procura que integran a la gerencia general de operación integral de plantas. Como técnica de recolección se empleó la encuesta mediante un cuestionario de 30 ítems con escala de frecuencia. La validez fue a través del juicio de expertos, y para la confiabilidad se empleó el Coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose 0,942. El análisis de los datos se realizó mediante la estadística descriptiva, con base en la media aritmética. Se concluye que estas gerencias poseen moderada aplicación de detección y descripción de la necesidad, investigación de fuentes de aprovisionamiento, preparación de la compra, ejecución de la compra y seguimiento y control como etapas del proceso de procura.

Palabras clave: Detección, necesidad, ejecución, compra, proceso, seguimiento, control

ABSTRACT

The stages of procurement process applied in the management of integral operations of PDVSA western division plants were described, under a descriptive methodology, with a non-experimental, field and transectional design. The population was made up of 11 procurement departments that make up the general management of comprehensive plant operations. As a collection technique, the survey was used using a 30-item questionnaire with a frequency scale. Validity was through expert judgment, and Cronbach's Alpha Coefficient was used for reliability, obtaining 0.942. Data analysis was performed using descriptive statistics, based on the arithmetic mean. It is concluded that these managements have a moderate application of detection and description of the need, investigation of sources of supply, preparation of the purchase, execution of the purchase and monitoring and control as stages of the procurement process.

INTRODUCCIÓN

Keywords: Detection, need, execution, purchase, process, monitoring, control

A nivel mundial, en el siglo XXI, las organizaciones enfrentan grandes retos, cambios y

exigencias, en función a ello se hace necesario un cambio de enfoque, utilizando novedosas estrategias gerenciales para proveerse de talento humano, financieros y materiales, que combinados de manera adecuada eficiente y eficaz producen buenos resultados, enfocados en el logro de los objetivos de la empresa. De este modo, las organizaciones o entidades sociales en las que varias personas interactúan con el propósito de alcanzar objetivos específicos, demandan constantemente una serie de recursos del entorno para incorporarlos a sus procesos productivos.

En este marco de referencia, en las empresas, bien sea de manufactura o de servicios, uno de los aspectos de ventaja competitiva que deben manejar es la procura de materiales mediante herramientas tales como: compras, convenios, consignación para el manejo de requerimiento de materiales y planes estratégicos, representados en optimización de procesos de compras, reducción tiempos y gastos de dicho proceso, obteniendo como objetivo la rentabilidad mediante la satisfacción y respuesta eficiente a los requerimiento de los clientes. Tomando en cuenta lo que señala Stoner (2011), las compras o adquisiciones se convierten en el elemento fundamental para el desarrollo productivo de las organizaciones.

Así las cosas, tal como lo afirma Heredia (2007), las compras o adquisiciones se tornan en el elemento clave para el desarrollo productivo, pues se convierten en la fuente de abastecimiento para alimentar y soportar el engranaje competitivo de los diferentes productos que más tarde se ofertarán en el mercado. En efecto, según Martínez (2006), el fin concreto de la gestión de procura consiste en satisfacer las necesidades de la empresa con elementos exteriores a ella, maximizando el valor del dinero invertido.

En términos empresariales, según Gómez (2011), el sistema de procura forma parte del proceso global de la empresa, y su gestión está dirigida a la adquisición o entrega de materiales o insumos indispensables para el adecuado funcionamiento de la misma, de tal forma que se obtenga la calidad, cantidad y precio justo, logrando un beneficio

equilibrado entre empresa- proveedor, y permitiendo el desarrollo de ambas partes.

Por lo tanto, es posible establecer que, en términos generales, la gestión de procura, de acuerdo a lo expuesto por Cruz (2007), consiste en adquirir materias primas o cualquier otro artículo con las características mínimas necesarias requeridas por una empresa; es decir, precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega, condiciones de pago, así como la negociación de los servicios de postventa.

Con base a lo descrito, y dada la importancia de la procura en su estrecha relación con los procesos productivos, se cita a Heredia (2007) quien plantea que, la gestión de procura toma como base la planeación, la ejecución y el control o seguimiento, de todas y cada una de las acciones relacionadas directa o indirectamente con las adquisiciones en la empresa, es decir, no sólo se ocupa de un simple intercambio comercial.

