

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERÍA EMPRESARIAL**

REESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES EN LA “SECCIÓN DE COMPRAS NACIONALES” DE PETROPRODUCCIÓN FILIAL DE PETROECUADOR

PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EMPRESARIAL

JENNY ALEXANDRA VELASCO GUANÍN
jvelasco@ppr.com.ec

DIRECTOR: ING. PATRICIO ORBE
patricio@orbe.cc

Marzo, 2009

DECLARACIÓN

Yo, Jenny Alexandra Velasco Guanín declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Jenny Alexandra Velasco Guanín

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Jenny Alexandra Velasco Guanín, bajo mi supervisión.

Ing. Patricio Orbe
DIRECTOR DEL PROYECTO

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar al sostenedor de mi vida,
quien ha sido mi apoyo y mi fortaleza
durante mi etapa de preparación profesional, gracias Señor.

A todos y cada uno de los miembros de la
Sección de Compras Nacionales de PETROPRODUCCIÓN,
por haber colaborado en la elaboración del
presente proyecto y en especial
al Ing. Carlos Chávez por la cooperación desinteresada
y a su apoyo incondicional.

A la Escuela Politécnica Nacional por ser fuente de conocimiento
y semillero de profesionales excepcionales.

Al Ing. Patricio Orbe porque ha sido la guía principal
para elaborar este proyecto.

Jenny Alexandra

DEDICATORIA

A mis amados padres, hermanos y sobrinos,
por todo su amor incondicional, cariño, apoyo y sacrificio,
ustedes son el cimiento de este triunfo.
Gracias por enseñarme valores y principios
que me hacen caminar con la frente en alto
por los senderos correctos día a día,
y por extender sus oraciones y consejos,
que son mi fuente inagotable de conocimiento, aliento
y mi mejor ejemplo a seguir. Los amo con todo mi corazón.

A mis amigos, por haberme entregado
su amistad sincera y haberme permitido compartir
con ustedes una de las mejores etapas de mi vida.

A mis profesores, que a lo largo de estos años
dedicaron, tiempo y esfuerzos para transmitir
en forma dedicada todos sus conocimientos y experiencias.

Jenny Alexandra

CONTENIDO

	Pág.
LISTA DE ANEXOS.....	i
LISTA DE CUADROS.....	ii
LISTA DE FIGURAS.....	iii
RESUMEN.....	iv
PRESENTACIÓN.....	vi
1. CAPÍTULO I.....	15
1.1. ANTECEDENTES.....	15
1.1.1. RESEÑA HISTÓRICA	15
1.2. PETROPRODUCCIÓN.....	16
1.2.1. MISIÓN.....	17
1.2.2. VISIÓN	17
1.2.3. OBJETIVOS	17
1.2.4. INFRAESTRUCTURA	18
1.3. ORGANIZACIÓN.....	20
1.4. GESTIÓN DE ADQUISICIÓN DE BIENES NACIONALES.....	22
1.4.1. SECCIÓN COMPRAS NACIONALES.....	22
1.5. FORMULACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	24
1.6. OBJETIVOS	25
1.7. HIPÓTESIS	26
2. CAPÍTULO II.....	27
2.1. GERENCIA DE PROCESOS.....	27
2.1.1. NATURALEZA CAMBIANTE DEL TRABAJO DEL ADMINISTRADOR.....	29
2.1.2. CADENA DE VALOR.....	30
2.1.3. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS	32
2.1.4. JERARQUÍA DE LOS PROCESOS	33
2.1.5. ELEMENTOS DE UN PROCESO.....	34
2.1.6. DISEÑO DE UN PROCESO	35
2.1.6.1. Mapa de Procesos	35
2.1.6.2. Diagramas de Flujo	35
2.1.6.3. Levantamiento de información	38
2.1.6.4. Análisis y comprensión del proceso	
2.1.6.5. Mejoramiento del proceso	
2.1.7. HERRAMIENTAS PARA LA MODERNIZACIÓN DEL PROCESO.....	39
2.2. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	44
2.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	48
2.3.1. ESTRUCTURA PLANA	49
2.3.2. ESTRUCTURACIÓN DE PUESTOS	49

2.3.2.1. Perfil Profesional.....	50
2.3.2.2. Tipos de Perfil.....	51
2.4. HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	52
2.4.1. DIAGRAMA CAUSA – EFECTO.....	52
2.5. INDICADORES.....	53
2.5.1. TIPOS DE INDICADORES.....	54
2.6. ELEMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	55
2.6.1. OBSERVACIÓN DIRECTA.....	55
2.6.2. ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA.....	55
2.7. EL MANUAL.....	56
2.7.1. MANUAL DE PROCESOS.....	57
2.7.2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	57

3 CAPÍTULO III..... 59

3.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL DE LA GESTIÓN DE ADQUISICIÓN DE BIENES.....	60
3.2. PARÁMETROS PARA EL PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES NACIONALES.....	62
3.2.1. TIPO DE COMPRA.....	62
3.2.2. CATEGORÍA DE COMPRA.....	63
3.2.3. VALOR DEL MONTO REFERENCIAL.....	64
3.2.4. ORDEN DE COMPRA.....	65
3.3. PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES NACIONALES ACTUAL.....	66
3.3.1. SOLICITUD DE COMPRA DE MATERIALES.....	66
3.3.2. GESTIÓN DE ENVIÓ DE LAS REQUISICIONES DESDE EL DISTRITO AMAZÓNICO.....	68
3.3.3. ASIGNACIÓN DE PROVEEDORES Y ANALISTAS.....	68
3.3.4. INVITACIÓN A COTIZAR.....	69
3.3.5. RECEPCIÓN DE COTIZACIÓN.....	69
3.3.6. APERTURA DE COTIZACIÓN.....	69
3.3.7. ANÁLISIS TÉCNICO-ECONÓMICO.....	70
3.3.8. RECORD DE COMPRA.....	71
3.3.9. ORDEN DE COMPRA.....	71
3.3.10. NOTIFICACIÓN.....	71
3.3.11. RECEPCIÓN DE BIENES.....	72
3.4. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DEL PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES.....	72
3.5. ANÁLISIS F.O.D.A. DE LA SECCIÓN COMPRAS NACIONALES.....	80
3.6. DIAGRAMA CAUSA – EFECTO.....	84
3.7. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO EN LA GESTIÓN DE ADQUISICIÓN DE BIENES.....	85
3.7.1. ANÁLISIS DE LA EXCESIVA DOCUMENTACIÓN EN EL PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES.....	
3.7.2. ANÁLISIS DE LA CANTIDAD DE PERSONAL DE LA SECCIÓN DE COMPRAS NACIONALES.....	94
3.8. HALLAZGOS EN EL PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES.....	95
3.9. PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES	

CAPÍTULO IV	100
4.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA SECCIÓN DE COMPRAS NACIONALES.....	100
4.1.1. DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA SECCIÓN DE COMPRAS NACIONALES.....	101
4.1.2. ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO DE LA SECCIÓN DE COMPRAS NACIONALES.....	105
4.1.2.1. Asuntos Legales o Reglamentarios	107
4.1.3. ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DE ADQUISICIÓN DE BIENES NACIONALES	108
4.1.3.1. Mapa de Procesos de PETROPRODUCCIÓN.....	109
4.1.3.2. Identificación de procesos	112
4.1.3.3. Diseños de procesos	112
4.1.3.4. Descripción de los perfiles ocupacionales	114
4.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	115
4.3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA GESTIÓN DE ADQUISICIÓN DE BIENES NACIONALES.....	116
5 CAPITULO V.....	117
5.1 CONCLUSIONES.....	117
5.2 RECOMENDACIONES.....	119
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	115

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO N° 1.1 Organigrama de Compras Nacionales	109
ANEXO N° 3.1 Diagrama Flujo Proceso actual Adq. Bie nes	111
ANEXO N° 3.2 Formulario E-390	118
ANEXO N° 3.3 Formulario E-728	120
ANEXO N° 3.4 Formulario E-730	123
ANEXO N° 3.5 Formulario E-729	125
ANEXO N° 3.6 Formulario E-738	127
ANEXO N° 3.7 Formulario E-754	129
ANEXO N° 3.8 Formulario E-474	131
ANEXO N° 3.9 Formulario E-431	134
ANEXO N° 3.10 Formulario E-752	136
ANEXO N° 3.11 Formulario E-739	138
ANEXO N° 3.12 Formulario E-753	141
ANEXO N° 3.13 Estados actuales de las requisiciones de compra año 2006	143
ANEXO N° 3.14 Detalle Período en días requisiciones de Compras Nacionales	180
ANEXO N° 3.15 Diagrama Causa - Efecto	202
ANEXO N° 3.16 Análisis Valor Agregado	204
ANEXO N° 4.1 Perfil profesional	209
ANEXO N° 4.1 Manual de Procesos de la Sección Compras Nacionales	222
ANEXO N° 4.2 Manual de Procedimientos de la Sección Compras Nacionales	288
ANEXO N° 5.1 Mejoramiento Continuo	354