Ahora bien, en el caso que compete a la investigación, cabe reseñar que la industria petrolera en Venezuela ha sufrido cambios evolutivos de gran importancia desde sus inicios: el avance tecnológico, nuevas necesidades energéticas debido al incremento de la demanda mundial, descubrimiento de nuevos yacimientos, las posibilidades ciertas de hacer rentable la explotación de varios tipos de hidrocarburo que en el pasado eran considerados de poca importancia comercial, son, entre otros, los factores que han provocado un aumento sustancial en la competencia entre empresas dedicadas al desarrollo, exploración y explotación de yacimientos de hidrocarburos. Situación está que deriva mayor nivel de exigencia a los procesos de procura, demandando estrategias de gestión que hagan efectivos estos procesos.

De igual manera, se acota que al mismo ritmo con el que marcha la evolución de esta industria, debe marchar cada uno de los procesos o actividades medulares que componen la cadena de valor de la misma, es así como se pone de manifiesto la necesidad de contar en todo momento con las actividades de apoyo necesarias, entre ellas la efectiva gestión de

procura, para sostener y manejar los volúmenes de producción que son planificados a corto, mediano y largo plazo, por la alta dirección.

Ante esta situación, no es posible concebir la explotación de un recurso por un período prolongado de tiempo sin darle una gestión efectiva a los procesos de procura asociados al proceso productivo, mucho menos sin realizar constantes revisiones relacionadas con la capacidad, sin planear, programar y ejecutar las adecuaciones que se deriven de las mencionadas revisiones.

En virtud de lo indicado, esta industria a través de sus operaciones ejecuta una serie de tareas programadas o rutinarias relacionadas a la exploración y producción tales como, reparación, mantenimiento, aplicación, construcción, rehabilitación y perforación de pozos, trabajos realizados en las diferentes áreas ubicadas tanto en tierra como en lago. Por lo que, se requiere disponer de un eficiente y oportuno suministro de recursos, materiales, herramientas o equipos, así como también, el cumplimiento de procesos indispensables para efectuar las actividades de procura, importantes para la efectividad de prever los fracasos y favorecer el control de sus acciones administrativas.

En tal sentido, para disponer oportunamente de estos suministros en cada una de las etapas se necesitan grandes inversiones, las cuales se realizan a través de proyectos generadores de múltiples compras de materiales. Visto así, es importante tomar en cuenta que para la planificación de un proyecto, la adquisición de equipos, materiales e insumos, es necesario la existencia de procesos que garanticen la procura de los requerimientos solicitados por el departamento usuario, a un tiempo oportuno.

Por consiguiente, la gestión de procura dentro de la industria petrolera (PDVSA) en el occidente del país, la cual se encarga de la adquisición de bienes y servicios a terceros, con base en la aplicación de normas y procedimientos, permitiendo la obtención de equipos, materiales y servicios apropiados en la cantidad correcta, amerita ser ejecutada de manera eficiente para garantizar el desarrollo adecuado de todos los procesos que de ella dependen (operacionales, administrativos, entre otros).

Ahora bien, de acuerdo a Heredia (2007), la gestión de procura debe considerar aspectos fundamentales; tal como, un adecuado desarrollo de

las etapas que conforman el proceso de procura, las cuales desglosa en cinco (5) etapas clave: detección y descripción de la necesidad, investigación de fuentes de aprovisionamiento, preparación de la compra, ejecución de la compra, seguimiento y control.

Lo antes indicado, le permite reflexionar al investigador que la gestión de procura en las gerencias de operación integral de plantas de PDVSA división occidente, no escapa de estas dificultades donde (según entrevistas informales realizadas al personal involucrado) se han detectado atrasos en los tiempos de entrega de trabajos, muchas veces ocasionados por desconocimiento de factores que intervienen, tanto al talento humano como al sistema productivo de la corporación causando resultados indeseados.

Esto es, debido a que se presenta un tiempo de respuesta relativamente largo, entre la identificación del requerimiento hasta la selección del proveedor, considerando el factor tiempo como un elemento base en el mismo, siendo esto consecuencia de las fallas del proceso de planificación conllevando a una debilidad en la efectividad.

Ante esta situación, la gerencia de operación integral de plantas, a través de las II gerencias de procura que la integran, según la observación directa del investigador, presentan problemas relacionados con los procesos de procura de los materiales requeridos para los mantenimientos o servicios, es preciso destacar que los procesos de formulación de las solicitudes de pedido presentan errores y/o especificaciones técnicas incompletas, lo cual origina retrasos en el proceso de colocación de las órdenes de compra, ocasionando la indisponibilidad de los recursos.