LISTA DE CUADROS

		Pág.
CUADRO 1.1	Sección compra nacionales de PPR	9
CUADRO 2.1	Diferencia entre visión en procesos y funciones	14
CUADRO 3.1	Tipos de compras de PPR	48
CUADRO 3.2	Categorías de compra PPR	48
CUADRO 3.3	Montos referenciales para adq. de PPR	50
CUADRO 3.4	Delgados para apertura de ofertas	55
CUADRO 3.5	Resumen de situación de la gestión de compra	58
CUADRO 3.6	Resumen requisiciones por su origen	55
CUADRO 3.7	Porcentaje requisiciones por su origen	62
CUADRO 3.8	Resumen general de la Req. De compras año 2006	63
CUADRO 3.9	Periodo en días de las requisiciones de compras nacionales	64
CUADRO 3.10	FODA Sección Compras Nacionales	68
CUADRO 3.11	Actividades valor agregado – Quito	71
CUADRO 3.12	Actividades valor agregado – D.A.	72
CUADRO 3.13	Actividades valor agregado – Comisión	73
CUADRO 3.14	Matriz análisis del formato E-390	75
CUADRO 3.15	Matriz análisis del formato E-431	76
CUADRO 3.16	Matriz análisis del formato Lista Proveedores	76
CUADRO 3.17	Matriz análisis del formato E-738	76
CUADRO 3.18	Matriz análisis del formato E-474	77
CUADRO 3.19	Matriz análisis del formato E-737	77
CUADRO 3.20	Matriz análisis del formato E-752	77
CUADRO 3.21	Matriz análisis del formato Términos de Compra	78
CUADRO 3.22	Matriz análisis actividades críticas	78
CUADRO 4.1	Matriz FODA para formulación de Estrategias	91

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1.1 Organigrama estructural de PPR	7
FIGURA 1.2 Organigrama estructural Unidad Materiales	8
FIGURA 1.3 Organigrama estructural Compras Nacionales	9
FIGURA 2.1 Perspectiva pirámide invertida de las organizaciones	15
FIGURA 2.2 Cadena de valor genérica	17
FIGURA 2.3 Jerarquía de los procesos	19
FIGURA 2.4 Símbolos de diagramas de flujo	22
FIGURA 2.5 Etapas principales del procesos de administración estratégica	30
FIGURA 2.6 Análisis F.O.D.A.	31
FIGURA 2.7 Perfil profesional	36
FIGURA 2.8 Diagrama causa – efecto	38
FIGURA 2.9 Elementos característicos de los indicadores	39
FIGURA 3.1 Gestión Adquisición de Bienes	46
FIGURA 3.2 Estados requisición de compras	60
FIGURA 3.3 Requisición según su origen año 2006	61
FIGURA 3.4 Cantidades de requisiciones concluidas por lugar de origen	63
FIGURA 3.5 Periodo de espera para concluir la gestión de adquisición	64
FIGURA 3.6 Análisis valor agregado Quito	72
FIGURA 3.7 Analisis valor agregado Distrito Amazónico	73
FIGURA 3.8 Análisis valor agregado comisión	74
FIGURA 3.9 Análisis actividades críticas	79
FIGURA 4.1 Mapa Procesos PPR	95
FIGURA 4.2 Diagrama procesos adquisición de bienes nacionales	98
FIGURA 4.3 Organigrama estructural Sección Compras Nacionales	101

RESUMEN

El gran tamaño de una empresa, con es PETROPRODUCCIÓN Filial de PETROECUADOR, hace que la creación del manual de procedimientos sea una herramienta fundamental, ya que la cantidad de personal y de unidades hace que se pierda la esencia de responsabilidades y limitaciones dentro de la Filial.

La exigencia de los clientes internos y externos, hace que se incursiones en nuevas filosofías de administración, es por esto que se ha trabajado en el manual de procedimientos de la Sección de Compras Nacionales. Y se han desarrollado los siguientes capítulos.

Se ha desarrollado en primera instancia, la familiarización del proceso de adquisición de bienes nacionales con sus características, insumos y productos que desemboca en un análisis situacional, para finalizar con la nueva propuesta contando con un direccionamiento estratégico y la elaboración del manual de procedimientos. De esta manera la investigación cuenta con cinco capítulos.

El primer capítulo es la presentación del lugar en el cual se va a desarrollar la investigación y es la antesala de la problemática existente. Como primer punto esta la reseña histórica de PETROPRODUCCIÓN, su conformación, infraestructura, misión, etc., y de este modo se incursiona en el proceso de adquisición, tema de la investigación; como segundo punto se muestra la problemática general y punto de partida de la investigación.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico en general, que cuenta con la introducción a la gerencia de procesos sus características y ventajas, como también las herramientas para el diseño de los procesos y análisis de actividades. También se ha tomado los principios de la administración estratégica, punto de partida de una nueva propuesta para el cambio. Y por último, la metodología para el desarrollo del

manual de procedimientos, sus características y ventajas que brinda al contar con ésta herramienta.

Se continúa con el tercer capítulo, que es el desarrollo del diagnóstico situacional tomando como inicio la exposición del proceso actual de la gestión de adquisición de bienes en el mercado local y se continúa con el análisis del proceso, es decir se enfatiza en la problemática presentando muestras que hacen visible la urgencia de un cambio dentro del proceso.

En el cuarto capítulo se plasma la propuesta, en base al marco teórico y las conclusiones vertidas de capítulo tres. Se inicia con el direccionamiento estratégico, planteamiento de visión, misión, objetivos, políticas, etc. y también con una nueva estructura organizacional, que en consecuencia se toma en referencia al establecimiento de perfiles profesionales. Y para finalizar el último punto es la elaboración del manual de procedimientos.

Para finalizar se presenta el quinto capítulo en el cual se muestran las conclusiones y recomendaciones vertidas en desarrollo de esta investigación.

De igual forma están presentes los anexos en los cuales se ha sustentado el desarrollo de esta investigación y el manual propiamente dicho con todos sus componentes.

PRESENTACIÓN

La gerencia o administración de procesos es una de las premisas más recientes dentro de la administración gerencial, ya que viendo a una empresa como una consecución de procesos que utiliza insumos para dar resultados, ya sean estos bienes o servicios y como consecuencia se obtenga clientes satisfechos o insatisfechos. De tal modo que los procesos y a su vez los procedimientos, son el principal objetivo a ser tratados para una reestructuración o un mejoramiento.

En este contexto, la elaboración de un manual de procedimientos es la guía para la estandarización de actividades y establecimiento de responsabilidades dentro de las labores cotidianas de la empresa y también se convierte en una herramienta muy útil para el personal que recién se incorpora a ésta.

Dentro de la preparación del manual se tuvo que pasar por varias etapas, mismas que permitieron identificar y eliminar, actividades que no añaden valor y alimentan a la burocracia, síntoma de ineficiencia dentro de los procesos.

Para este fin, se ha recurrido a los principios de la administración estratégica, punto de partida para saber a dónde se quiere llegar, es decir, plantear la esencia y las metas a las cuales se va a direccionar todos los esfuerzos y recursos con los que se cuenta en la empresa.

El presente trabajo de investigación se ha realizado en PETROPRODUCCIÓN Filial de PETROECUADOR, específicamente en un proceso de apoyo identificado como, Gestión de Compras Nacionales, suministrando una propuesta enfocada en procesos, que tiene como finalidad optimizar los recursos disponibles y alcanzar competitividad en el desempeño de las funciones.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se describe en síntesis la filial de PETROPRODUCCIÓN, entidad en la cual se ha permitido el desarrollo del proyecto de titulación.

Tomando como eje central de la investigación a la gestión de adquisición de bienes en el mercado local, función que ejecuta la Sección de Compras Nacionales.

1.1. ANTECEDENTES

1.1.1. RESEÑA HISTÓRICA

La Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana-CEPE “se crea el 23 de junio de 1972, como una entidad encargada de desarrollar actividades que le asignó la Ley de Hidrocarburos y, además, explorar, industrializar y comercializar otros productos necesarios para la actividad petrolera y petroquímica, así como las sustancias asociadas, con el fin de alcanzar la máxima utilización de los hidrocarburos, que son bienes de dominio público, para el desarrollo general del país, de acuerdo con la política nacional de hidrocarburos formulada por la Función Ejecutiva.

El crecimiento de las operaciones petroleras generó la necesidad de darle autonomía y capacidad de gestión, que conllevó la transformación legal y organizacional, dando como resultado la actual estructura empresarial conocida como PETROECUADOR”¹.

¹PETROECUADOR, “El Petróleo en el Ecuador, su historia y su importancia en la economía nacional, Julio 2004, Pag. 10

En septiembre de 1989 se creó Petroecuador (Empresa de Petróleos del Ecuador) en reemplazo de CEPE y se conforma un Holding, es decir una matriz y seis filiales, tres permanentes: Petroproducción, Petrocomercial, Petroindustrial y tres temporales: Petropenínsula, Petroamazonas y Petrotransporte.

PETROECUADOR es la matriz ejecutiva de un grupo formado por tres empresas filiales, que son:

- **PETROPRODUCCIÓN** encargada de la exploración y explotación de hidrocarburos.
- **PETROINDUSTRIAL** cuyo objetivo es efectuar los procesos de refinación.
- **PETROCOMERCIAL** dedicada al transporte y comercialización de los productos refinados, para el mercado interno.

La Empresa Estatal de Exploración y Producción de Petróleos del Ecuador PETROPRODUCCIÓN, fue creada el 26 de septiembre de 1989 con el objetivo de explorar, explotar las cuencas sedimentarias o yacimientos hidrocarburíferos, operar los campos hidrocarburíferos asignados a PETROECUADOR, y transportar el petróleo y gas hasta los principales centros de almacenamiento.

1.2. PETROPRODUCCIÓN

PETROPRODUCCIÓN “cuenta con infraestructura operativa y de investigación, explota recursos estratégicos, tiene volúmenes importantes de reservas de hidrocarburos, mantiene costos competitivos de producción y posee la mayor información técnica, geológica-petrolera del país”².

² Archivo Unidad de Relaciones Públicas de Petroproducción.

1.2.1. MISIÓN

PETROPRODUCCIÓN cuenta con la siguiente misión, que también se puede acceder mediante la página web de la Filial:

“Realizar la exploración y explotación de hidrocarburos de manera sustentable, en armonía con los recursos socio-ambientales para contribuir al desarrollo económico y al progreso social del Ecuador”.³

1.2.2. VISIÓN

La Unidad de Relaciones Públicas de Petroproducción mantiene en su archivo la siguiente visión:

“Mantener y proyectar liderazgo en el país como la primera empresa de exploración y explotación de hidrocarburos y posicionarse entre las cinco primeras empresas petroleras estatales de Latinoamérica”⁴.

1.2.3. OBJETIVOS

La Unidad de Relaciones Públicas de la Filial tiene publicado en su revista anual los siguientes objetivos:

- “Mantener la producción de crudo en las metas establecidas dentro del presupuesto general del Estado.
- Desarrollar nuevos campos de producción para incrementar las reservas hidrocarburíferas y elevar los niveles de producción”⁵.

³ www.petroproduccion.com.ec

⁴ Archivo Unidad de Relaciones Públicas de Petroproducción, Año 2007.

⁵ Idem

1.2.4. INFRAESTRUCTURA

PETROPRODUCCIÓN, para el año 2007 y de acuerdo a la Unidad de Relaciones Institucionales de PETROECUADOR, cuentan con los siguientes recursos:

- 1.100 kilómetros de carreteras para el tránsito de más de 300 vehículos de la Empresa y de los habitantes de la región.
- 3.150 kilómetros de líneas de flujo, alta presión, reinyección de agua y oleoductos secundarios, entre los pozos de los campos amazónicos y el centro de fiscalización y entrega en Lago Agrio.
- 290.000 caballos de fuerza de potencia en motores de generación eléctrica.
- 443 kilómetros de líneas de transmisión y distribución para 70 megavatios de potencia eléctrica instalada, entre turbinas, generadores fijos y móviles.
- 50 edificaciones, entre campamentos y estaciones de producción.
- Tres bodegas en Lago Agrio, Coca y Guarumo.
- Una refinería en Lago Agrio que procesa 1.000 barriles de petróleo por día, para obtener combustibles de consumo interno, es decir: diesel, gasolina, JP-I y crudo reducido.
- Nueve pistas de aterrizaje, dos de ellas para uso de los aviones de mediana capacidad utilizados para transporte de personal y las restantes pistas que sirven para interconectar los campos petroleros utilizando una avioneta Pilatos porter PC6.

Exploración y Producción

Entre 1965 y 1998, PETROPRODUCCIÓN, ha registrado alrededor de 41.500 kilómetros de líneas sísmicas en el Litoral y la Amazonía y ha perforado 62 pozos exploratorios, 46 de los cuales corresponden a la Región Amazónica.

En sus áreas de operación, concluyó 765 pozos de avanzada y desarrollo, cuyo aporte representa alrededor del 70 por ciento de la producción total del país.

Para el año 2007 la tasa de producción es de 250 mil barriles diarios de petróleo, opera 44 campos petroleros de la Amazonía y se encuentran en producción 425 pozos de los que se extrae el crudo.

Almacenamiento y Transporte

La capacidad de almacenamiento nacional de petróleo es de 6'924.200 barriles. En el Distrito Amazónico llega a 4'782.591 barriles, mientras que en Balao están 10 tanques con capacidad de 320.000 barriles cada uno.

La red de tuberías conocida como oleoductos secundarios proviene desde el área norte y sur de los campos petroleros amazónicos que se conectan desde los pozos al centro de fiscalización y transporta el petróleo hasta Lago Agrio.

Medio Ambiente

La seguridad, el respeto a la naturaleza, la integración con las comunidades indígenas y de colonos, así como la conservación ambiental son los fundamentos de la actividad de la filial, conforme a las políticas de medio ambiente y seguridad industrial que fueron promulgadas en julio de 1999. Además, opera bajo el "Reglamento Ambiental para las Operaciones Hidrocarburíferas en el Ecuador", aprobadas mediante decreto ejecutivo No. 292, publicado en agosto de 1995.

1.3. ORGANIZACIÓN

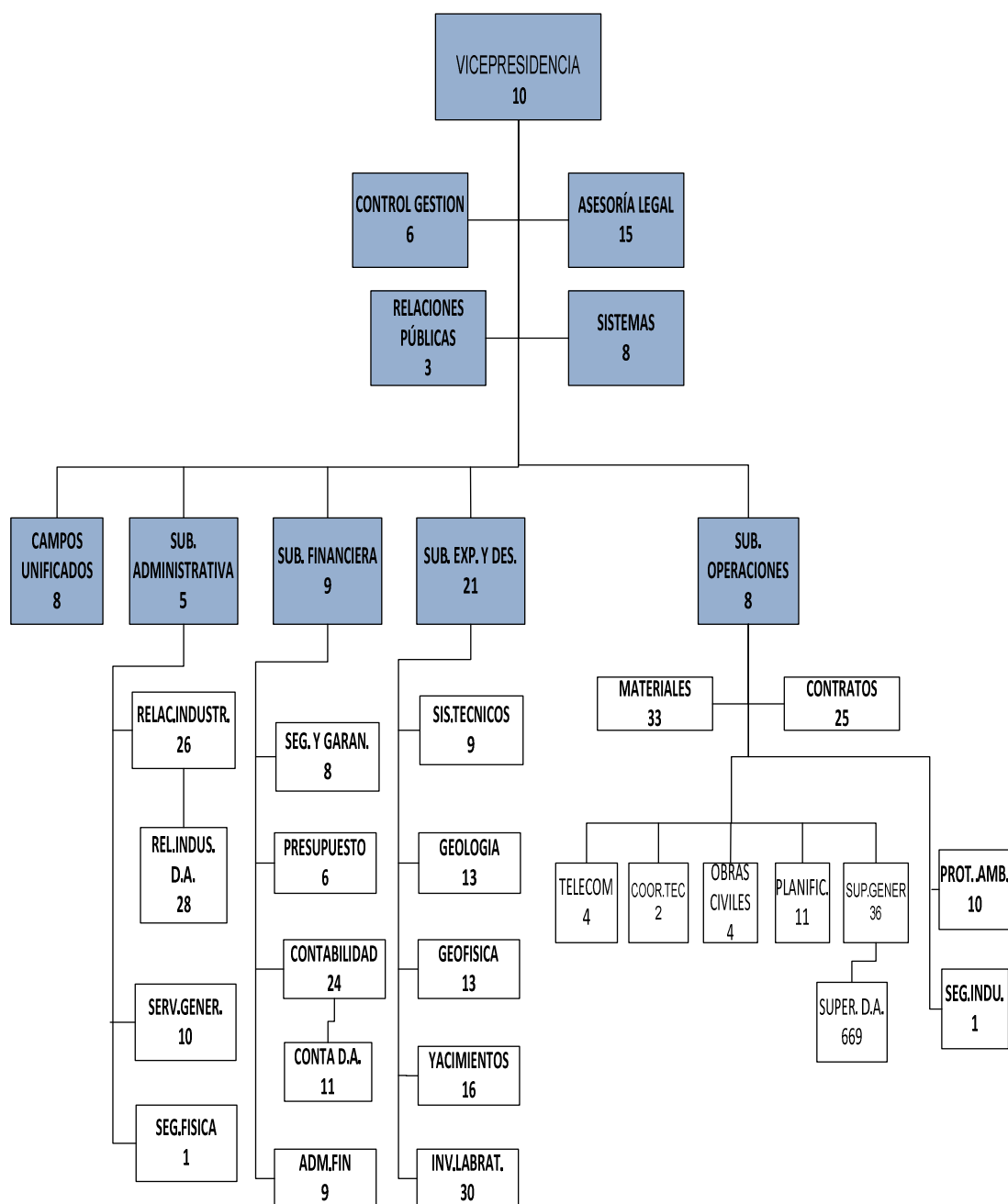
PETROPRODUCCIÓN está presidida por autoridades de PETROECUADOR, que tienen tres órganos principales para sus decisiones ejecutivas, además de las dependencias técnicas y administrativas necesarias para la gestión.

- **EL DIRECTORIO**, conformado por el Ministro de Energía y Minas quien lo preside; un representante personal del Presidente de la República, que tiene la función de Presidente Alterno; el Ministro de Finanzas y Crédito Público; el Ministro de Comercio Exterior, el Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas; el Secretario General de Planificación del CONADE; un representante de los Trabajadores y el Presidente Ejecutivo de PETROECUADOR.

EL DIRECTORIO, dispone de una SECRETARIA como mecanismo del apoyo operativo y la Unidad de AUDITORIA INTERNA, encargada del control administrativo, operacional y financiero.