De igual manera, los requerimientos de los materiales considerados críticos presentan inconsistencia en las cantidades solicitadas, con una inadecuada planificación basada en función a la evaluación de necesidades del mantenimiento o servicio, afectando negativamente la continuidad de las operaciones e impactando en el presupuesto asignado para la gerencia, en consecuencia se origina el incumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

En relación a lo anterior, describir las etapas del proceso de procura serviría de guía, dado que se generarían acciones o pasos a seguir por cada uno de los miembros que conforman la gestión, buscando el

logro de las metas y objetivos trazados, como un vehículo de comunicación a los mencionados para que desempeñen sus actividades, orientando en práctica los recursos de la misma y así generar los sobresalientes resultados.

MATERIALES Y MÉTODO

La metodología aplicada se tipificó como descriptiva, con diseño no experimental, de campo y transeccional. La población quedó conformada por las 11 gerencias de procura que integran a la gerencia general de operación integral de plantas de la industria petrolera (PDVSA) división occidente. Los sujetos informantes fueron gerentes y líderes encargados del proceso de procura con un total de 24 sujetos informantes.

Como técnica de recolección de datos se empleó la encuesta mediante la aplicación de un cuestionario estructurado por 30 ítems con escala de frecuencia: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y

nunca. Por ello, a fin de abordar el estudio de las etapas del proceso de procura, en la investigación se asume la clasificación planteada por Heredia (2007); por lo cual se dividirá en cinco (5) indicadores: detección y descripción de la necesidad, investigación de fuentes de aprovisionamiento, preparación de la compra, ejecución de la compra, seguimiento y control.

La validez del mismo se alcanzó a través del juicio de cinco (5) expertos, y para el cálculo de su confiabilidad se empleó el Coeficiente Alfa de Cronbach, dando un valor de 0,942 considerado muy confiable.

El análisis de los datos se realizó mediante la estadística descriptiva, con base en la media aritmética. Para tal efecto, el investigador diseñó un (1) baremo, en el cual se muestra el intervalo, la categoría asignada, así como la descripción de la misma, tal como se muestra en el cuadro 1.

Cuadro 1. Baremo para la interpretación de la media aritmética

INTERVALO	CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
4.21 - 5.00	Muy alta aplicación	Si la aplicación es muy alta o alta se considera una fortaleza para la gestión de procura
3.41 - 4.20	Alta aplicación	
2.61 - 3.40	Moderada aplicación	Si la aplicación es moderada se considera una leve fortaleza, la gestión de procura requiere mejoras
1.81 - 2.60	Baja aplicación	Si la aplicación es baja o muy baja se considera una debilidad para la gestión de procura, por tanto requiere mejoras.
1.00 - 1.80	Muy baja aplicación	

Fuente: Elaboración propia (2020)

RESULTADOS Y DISCUSION

Comenzando el análisis del primer indicador denominado detección y descripción de la necesidad, se presenta la tabla 1. Se evidencia una media para el indicador de 2,83, lo cual indica que la detección y descripción de la necesidad, como etapa fundamental de la gestión de procura, ostenta

moderada aplicación, según el baremo diseñado, indicando debilidad en este aspecto.

En lo referente a la detección y descripción de la necesidad, para Heredia (2007), el proceso de compra se inicia con el reconocimiento por parte de alguno de la organización de una necesidad que puede ser satisfecha con la adquisición de un

producto o un servicio. El reconocimiento o aparición del problema puede venir dado por factores internos, desde la ejecución de sus actividades operacionales como el lanzamiento de un nuevo producto que requiera la necesidad de compra de nuevas instalaciones, o por factores externos como los requerimientos de los clientes de mejorar la calidad del producto final que puede llevar a la necesidad de mejorar los componentes o las instalaciones.

Así pues, al analizar los resultados obtenidos para cada uno de los ítems, pudo visualizarse alta aplicación solo en la actividad medida por el ítem 2 cuya media es de 4,13, donde se les consultaba si identifican las necesidades de compras a través de la información obtenida de requerimientos de los

usuarios, siendo esto una fortaleza de la gestión. No obstante, el resto de los ítems muestran moderada aplicación de todas las actividades medidas, las cuales se constituyen en debilidades de la gestión de procura requiriendo mejoras en estos aspectos.

De tal forma, afirmaron que con moderada frecuencia se realizan las actividades referidas a si: identifican las necesidades de compras a través de la información obtenida de los almacenes (2,46); identifican la necesidad de compra proponiendo una proyección en la solución (reposición o adquisición de algún bien) para evaluar si es o no factible la decisión escogida (2,50); proponen a los usuarios alternativas existentes en el mercado (2,33); y realizan evaluaciones previas del costo de los materiales (2,75).