- **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**, es un órgano de decisión y está conformado por el Presidente Ejecutivo de la Empresa que lo preside y cuatro miembros designados por el DIRECTORIO.
- **PRESIDENTE DE PETROECUADOR**, es el responsable legal y ejecutivo de la empresa, y es designado por el Directorio. Tiene bajo su responsabilidad directa, la gestión técnica, financiera y administrativa del sistema.
- **VICEPRESIDENTE DE PETROPRODUCCIÓN**, es el responsable legal y ejecutivo de la filial, y es designado por el CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN. Tiene bajo su responsabilidad directa, la gestión técnica, financiera y administrativa de la filial. A continuación se observar en la figura 1.1, la estructura de la Filial.

FIGURA 1.1: Organigrama Estructural de PPR.



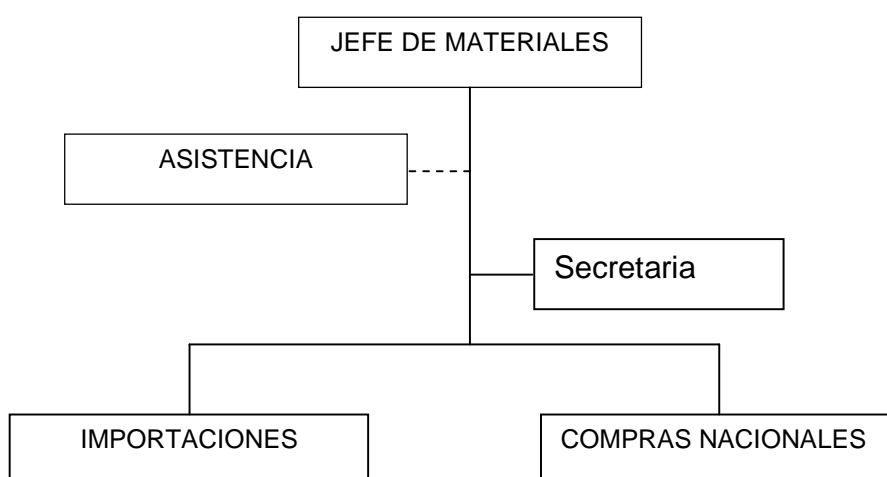
FUENTE: Archivo de Recursos Humanos, PETROPRODUCCIÓN.

1.4. GESTIÓN DE ADQUISICIÓN DE BIENES NACIONALES

PETROPRODUCCIÓN, ha designado al Departamento de Materiales para realizar el proceso de adquisición de bienes. La Sección Compras Nacionales, gestiona las compras a proveedores locales, y la Sección Importaciones atiende el mercado internacional.

En la figura 1.2 se aprecia el Organigrama Estructural del Departamento de Materiales.

FIGURA 1.2: Organigrama Estructural de la Unidad de Materiales de PPR.



FUENTE: Informe de Actividades Año 2006.

ELABORADO POR: Ing. Mónica Jaramillo.

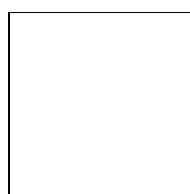
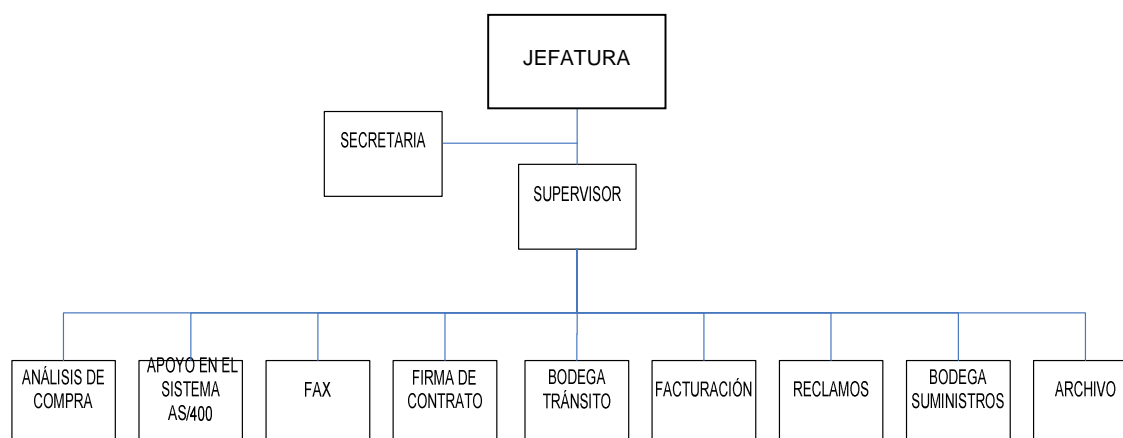
1.4.1. SECCIÓN COMPRAS NACIONALES

Esta Sección, “es la encargada de los procesos administrativos de las adquisiciones de suministros, materiales y equipos de origen nacional, como de los tramitados por importadores locales.”⁶

⁶ JARAMILLO, Mónica: “Informe Anual de Actividades 2005”, 1ra. Ed., Ecuador, 2006

El organigrama estructural se lo realizo con la colaboración del Supervisor de Compras Nacionales y se puede observar en la figura 1.3:

FIGURA 1.3: Organigrama Estructural de la Sección Compras Nacionales.



ELABORADO POR: Ramiro León V. & Jenny Velasco G.

El equipo de la Sección se puede apreciar en el ANEXO N° 1.1, donde consta el nombre de cada uno de los integrantes, y se resume cuantitativamente en el siguiente Cuadro 1.1:

CUADRO 1.1: Sección Compras Nacionales de PPR.

NOMINACIÓN	CANTIDAD
Jefe	1
Secretaria	1
Supervisor	1
Analistas	17

Personal Apoyo	1
TOTAL	21

ELABORADO POR: Jenny Velasco G.

Funciones y Actividades de la Sección de Compras Nacionales

En el desarrollo de esta investigación se pudo evidenciar y recopilar las siguientes funciones en colaboración del supervisor de la Sección:

- Responsable de los trámites de adquisiciones en el mercado nacional.
- Coordinar la elaboración, análisis y designación de ofertas.
- Supervisar la adecuada entrega-recepción de bienes, de acuerdo a términos y plazos establecidos.
- Mantener un stock adecuado de materiales y suministros de oficina, para toda la filial, controlando los consumos promedio y realizando las reposiciones cuando sea requerido.
- Atender y solucionar problemas con proveedores.

1.5. FORMULACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La gestión de adquisición de bienes a proveedores nacionales tiene dificultad en la operación, por el prolongado periodo desde, la elaboración del pedido hasta la entrega del bien, causando inconformidad en las áreas usuarias y consecuentemente se producen tiempos muertos y retrasos en las actividades operativas diarias, que son una pérdida para la empresa.

El proceso precedente a la adjudicación del bien o bienes a proveedores nacionales es extenso, los datos muestran que el tiempo promedio es, 156 días para adquisiciones hasta \$ 160.000 y para valores superiores, la estadística muestra que

es 523 días calendario, ya que está sometida a otros análisis por áreas que no están controladas por la Sección de Compras Nacionales.

Antecedentes evidenciados y posibles razones para el extenso período en la gestión de adquisición de bienes:

- Burocracia en el sistema de aprobación.
- Funciones no determinadas.
- Documentos mal elaborados, por falta de conocimiento.
- Falencias en el control de procesos.
- Evasión de responsabilidades.
- Carencia de programas de capacitación al personal.
- Impulso inexistente de autogestión.
- No existe un manual de procedimientos.

1.6. OBJETIVOS

a) Objetivo General

En este estudio, se ha planteado el siguiente objetivo:

Plantear un nuevo proceso para la adquisición de bienes nacionales en la "Sección de Compras Nacionales" Filial PETROPRODUCCIÓN, aplicando gerencia de procesos para optimizar la gestión.

b) Objetivos Específicos

Con la finalidad de cumplir las expectativas de esta investigación se cumplirá con los siguientes objetivos específicos:

- i. Aplicar las técnicas de gerencia de procesos en la gestión de adquisiciones de bienes nacionales para maximizar la eficiencia y eficacia del sistema, para la satisfacción del cliente interno y externo.
- ii. Planificar el nuevo modelo de procesos para las adquisiciones de bienes en la Sección de Compras Nacionales.
- iii. Elaborar el Manual de Procedimientos para la Sección de Compras Nacionales.

1.7. HIPÓTESIS

A continuación se expresan las hipótesis planteadas en esta investigación:

- a) Con la aplicación del enfoque de gerencia de procesos, la sección de Compras Nacionales de PETROPRODUCCIÓN, logra disminuir el período de la gestión de adquisición de bienes, reacciona ágilmente y de manera eficiente.
- b) La estructuración del nuevo proceso para la adquisición de bienes elimina actividades improductivas y optimiza los recursos disponibles, con la aplicación de herramientas de gestión de calidad,
- c) El Manual de Procedimientos de la Sección de Compras Nacionales provee un proceso claro y ágil para el desenvolvimiento de las actividades.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTO TEÓRICO

En este capítulo se dará cita a las corrientes científicas que orientaron para la realización de ésta investigación, teniendo como base la filosofía de calidad.

La filosofía de calidad ya no es una meta, es un requerimiento mínimo de existencia, una empresa que no encamine sus objetivos a la búsqueda y consecución de ella, es una empresa que irremediablemente se rezagará y saldrá del mercado.

La evolución de la calidad surge en la década de los 30's, a raíz de los trabajos de investigación realizados por la Bell Telephone Laboratories, en su grupo de investigadores destacaron hombres como Walter A. Shewhart, Harry Roming y Harold Dodge, incorporándose después como fuertes impulsores de las ideas de W. Deming, Kaoru Ishikawa, Philip Crosby, Dr. Joseph M. Juran, etc.

2.1. GERENCIA DE PROCESOS

Gerencia de Procesos, es una forma de gestionar toda la organización basándose en procesos, entendiendo éstos como, “conjunto de actividades mutuamente

relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.”⁷

La “orientación hacia los proceso es parte fundamental en las organizaciones exitosas. Las firmas japonesas asignan dos tercios de su presupuestos de investigación y desarrollo de nuevos procesos, y solo un tercio a nuevos productos,...”⁸, es una afirmación que denota la importancia de aplicar estos principios.

El enfoque de Gerencia de Procesos “se basa en entender y analizar los diferentes procesos y la actividades que los conforman, para efectos de poderlos mejorar sistemáticamente, estableciendo un esquema sencillos pero efectivo de lo que una organización hace.”⁹

Cabe anotar, que las empresas que han utilizado ésta nueva forma de administración han obtenido beneficios palpables y muy provechosos, a continuación se muestra el Cuadro 2.1 sobre de la diferencia de la visión utilizada en procesos y en funciones.

CUADRO 2.1: Diferencias entre visión centrada en procesos y funciones.

DIFERENCIAS ENTRE LA VISIÓN CENTRADA EN FUNCIONES Y LA VISIÓN CENTRADA EN PROCESOS	
Funciones	Procesos
Los empleados son el problema	El proceso es el problema
Empleados	Personas
Hacer mi trabajo	Ayudar a que se hagan las cosas
Comprender mi trabajo	Saber que lugar ocupa mi trabajo dentro del proceso
Evaluar a los individuos	Evaluar el proceso
Cambiar a la persona	Cambiar el proceso
Siempre se puede encontrar un mejor empleado	Siempre se puede mejorar el proceso

⁷ ([www.fondorotativo.org.ue/\(documentos:ISA/TC176/SC 2/N 544r.\(2001\) fecha: 04-2007](http://www.fondorotativo.org.ue/(documentos:ISA/TC176/SC 2/N 544r.(2001) fecha: 04-2007))

⁸ Mariño, Hernando: “Gerencia de Procesos”, Ed. Alfaomega., Bogota-Colombia, 2001, Pág. 4

⁹ IDEM Pág. 41

Motivar a las personas	Eliminar barreras
Controlar a las personas	Desarrollo de las personas
No confiar en nadie	Todos están en esto conjuntamente
¿Quién cometió el error?	¿Qué permitió que se cometiera el error?
Corregir errores	Reducir la variación
Orientado al jefe	Orientado al cliente

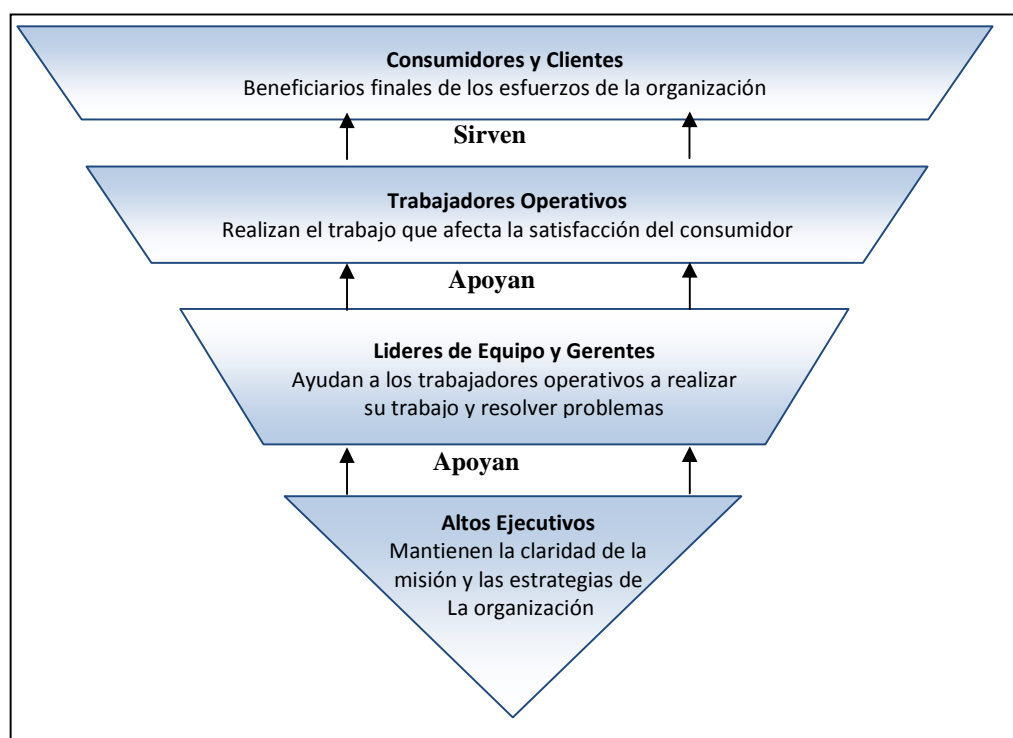
FUENTE: Apuntes de la Carrera.

ELABORADO POR: Jenny Velasco G.

2.1.1. NATURALEZA CAMBIANTE DEL TRABAJO DEL ADMINISTRADOR

Entre los numerosos cambios que afectan el trabajo del administrador hoy en día, el concepto de la “pirámide invertida” es uno de los aspectos simbólicos para el administrador tal y como se muestra en la Figura 2.1:

FIGURA 2.1: La perspectiva de la Pirámide Invertida de las organizaciones



FUENTE: SCHERMERHO, Jonn: “ADMINISTRACIÓN”, Editorial Limusa, México D.F., 2004

Es la nueva forma de percibir la organización con la gente que trabaja en ella, se puede ver claramente que, los trabajadores en línea de operación están en la parte superior de la pirámide; y los administradores que se ubican en la parte inferior los apoyan en la realización de su trabajo, estos administradores no solo son jefes que dan órdenes, están allí para ayudar a otras personas, para ayudar a satisfacer las necesidades de los clientes. El impacto es dramático para las labores cotidianas en todos los escenarios, trabajando con esta perspectiva cada individuo es un trabajador de valor agregado, alguien que crea valor final para los clientes de la organización, el cual está dedicado a servir al cliente y con esto se hace posible con el apoyo administrativo. “Muchas tendencias y enfoques nuevos para las organizaciones, como el de la pirámide invertida, requiere que las personas que trabajan en ellas adquieran una nueva perspectiva. Entrar a una época en la cual se reconoce a los mejores administradores más por “ayudar” y “respaldar” que por “dirigir y dar órdenes”¹⁰.

2.1.2. CADENA DE VALOR

La tarea principal del Gerente es crear y desplegar su Cadena de Valor, y manejarla de manera que el valor percibido por su cliente sea el máximo.

Según Porter, es la “diferencia entre los beneficios percibidos por el cliente al hacerse con el producto, y los costos percibidos por él al adquirirlo y usarlo. No es un concepto simple, ni contable, se trata de percepciones, y hay que saber manejarlas. Visualizar a una empresa como una cadena de actividades: se compra, se almacena, se ofrece, se vende, se despacha, se registra, se gasta, se vuelve a comprar. ¿Cuán fuerte es esa cadena para que la empresa cumpla su objetivo de satisfacer a su cliente?”¹¹. La fortaleza dependerá de cuán resistente sea su eslabón más débil, cada eslabón agrega valor a toda la cadena, es decir, cuánto aporta de percepción hacia el cliente para que sea la preferencia.

¹⁰ SCHERMERHO, Jonn: “ADMINISTRACIÓN”, Editorial Limusa, México D.F., 2004 Pag. 11

¹¹ www.atinachile.cl/node/4340

La cadena de valor enseguida se puso en el frente del pensamiento de la gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica, su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. Se trata de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos.

Se presenta en la Figura 2.2, la cadena de valor que categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización, se dividen en dos tipos de actividades:

- Actividades Primarias
- Actividades de Apoyo

FIGURA 2.2: Cadena de Valor Genérica.



FUENTE: CERTO, Samuel & Peter, J. Paúl "Dirección Estratégica", Ed. Irina, España, 1996, Pág. 99.

Las actividades primarias que conforman la creación física del producto, actividades relacionadas con su venta y la asistencia post-venta. Se dividen en:

- Logística interna: recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.

- Operaciones (producción): recepción de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- Ventas y Marketing: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- Servicios post-venta (mantenimiento): actividades destinadas a mantener o realzar el valor del producto. Ejm.: garantías

Estas actividades son apoyadas por las también denominadas actividades secundarias:

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad, finanzas.
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología (investigación y desarrollo): obtención, mejora y gestión de la tecnología.