Tabla 1. Indicador: Detección y descripción de la necesidad

ÍTEM		\bar{X}	CATEGORÍA INTERPRETACIÓN
En la gerencia de procura donde usted labora:			
1	Identifican las necesidades de compras a través de la información obtenida de los almacenes.	2,46	Moderada aplicación Leve fortaleza, la gestión de procura requiere mejoras.
2	Identifican las necesidades de compras a través de la información obtenida de requerimientos de los usuarios.	4,13	Alta aplicación Fortaleza para la gestión
3	Identifican la necesidad de compra proponiendo una proyección en la solución (reposición o adquisición de algún bien) para evaluar si es o no factible la decisión escogida.	2,50	Moderada aplicación Leve fortaleza, la gestión de procura requiere mejoras.
4	Proponen a los usuarios alternativas existentes en el mercado.	2,33	Moderada aplicación Leve fortaleza, la gestión de procura requiere mejoras
5	Realizan evaluaciones previas del costo de los materiales.	2,75	Moderada aplicación Leve fortaleza, la gestión de procura requiere mejoras.
Total indicador:		2,83	Moderada aplicación Leve fortaleza, la gestión de procura requiere mejoras.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Dada la moderada aplicación de este indicador, se valida medianamente a Montoya (2002) para quien el comprador debe identificar necesidades a través de la información obtenida de los almacenes o de los usuarios de la empresa, la promesa de servicio a los clientes o usuarios, investigaciones con los clientes internos o externos, el análisis de lo que ofrece o hace la competencia, visitas a ferias o exposiciones, entre otros.

Considerando los resultados alcanzados para cada ítem, y considerando, a su vez, que el indicador arriba a una categoría de moderada aplicación, se valida moderadamente lo postulado por el investigador cuando afirma que, en esta etapa se identifica el problema, necesidad y magnitud del mismo, proponiendo una proyección en la solución, reposición o adquisición de algún bien, para evaluar si es o no factible la decisión escogida, así, la identificación de necesidades puede darse por distintas vías.

Seguidamente, en la tabla 2, se muestran los resultados obtenidos para el siguiente indicador de la dimensión bajo estudio, denominado investigación de fuentes de aprovisionamiento. Griffin y otros (2005), la definen como el proceso de encontrar y seleccionar proveedores entre los cuales comprar. Este proceso, por lo general consta de cuatro etapas: investigar a los posibles proveedores; evaluar y separar a los posibles candidatos; negociar términos de servicio con una elección final; y mantener una relación positiva entre proveedor y comprador.

Se observa una media para el indicador de 2,68 lo cual indica que la investigación de fuentes de aprovisionamiento, como etapa clave de la gestión de procura, ostenta moderada aplicación, según el baremo diseñado, lo cual se convierte en una debilidad de la gestión de procura en este aspecto, indicando que la misma requiere mejoras.

Tabla 2. Indicador: Investigación de fuentes de aprovisionamiento

ÍTEM		\bar{X}	CATEGORÍA INTERPRETACIÓN
En la gerencia de procura donde usted labora:			
6	Realizan investigaciones sobre las características del mercado de producción específico del producto a comprar.	2,50	Moderada aplicación Leve fortaleza, la gestión de procura requiere mejoras.
7	Realizan revisiones del consumo histórico de los materiales.	2,63	Moderada aplicación Leve fortaleza, la gestión de procura requiere mejoras.
8	Identifican, con anticipación a la compra, cuales son los posibles proveedores que pueden vender el producto requerido.	2,67	Moderada aplicación Leve fortaleza, la gestión de procura requiere mejoras.
9	Valoran las ofertas de manera de poder hacer una preselección entre proveedores que transmitan una imagen de empresa garante.	3,54	Alta aplicación Fortaleza para la gestión
10	A los proveedores no seleccionados se les indica por escrito la causa por la cual se rechaza su oferta.	2,08	Baja aplicación Debilidad, la gestión de procura requiere mejoras.
Total indicador:		2,68	Moderada aplicación Leve fortaleza, la gestión de procura requiere mejoras.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Al detallar los resultados para cada ítem, se observa que, solo el ítem 9 ostenta alta aplicación en cuanto a si valoran las ofertas de manera de poder hacer una pre-selección entre proveedores que transmitan una imagen de empresa garante (3,54), implicando una fortaleza de la gestión. Mientras, consideraron que se realizan con moderada aplicación las actividades referidas a si: realizan investigaciones sobre las características del mercado de producción específico del producto a comprar (2,50); realizan revisiones del consumo histórico de los materiales (2,63); e identifican, con anticipación a la compra, cuales son los posibles proveedores que pueden vender el producto requerido (2,67); atribuyéndole leves fortalezas a la gestión de procura en estos aspectos, indicando que la misma requiere mejoras.