2.1.3. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

La “construcción del mapa de procesos permite mostrar como fluye el trabajo a través de la organización, presentando con simplicidad cuales son los principales procesos que trabaja, cada uno de ellos convirtiendo entradas en resultados, proveyendo un FIGURA claro y completo del trabajo”¹².

Los procesos se clasifican de la siguiente manera:

- **Procesos Gobernantes o Gerenciales**
Permiten el funcionamiento organizacional, conocido también como proceso de gestión o gerencial ya que coordinan o se relacionan con el resto de procesos de

¹² Mariño, Hernando: “Gerencia de Procesos”, Ed. Alfaomega., Bogota-Colombia, 2001, Pág. 35

la organización. Entre estos se tiene a recursos humanos, financieros, de planificación y control, entre otros.

- **Procesos Operativos, de Producción o Institucionales**

Permiten la obtención del producto o servicio que llega hasta el cliente final (responden al *cómo hacer?*) de la empresa y se relacionan directamente con el resto de procesos de la misma.

- **Procesos de Apoyo, Habilitantes o de la Empresa**

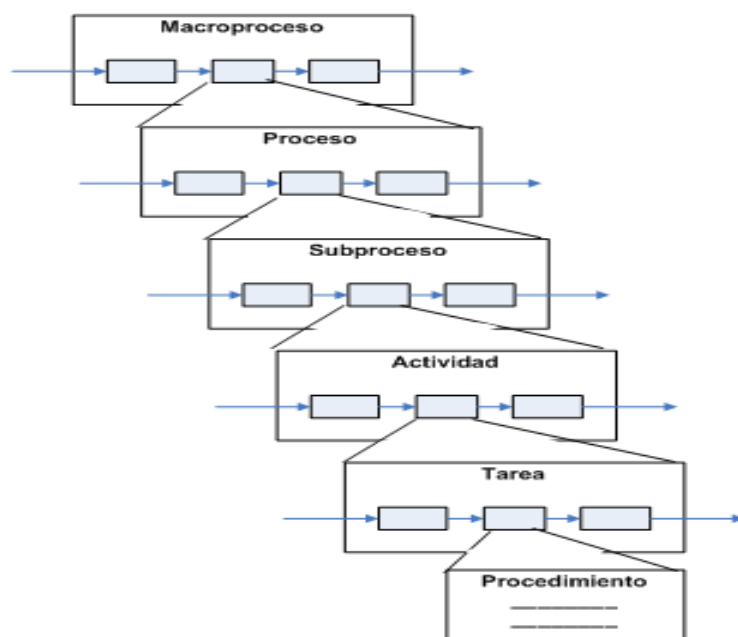
Tienen como finalidad contribuir a mejorar la eficiencia de los procesos operativos, es decir, lograr el objetivo general estratégico de la organización y conseguir por lo tanto el éxito en la misma. Dentro de estos procesos se pueden encontrar los de la gestión administrativa y financiera, los de logística y abastecimiento, etc.

2.1.4. JERARQUÍA DE LOS PROCESOS

Todo lo que se hace en una empresa implica procesos, desde los altamente complejos hasta los más simples, “desde el punto de vista macro, los procesos son las actividades claves que se requiere para manejar y/o dirigir una organización”¹³ como se puede apreciar en la Figura 2.3:

FIGURA 2.3: Jerarquía del proceso.

¹³ Jarrinton, James: “Mejoramiento de los procesos de la empresa”, McGraw-Hill., Santafé-Colombia, 1992, Pág. 33



FUENTE: Jarrinton, James: "Mejoramiento de los procesos de la empresa, Pág. 34.

- **Macro proceso** puede subdividirse en subprocesos que tiene una relación lógica, actividades secuenciales que contribuyen a la misión del macro proceso.
- **Proceso**, son las actividades claves que requiere para manejar y/o dirigir una organización.
- **Subproceso**, está compuesto por un determinado número de actividades.
- **Actividades** son cosas que tiene lugar dentro de todos lo procesos, acciones que se requiere para un determinado resultado, y estas a las vez constan de un determinado número de tareas.
- **Tarea** es la ejecución de las actividades.
- **Procedimiento** es la forma en la que va hacer la actividad.

2.1.5. ELEMENTOS DE UN PROCESO

Un proceso consta de los siguientes elementos:

- Entradas (inputs) que cumplen los requisitos de aceptación: materiales (materias primas) o inmateriales.
- Medios "recursos", y determinados requisitos "Requerimientos del cliente".
- Una serie de actividades que transforman o agregan valor a las entradas o inputs.
- Salidas (outputs), que genera el proceso, y que son entradas del siguiente proceso, o bien el producto entregado o servicio.
- Un sistema de evaluación: medir el funcionamiento del proceso y la satisfacción del cliente mediante " indicadores".
- Límites: Necesidad del cliente (comienzo) y necesidad satisfecha (fin).

2.1.6. DISEÑO DE UN PROCESO

Antes de describir las fases sobre las que se apoya la implementación de una administración basada en procesos, es relevante destacar el papel que debe representar y desarrollar los administradores a la hora de emprender el rumbo hacia la calidad organizacional. A continuación las fases:

2.1.6.1. Mapa de Procesos

Es la base para el mejoramiento de los procesos. Consiste en desagregar los macro procesos, procesos y subprocesos de manera general para una comprensión fácil y rápida de las actividades que realiza la organización (Representación gráfica).

2.1.6.2. Diagramas de Flujo

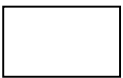
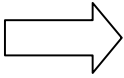

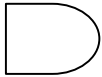


Representación gráfica de los pasos que sigue para realizar un proceso; partiendo de una entrada y después de realizar una serie de acciones se llega a una salida. Mediante el "diagrama de flujo se puede comprender rápidamente el proceso en su

totalidad, facilitando así su análisis para modificarlo y mejorarlo”¹⁴. A continuación de detallan las características y ventajas del Diagrama de flujo:

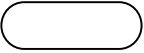
- Representación gráfica de la secuencia de un proceso, presenta información clara, ordenada y concisa.
- Permite visualizar las frecuencias y relaciones entre las etapas indicadas.
- Ayuda a identificar: problemas, desconexiones, pasos de escaso valor añadido, etc.
- Compara y contrasta el flujo actual del proceso contra el flujo ideal, para identificar oportunidades de mejora.
- Identifica los lugares y posiciones donde los datos adicionales pueden ser recopilados e investigados.

A continuación en la Figura 2.4 se grafican los símbolos de los diagrama de flujo:

FIGURA 2.4: Símbolos del Diagrama de Flujo.

	Operación
	Movimiento / Transporte
	Inspección
	Almacenamiento
	Espera / Retraso
	Decisión
	Documentación

¹⁴ www.adrformacion.com/cursos/calidad/leccion3/tutorial2

	Dirección del flujo
	Límites

FUENTE: HARRINGTON, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa.

- **Operación:** indica cualquier clase de actividad que implique transformación o procesamiento de materiales o información para la obtención del producto final.
- **Movimiento o transporte:** revela movimiento físico de los productos o salidas de un proceso hacia otro lugar o locación de la empresa.
- **Inspección:** indica que el proceso se ha detenido para comprobar o evaluar la calidad del producto o salida del proceso. Esto no implica necesariamente la modificación de dicho producto.
- **Almacenamiento:** se encuentra almacenado y requiere de una orden o solicitud para su posterior salida o traspaso a otro proceso. Es una demora planeada en el proceso ya que su almacenamiento se debe a un objetivo.
- **Espera / Retraso:** cualquier tardanza que no estaba planeada en el proceso. Indica que un producto o persona debe esperar hasta seguir con el flujo normal.
- **Decisión:** es una alteración o bifurcación en el flujo del proceso para indicar una variación en las actividades de acuerdo a la decisión que se tome, hay dos opciones Si o No o Verdadero y Falso.
- **Documentación:** indica que el proceso genero o necesito de información registrada en documentos escritos como informes o formularios.
- **Dirección del Flujo:** denota la dirección y el orden en que se van sucediendo las distintas actividades o pasos del proceso.
- **Límites:** indica el inicio y fin del proceso.

2.1.6.3. Levantamiento de información

Es la recolección de información y comprensión del desarrollo de los procesos de la empresa, es indispensable diseñar documentos que permitan registrar correctamente datos útiles para la posterior diagramación de los procesos a nivel de actividades. Dichos documentos deben contener básicamente preguntas sobre el funcionamiento del proceso, tales como: *¿qué se hace?, ¿cómo se hace?, ¿dónde se hace?, ¿cuándo se lo hace? y ¿por qué se lo hace?*; sin embargo la persona encargada de recopilar la información, es quien puede diseñar los registros según sus necesidades o requerimientos.

2.1.6.4. Análisis y comprensión del proceso

Existen varios aspectos de los procesos que es necesario conocerlos y comprenderlos, ya que cuanto más se logre entender su funcionamiento y las características que lo marcan, (método para transformar los recursos en productos, cumplimiento de expectativas de clientes, eficiencia y productividad de los procesos, etc.) será mucho más fácil identificar los espacios de mejora.

Las razones que señala Harrington, en su libro *Mejoramiento de los procesos de la empresa*, indica lo esencial que es comprender el desarrollo de un proceso:

1. El análisis y comprensión de los procesos permite identificar las áreas donde existen problemas o inconvenientes a solucionar.
2. Proporciona la información necesaria para tomar decisiones acertadas, de acuerdo, al impacto que produzcan los cambios en el proceso en general.
3. Es la base para formular objetivos de calidad, establecer indicadores de desempeño y evaluar paulatinamente los resultados.

2.1.6.5. Mejoramiento del proceso

Después de haber analizado y comprendido totalmente los procesos de la empresa, es necesario identificar ahora, las oportunidades que existen para lograr un cambio positivo en el desarrollo de dichos procesos.

2.1.7. HERRAMIENTAS PARA LA MODERNIZACIÓN DEL PROCESO

La modernización es un punto relevante después de mencionar técnicas administrativas que llevan a la efectividad, eficiencias y adaptabilidad. Se mencionan las siguientes:

- a. “La eliminación de la burocracia
- b. La reducción de las actividades sin valor
- c. La simplificación del proceso
- d. Reducción de tiempo del ciclo del proceso
- e. Prueba de errores
- f. Eficiencia en la utilización de los equipos
- g. Leguaje simple
- h. Estandarización
- i. Mejoramiento de situaciones importantes
- j. Automatización o mecanización”¹⁵

Se describen las herramientas básicas mencionadas por Harrington, para la modernización del proceso:

a. Eliminación de la burocracia

Sinónimo de tiempo de espera exagerado, cantidad de papeleo excesivo e innecesario para el proceso, lo que conlleva a un impacto en el tiempo utilizado para realizar las actividades. He aquí la importancia de la eliminación de toda clase de

¹⁵ Jarrinton, James: “Mejoramiento de los procesos de la empresa”, McGraw-Hill., Santafé-Colombia, 1992, Pág. 147-176

actividades que representen demoras, revisiones innecesarias o requerimientos de firmas excesivas.

b. Eliminación de la duplicación

Identificar la existencia de actividades iguales en el mismo proceso o se encuentran varias personas realizando la misma tarea, por lo que es necesario comparar la utilidad de la ejecución de éstas actividades. La repetición de actividad puede generar duplicación de la fuente de información, al no contar con una sola fuente de datos integral la organización puede producir informes imprecisos o poco confiables lo que ocasiona a su vez una reducción de la capacidad competitiva de la empresa.

c. Análisis del valor agregado

Analizar cada actividad para determinar su real aporte a la satisfacción y cumplimiento de las expectativas del cliente final. De aquí que las actividades son:

- Actividades con valor agregado real o para el cliente (VAR o VAC), aquellas que ayudan a obtener el producto final que el cliente espera. Se puede distinguir las actividades que aportan valor: planificación, ejecución y prevención.
- Actividades que desde el punto de vista del cliente no agregan valor pero son indispensables para la empresa se denominan VAE.
- Actividades que no agregan ningún valor, SVA. Se puede mencionar preparación, almacenaje, movimiento y manipulación, control, y procesamiento de piezas defectuosas y deshecho.

El objetivo que tiene el análisis del valor añadido:

- Minimizar o eliminar los que no aportan ninguno.

- Asegurarse de que un proceso, aporta valor a los grupos relacionados con el mismo es el determinante, decisivo, a la hora de incluir cada etapa en el proceso de conversión.
- El análisis del valor añadido valida la estructura definida por la dirección para organizar sus operaciones.
- Permite determinar si las personas que desempeñan el trabajo entienden o no lo que tienen que hacer.

d. Simplificación

Conforme los procesos adoptan el cambio, también las metas de la organización se modifican y como consecuencia tiende a hacerse más complejo y por lo tanto genera dificultades en el momento de decidir, comprender o manejar dichos procesos. Para aumentar la eficiencia y la efectividad de los procesos, es necesario reducir la complejidad del proceso cuanto sea posible; revisar el output de los procesos y verificar si existe una mejor o más corta forma de obtenerlo, al comparar dos flujos de procesos (el actual y la alternativa del proceso), se puede mejorar la ejecución de dicho proceso.

e. Reducción del tiempo del ciclo del proceso

Al identificar los procesos críticos, el analista debe tomar en cuenta que reducir el tiempo de ejecución del proceso implica una reducción en los costos, ya que el proceso consume varios recursos.

Algunas formas para reducir el tiempo del ciclo son las siguientes:

- Actividades en serie versus actividades paralelas
- Cambiar la secuencia de las actividades
- Reducción de interrupciones
- Mejorar la regulación del tiempo
- Reducir el movimiento del output
- Análisis de locación

- Establecer prioridades

f. Prueba de errores

Consumar errores, suceden todos los días y nadie esta exento de no caer en uno de ellos. Sin embargo, es importante que tanto la persona encargada de ejecutar las tareas y actividades diarias, busque o proponga métodos para que cometer un error sea algo cada vez más difícil. Es importante mencionar que una comunicación efectiva también logra muchos beneficios y evita que las instrucciones o la información sean dadas o entendidas de manera errónea.

g. Eficiencia en la utilización de equipos

La infraestructura en donde se desarrolla el trabajo es esencial, ya que hará que el empleado no solo cometa menos errores en sus actividades, sino que también se sienta a gusto en su lugar de trabajo y por lo tanto quiera rendir más y mejor, de esta manera la empresa logrará una ventaja competitiva a través de la satisfacción de su personal.

h. Lenguaje simple

La asimilación y comprensión de la documentación que se utiliza en general, puede reducir los errores de procesamiento de forma considerable en el trabajo cotidiano.

i. Estandarización

Punto de partida para desarrollar los procedimientos que describan adecuadamente la forma de realizar la mayor parte de actividades, de tal manera que los funcionarios actuales y los futuros de la organización puedan conocer, cómo funciona un proceso y como se ejecuta una actividad.

Estos procedimientos deben contemplar o cumplir con requisitos como:

- Ser realistas con base en un análisis cuidadoso
- Definir responsabilidades
- Establecer límites de autoridad
- Cubrir situaciones de emergencia
- No estar expuestos a diferentes interpretaciones
- Ser de fácil comprensión
- Explicar cada uno de los documentos, su objetivo y su utilización
- Definir requisitos de entrenamiento
- Establecer estándares mínimos de desempeño

j. Mejoramiento del Marco General

El analista o director de la empresa debe interrumpir y observar el marco general del desarrollo de los procesos y defina como sería el proceso perfecto, si no existieran las restricciones de la organización o del proceso mismo.

k. Automatización y/o mecanización

La “implementación de la automatización de las actividades es el resultado de una planificación a largo plazo ya que deben seleccionarse con cuidado los sistemas más apropiados que ayudarán a simplificar el proceso”¹⁶, por lo tanto el trabajo en equipo constituye uno de los factores más importantes para lograr el éxito en el mejoramiento del proceso.

¹⁶ Idem Pag. No. 148

2.2. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

“Si no sabe adónde va, cualquier camino lo llevará. El punto del axioma es que todas las organizaciones requieren planes generales y específicos para lograr su propósito. La administración, debe empezar por decidir que pretende lograr como una organización total y trazar un plan estratégico para conseguir estos resultados; con base en este plan general, cada división de la organización debe determinar cuáles serán sus propios planes”¹⁷.

Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia, emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba: el qué?, cómo? y cuándo ejecutar las tareas? y el trabajador hacía.

La “Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Lo que se busca es concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocios o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno”¹⁸.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa"¹⁹.

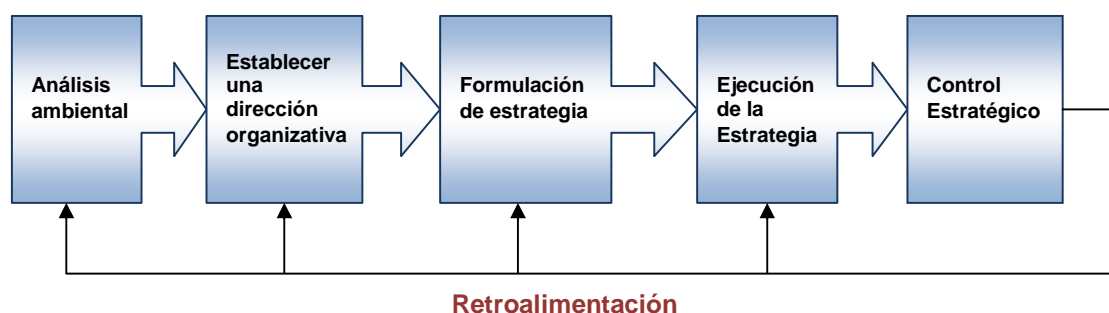
Examinar brevemente la Figura 2.5 en la cual constan, cada una de estas etapas y el lugar que ocupan en el sistema de administración estratégica.

FIGURA 2.5: Etapas principales del proceso de administración estratégica.

¹⁷ Staton, William – Etzel, J. Michael – Bruce, J. Walkel: “Fundamentos de Marketing”, McGraw-Hill., - Nocalpa-Mexico, 2004, Pág. 667|

¹⁸ CERTO, Samuel & Peter, J.Paúl: “Dirección Estratégica” , Ed. IRWIM, España, 1996, Pág. 15-18

¹⁹ JAMES Paul; “La Gestión de la calidad: un texto introductorio”; Ed. Prentice Hall; Madrid; 2000; Pág.198



FUENTE: CERTO, Samuel & Peter, J.Paúl: “Dirección Estratégica”, Pág. 15-18.