Sin embargo, otorgaron baja aplicación al que a los proveedores no seleccionados se les indique por escrito la causa por la cual se rechaza su oferta (2,08), siendo esto una debilidad de la gestión de procura, por lo cual se evidencia una oportunidad de mejora, indicando que la gestión requiere mejoras en este sentido.

Los resultados validan, medianamente, a Heredia (2007), para quien toda organización recibe ofertas de distintos distribuidores, éstas deben ser analizadas y evaluadas para encontrar al proveedor que más se ajuste a las necesidades o condiciones. Valorar las ofertas permite hacer una preselección entre proveedores que transmiten una imagen de empresa garante, con solidez financiera y productos de calidad. A su vez, validan, de forma mediana, lo considerado por el investigador, para quien la selección de proveedores consiste en la búsqueda de aquel distribuidor que cumpla con todos o casi todos los atributos requeridos en la adquisición de un determinado producto, atendiendo al tipo de necesidad que tenga la empresa.

De seguido, en la tabla 3, se resume el comportamiento del indicador preparación de la

compra, perteneciente a la dimensión etapas del proceso de procura. en esta etapa se define cómo comprar, por ello, contempla el establecimiento de criterios como infraestructura, servicios técnicos, situación laboral, financiera, servicio al cliente, entre otros; éstos se deben validar con los proveedores potenciales para luego exigirlos de manera que puedan satisfacer plenamente las necesidades de la empresa (Heredia, 2007).

A esto, agrega Martínez (2006), cada empresa dependiendo del tamaño, complejidad, políticas y procedimientos internos, exige la documentación necesaria para oficializar la compra, recibir los pedidos, legalizar y cancelar las facturas.

Como se observa, el indicador ostenta una media de 3,60, categoría de alta aplicación, adjudicándole una fortaleza a la gestión de procura llevada a cabo por las gerencias estudiadas. En detalle se evidencia que, el ítem 15 ostenta moderada aplicación de la actividad involucrada, en cuanto a si la cultura organizacional busca la adhesión de los miembros de la gerencia de procura, planteándoles objetivos comunes (2,71), lo cual la convierte en una leve fortaleza de la gestión, indicando que la misma requiere mejoras. No obstante, el resto de los ítems arriban a la categoría de alta aplicación (3,96; 4,17; 3,46; 3,71; respectivamente), implicando que estas cuatro (4) actividades son fortalezas de la gestión de procura que realizan las gerencias bajo estudio.

Estas medias indican que, con alta frecuencia definen el mecanismo de compra a emplear de acuerdo a la ley, políticas y procedimientos internos; establecen los criterios a exigir a proveedores en el pliego de condiciones; firman contratos cuando los pedidos son por varias compras; y dejan constancia escrita que recoja los compromisos o acuerdos a los cuales han llegado con el proveedor tras negociar la compra o prestación del servicio.

Tabla 3. Indicador: Preparación de la compra

ÍTEM		\bar{X}	CATEGORÍA INTERPRETACIÓN
En la gerencia de procura donde usted labora:			
11	Definen el mecanismo de compra a emplear de acuerdo a la Ley, políticas y procedimientos internos.	3,96	Alta aplicación Fortaleza para la gestión
12	Establecen los criterios a exigir a los proveedores en el pliego de condiciones.	4,17	Alta aplicación Fortaleza para la gestión
13	Firman contratos cuando los pedidos son por varias compras.	3,46	Alta aplicación Fortaleza para la gestión
14	Dejan constancia escrita que recoja los compromisos o acuerdos a los cuales han llegado con el proveedor tras negociar una compra o la prestación de un servicio	3,71	Alta aplicación Fortaleza para la gestión
15	La cultura organizacional busca la adhesión de los miembros de la gerencia de procura, planteándoles objetivos comunes.	2,71	Moderada aplicación Leve fortaleza, la gestión de procura requiere mejoras.
Total indicador:		3,60	Alta aplicación Fortaleza para la gestión

Fuente: Elaboración propia (2020)

Visto así, se verifican en alto grado lo postulado en la Ley de Contrataciones Públicas (2009), en la que se establece en relación a la etapa de preparación de la compra, que las reglas, condiciones y criterios aplicables a cada contratación o compra deben ser objetivos, de posible verificación y revisión, y se establecerán en un documento denominado pliego de condiciones.

De igual forma, se logra alta coincidencia con el investigador cuando afirma que, en el proceso de preparación de la compra la legalización de la misma es fundamental, dado que allí se establecen los acuerdos de precio, cantidad, calidad, fechas de entrega y modos de pago; a los cuales han llegado el comprador y el vendedor.

Continuando con el análisis, se presentan los resultados obtenidos para el indicador ejecución de

la compra, otro de los indicadores considerados para medir la dimensión bajo estudio. Al respecto, la tabla 4 muestra que la media del indicador se posicionó en 3,88, indicando alta aplicación de la ejecución de la compra como etapa clave de la gestión de procura, otorgándole una alta fortaleza a dicha gestión a este respecto. Como se aprecia, los ítems 16 y 17 ostentaron medias de 4,38 y 4,25 respectivamente, ubicando estas actividades en muy alta aplicación, es decir, en las gerencias analizadas se realiza con muy alta frecuencia el que: al realizar las compras se consideren las disposiciones establecidas en las leyes y normativas vigentes; y envíen peticiones de oferta formales a los proveedores; indicando a estos aspectos como fortalezas de la gestión de procura llevada a cabo.

Tabla 4. Indicador: Ejecución de la compra

ÍTEM		\bar{X}	CATEGORÍA INTERPRETACIÓN
En la gerencia de procura donde usted labora:			
16	Al realizar las compras, se consideran las disposiciones establecidas en las Leyes y normativas vigentes.	4,38	Muy alta aplicación Fortaleza para la gestión
17	Envían peticiones de oferta formales a los proveedores.	4,25	Muy alta aplicación Fortaleza para la gestión
18	La evaluación de las ofertas recibidas se realiza considerando los criterios previamente establecidos en el pliego de condiciones.	4,17	Alta aplicación Fortaleza para la gestión
19	Suscriben contratos de suministro para las compras importantes.	3,17	Alta aplicación Fortaleza para la gestión
20	Definen las condiciones de la compra a través de su registro en la orden de compra para que, en el momento de recibir el pedido, el proveedor pueda conocerlas con claridad.	3,46	Alta aplicación Fortaleza para la gestión
Total indicador:		3,88	Alta aplicación Fortaleza para la gestión

Fuente: Elaboración propia (2020)

Mientras, adjudicaron alta presencia, convirtiéndolas en fortalezas de la gestión de procura, lo referente a si: la evaluación de las ofertas recibidas se realiza considerando los criterios previamente establecidos en el pliego de condiciones (4,17); suscriben contratos de suministro para las compras importantes (3,17); y definen las condiciones de la compra a través de su registro en la orden de compra para que, en el momento de recibir el pedido, el proveedor pueda conocerlas con claridad.

Estos resultados permiten afirmar alta coincidencia con lo señalado por Heredia (2007), para quien esta etapa del proceso de compras, se inicia con la petición de ofertas que deberán cumplir con las condiciones fundamentales de la política de compras; incluye el análisis y evaluación de las ofertas de acuerdo a los criterios establecidos en la etapa de preparación de la compra, por lo que se debe comparar no solamente el precio, sino también entrar en la valoración de factores como la garantía de cumplimiento de especificaciones técnicas, la fiabilidad de los plazos de entrega, la posible continuidad en el suministro, entre otros; repartiendo

luego el pedido entre varios proveedores para proteger a la empresa de circunstancias imprevistas.

Asimismo, logran muy alta coincidencia con el investigador cuando establece que, la ejecución de la compra comprende la etapa de adquisición propiamente dicha, en la cual se establecen las descripciones o especificaciones de lo que han de ser las condiciones de compra. Su objetivo principal consiste en satisfacer las necesidades de materiales existentes para fabricar productos o prestar servicios, de acuerdo a lo expuesto en el plan de compras. Aunado a esto, todo pedido es objeto de un seguimiento por parte de la empresa que lo emite hasta llegar a su destino.

Ahora bien, los valores de la tabla 5 recogen el comportamiento del último indicador de la dimensión etapas del proceso de procura, denominado seguimiento y control, el cual muestra una media de 2,78 indicando moderada aplicación de este indicador en la gestión de procura, según lo establecido en el baremo correspondiente, siendo una leve fortaleza de la misma e indicando que requiere mejoras.

Tabla 5. Indicador: Seguimiento y control

ÍTEM		\bar{X}	CATEGORÍA INTERPRETACIÓN
En la gerencia de procura donde usted labora:			
21	Realizan seguimiento al cumplimiento de los plazos acordados con los proveedores para la entrega de los productos comprados.	3,08	Moderada aplicación Leve fortaleza, la gestión de procura requiere mejoras.
22	Realizan visitas a los proveedores para asegurar el cumplimiento de las condiciones acordadas.	1,88	Baja aplicación Debilidad, la gestión de procura requiere mejoras.
23	Verifican el cumplimiento de las especificaciones técnicas de los productos recibidos en el almacén.	3,63	Alta aplicación Fortaleza para la gestión
24	Evalúan el desempeño de proveedores una vez ejecutada la compra	2,79	Moderada aplicación Leve fortaleza, la gestión de procura requiere mejoras.
25	Establecen mecanismos de control del proceso de procura permitiendo tomar las acciones necesarias para corregir desviaciones del proceso.	2,50	Baja aplicación Debilidad, la gestión de procura requiere mejoras.
Total indicador:		2,78	Moderada aplicación Leve fortaleza, la gestión de procura requiere mejoras.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Desde el punto de vista de los resultados por ítem, se puede afirmar que, en estas gerencias, se da alta aplicación a lo relacionado a si verifican el cumplimiento de las especificaciones técnicas de los productos recibidos en el almacén (3,63), indicándola como una fortaleza de la gestión. Mientras, otorgaron moderada aplicación en cuanto a si: realizan seguimiento al cumplimiento de los plazos acordados con proveedores para la entrega de los productos comprados (3,08); y evalúan el desempeño de proveedores una vez ejecutada la compra (2,79), siendo leves fortalezas, indicando que la gestión requiere mejoras en estos aspectos.

No obstante, catalogaron con baja aplicación el que realicen visitas a los proveedores para asegurar el cumplimiento de las condiciones acordadas (1,88); y establezcan mecanismos de control del proceso de procura permitiendo tomar las acciones necesarias para corregir desviaciones del proceso (2,50); convirtiendo estos aspectos en debilidades de la gestión, por ende son oportunidades de mejora.

Las evidencias indican que, las gerencias en estudio se apegan medianamente a los postulados teóricos de Heredia (2007), para quien esta etapa del proceso contempla el control administrativo de la compra realizada, así como también el realizar visitas a los proveedores, con el doble objetivo de tener la seguridad del cumplimiento de los plazos o para detectar a tiempo los posibles retrasos y poder adoptar las medidas correctoras. El almacén ejerce las funciones de recepción, identificación, custodia y entrega de los materiales comprados, debe asegurar que los productos recibidos cumplen con lo estipulado por el cliente.

De la misma manera, se valida moderadamente lo expuesto por el investigador cuando considera que, la etapa de seguimiento y control es punto neurálgico en el cierre del proceso de compras, en ella se establecen los mecanismos de control del proceso, permitiendo tomar las acciones necesarias, tanto preventivas como correctivas, para evitar o corregir desviaciones del

proceso, como cumplimiento de los plazos, posibles retrasos, entre otros.

Avanzando en el análisis de resultados, se tiene en la tabla 6 el resumen de datos obtenidos para la dimensión etapas del proceso de procura, cuyo valor promedio de sus indicadores fue de 3,16, ubicándose en el rango que va desde 2.61 - 3.40 en el baremo diseñado, con categoría de moderada aplicación, indicando a su vez una leve fortaleza para la gestión de procura de las gerencias de operación integral de plantas de la industria petrolera división occidente, indicando que esta gestión requiere mejoras.

Ello demostró que, en las gerencias analizadas, se otorga alta aplicación a las etapas de preparación de la compra (3,60) y ejecución de la compra (3,88), consideradas como fortalezas de su gestión de procura. Sin embargo, se perciben con moderada aplicación las etapas referidas a la detección y descripción de la necesidad (2,83); investigación de fuentes de aprovisionamiento (2,68); y seguimiento y control (2,78), constituyendo estos aspectos en leves fortalezas de la gestión, visualizándose oportunidades de mejora en este sentido.

Tabla 6. Dimensión: Etapas del proceso de procura

INDICADOR	\bar{X}	CATEGORÍA INTERPRETACIÓN
Detección y descripción de la necesidad	2,83	Moderada aplicación / Leve fortaleza, la gestión de procura requiere mejoras.
Investigación de fuentes de aprovisionamiento	2,68	Moderada aplicación / Leve fortaleza, la gestión de procura requiere mejoras.
Preparación de la compra	3,60	Alta aplicación Fortaleza para la gestión
Ejecución de la compra	3,88	Alta aplicación Fortaleza para la gestión
Seguimiento y control	2,78	Moderada aplicación Leve fortaleza, la gestión de procura requiere mejoras.
RESUMEN DIMENSIÓN	3,16	Moderada aplicación Leve fortaleza, la gestión de procura requiere mejoras.

Fuente:Elaboración propia (2020)

Las evidencias indican mediana congruencia con lo postulado por Heredia (2007), para quien los procesos de procura se inician con la necesidad de un bien o servicio y culminan con la adquisición y pago de éstos. Esta necesidad es planteada por la gerencia o unidad que la requiere; así, las solicitudes de bienes o servicios dependen de una gerencia diferente a la de compras. Según este autor las etapas del proceso de procura en toda empresa, sea comercial o de manufactura, se resumen en cinco (5): detección y descripción de la necesidad, investigación de fuentes de aprovisionamiento,

preparación de la compra, ejecución de la compra, seguimiento y control.

De igual manera, son medianamente coincidentes con la posición del investigador para quien, el proceso de procura se convierte en un eslabón de importancia fundamental como fuente de ventaja competitiva, y es considerada como una actividad generadora de valor, por ello, se deben considerar las etapas claves de este proceso en la gestión de procura, relacionadas a todo el camino de actividades y acciones que deben realizarse para lograr la efectividad de este proceso.

CONCLUSIONES

En relación al objetivo, donde se describieron las etapas del proceso de procura aplicadas en la gestión de procura de las gerencias de operación integral de plantas de PDVSA división occidente, se concluye que estas gerencias poseen moderada aplicación de las etapas del proceso de procura, indicando a su vez una leve fortaleza para la gestión, indicando que la misma requiere mejoras.

Evidenciándose, alta aplicación a las etapas de preparación de la compra y ejecución de la compra, consideradas como fortalezas de su gestión de procura. Sin embargo, se perciben con moderada aplicación las etapas referidas a la detección y descripción de la necesidad, la investigación de fuentes de aprovisionamiento y el seguimiento y control, constituyendo estos aspectos en leves fortalezas de la gestión, visualizándose oportunidades de mejora en este sentido.

Por ello, se recomienda fortalecer las características de los proveedores como en las mejores prácticas del proceso de procura, puesto que se muestran con moderada aplicación en la gestión analizada, confirmando que estas estrategias no están siendo gestionadas de manera adecuada. Se debe tomar en cuenta que, las estrategias utilizadas deben ser las más brillantes e intuitivas en el mercado debido a que los panoramas son constantemente cambiantes y las decisiones gerenciales rara vez son a largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Butter, F. y Linse, K. (2008). Rethinking procurement in the era of globalization. MIT Sloan Management Review. Pp. 76-80
- Cruz, L. (2007) Compras. Un enfoque estratégico. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. México
- Gómez, R. (2011). Rasgos diferenciales de un sistema de aprovisionamiento. Disponible en: <http://www.ugr.es/~rgomezl/documentos/>
- Griffin, R.; Ebert, R. y Treviño, E. (2005). Negocios. Editorial Pearson Educación. México D.F. México
- Heredía, N. (2007). Gerencia de compras: La nueva estrategia competitiva. Primera edición. ECOE Ediciones LTDA. Colombia
- Laborda, L. y De Zuani, E. (2004). Fundamentos de gestión empresarial: Teoría y práctica desde un enfoque sistemático. VALLETTA Ediciones, SRL. Argentina
- Martínez, E. (2006). Gestión de compras: Negociación y estrategias de aprovisionamiento. Cuarta Edición. FC Editorial. España
- Mercado, S. (2006). Compras: principios y aplicaciones. Cuarta Edición. Editorial Limusa, S.A. México
- Montoya, A. (2002). Conceptos modernos de administración de compras. Editorial Norma, S.A. Colombia
- Pachano, A. (2010). Dirección de operaciones. Editorial McGraw-Hill. Madrid. España
- Stoner, J. (2011). Componentes para las estrategias. Prentice Hall. 6ta edición. México