Etapa 1: Elaborar un análisis ambiental

Se inicia con el análisis ambiental, procedimiento formal para hacer un seguimiento de la organización, con el fin de: identificar amenazas y oportunidades presentes y futuras y efectuar una valoración crítica de las propias capacidades y debilidades.

En este contexto, el entorno organizativo abarca todos aquellos factores, dentro y fuera de la organización, que pueden influir en el progreso hacia la creación de una ventaja competitiva sostenible.

▪ ANALISIS F.O.D.A.

Herramienta de “análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos”²⁰, que se representan a través de una matriz de doble entrada en la figura 2.6:

FIGURA 2.6: Análisis F.O.D.A.

FACTORES INTERNOS CONTROLABLES	FACTORES EXTERNOS NO CONTROLABLES
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)

²⁰ www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda

DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)
-----------------	--------------

ELABORADO POR: Jenny Velasco G.

Fortaleza elemento interno y positivo que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Oportunidad situaciones externas positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Debilidad problema interno, que una vez identificado y desarrollando una adecuada estrategia, puede y debe eliminarse.

Amenaza situación negativa y externa al programa que pueden atacar contra éste, por lo que es necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Etapa 2: Fijar una dirección organizativa

Los directivos deben fijar una dirección organizativa para su empresa:

- **Visión.-** describe el propósito fundamental y la razón de existir de una dependencia, entidad o unidad administrativa; define el beneficio que pretende dar y las fronteras de responsabilidad, así como su campo de especialización.
 - **Misión.-** descripción de un escenario altamente deseado por la dirección general de una organización. Capacidad de ver más allá del tiempo y el espacio, para construir en la mente un estado futuro deseable que permita tener una claridad sobre lo que se quiere hacer y a dónde se quiere llegar en una organización.
 - **Políticas.-** criterio o directriz de acción elegida como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional.
-

- **Objetivos.-** expresión cualitativa de un propósito en un periodo determinado; el objetivo debe responder a la pregunta "qué" y "para qué".

Etapas 3: Formular una estrategia organizativa

La estrategia se ha caracterizado como una pauta o plan integrador y cohesivo que coordina los principales objetivos, políticas y acciones de una organización. La formulación de una estrategia es, el proceso de diseño de una estrategia que pueda dar lugar a una ventaja competitiva sostenible. Una vez que los directivos han analizado el ambiente y fijado una dirección para la organización, están en condiciones de trazar estrategias competitivas en un esfuerzo bien documentado por mejorar las posibilidades de éxito de la organización.

Etapas 4: Formular una estrategia organizativa

Acciones necesarias para la realización de las estrategias desarrolladas que provienen de las etapas previas del proceso de administración estratégica. Para ejecutar con éxito la estrategia de la organización, los directivos han de adoptar posiciones claras respecto a varios temas específicos como: como manejar el cambio dentro de la organización conforme se vaya ejecutando la nueva estrategia, cual es la mejor manera de tratar la cultura de la organización a fin de asegurar una implantación de la estrategia sin sobresalto, cómo se verán afectadas las estructuras organizativas al poner en práctica la estrategia, con qué enfoques se aplicará la estrategia y que habilidades les serán necesarias a los administradores para implementar satisfactoriamente la estrategia de la organización.

Etapas 5: Ejecución de la estrategia

Esta etapa del proceso ofrece el mayor potencial para métodos de gran amplitud, integradores y transfuncionales, puesto que la implantación de la estrategia o la acción basada en la estrategia involucra a todas las funciones y personas de una

organización. El equipo de alta dirección está claramente implicado, ya que le corresponde evaluar y dirigir los tres elementos esenciales interrelacionados: cambio, estructura y cultura, sin embargo los altos ejecutivos dependen de los niveles inferiores, así como de los empleados de la empresa para trasladar la estrategia un plan a una realidad viviente.

2.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Peter Drucker, sostiene que la *“mejor estructura será aquella que facilite el desempeño y los aportes de sus integrantes, ya que toda organización debe tener como propósito liberar y movilizar las energías humanas”*.

La estructura organizacional busca repartir de manera adecuada las actividades y responsabilidades de cada trabajador, empleado o funcionario, a quienes respectivamente les corresponde un puesto, con el fin facilitar el cumplimiento de la función designada, mediante la labor en equipo y una coordinación entre ellos.

En el Texto de “Administración Global” de Koontz y Weihrich, plantean que el proceso de organización tiene seis pasos:

- I. Establecimiento de los objetivos de la empresa.
- II. Formulación de los objetivos, políticas y planes de apoyo.
- III. Identificación, análisis y clasificación de las actividades.
- IV. Agrupación de actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles y con la mejor manera de utilizar dadas las circunstancias.
- V. Delegación al responsable de cada grupo de la autoridad necesaria para el desempeño de las actividades.
- VI. Enlace horizontal y vertical de los grupos entre sí, por medio de relaciones de autoridad y flujo de información.

2.3.1. ESTRUCTURA PLANA

Se trata de todo un concepto, una *“filosofía de una nueva forma de administrar la empresa, donde se integran todos los recursos: capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo y a su gente, haciendo uso de una comunicación eficiente para lograr los objetivos de la organización.* Esta herramienta reemplaza la vieja jerarquía por equipos auto-dirigidos donde la información se comparte con todos. Los empleados tienen la oportunidad y responsabilidad de dar lo mejor de sí”.²¹ La reducción de costes fijos, incremento de la capacidad de adaptación, el mejoramiento de la velocidad de respuesta, el acercamiento a la necesidad del cliente entre otras es la consecuencia del establecimiento de la estructura organizacional plana.

Ventajas

- **Comunicación**, esta vinculada a los objetivos, es multidireccional (es decir de arriba hacia abajo, abajo hacia arriba, transversal así como interna/externa), flexible capaz de integrar lo informal y crear estructuras que lo favorezcan.
- **Descentralización** de las tareas de trabajo por medio de la tecnología, ya que permiten realizar tareas desde cualquier lugar de la oficina, a la vez que mejoran la coordinación de trabajo en equipo.²²
- **Delegación de responsabilidad**, es conceder autoridad y responsabilidad a los subordinados para que realicen exitosamente sus funciones.

2.3.2. ESTRUCTURACIÓN DE PUESTOS

Los puestos de trabajo están establecidos por las relaciones de funciones que se desempeña y que actúan como instrumento técnico a través del cual se realiza la ordenación del personal, de acuerdo con las necesidades de los servicios existentes.

²¹ www.licencomunicacion.com.ar (Link Artículos, Managment, Empowerment)

²² www.iese.edu/es/files/5_17669.pdf

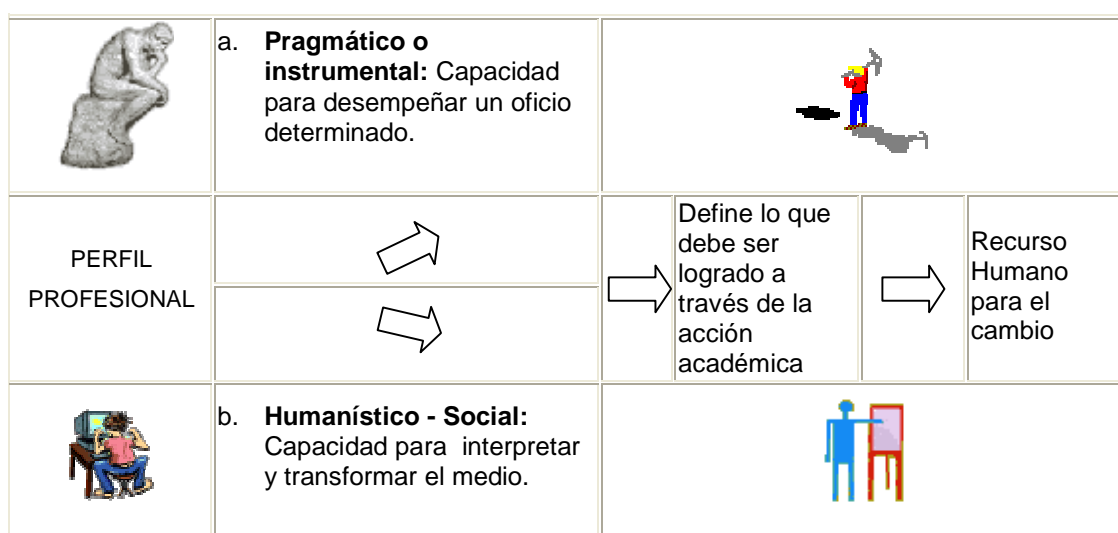
Las relaciones de puestos indicarán, en todo caso, la denominación y características esenciales de los mismos, los requisitos exigidos para su desempeño y el complemento específico que corresponda al puesto designado.

2.3.2.1. Perfil Profesional

“La descripción de las ocupaciones existentes en el sector empleador y que están siendo o se espera sean desempeñados por el egresado de un programa o trabajador. Tratando de establecer la relación **cargo-actividad-responsabilidad** como también los componentes, actitudinales, habilidades y destrezas que se requiere para el desempeño de dicho cargo”.²³

Al respecto ESDICES, sostiene que el Perfil Profesional es el conjunto de roles, de conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores necesarios que posee un recurso humano determinado para el desempeño de una profesión conforme a las condiciones geo-socio-económico-cultural del contexto donde interactúan. La interrelación existente se muestra en la Figura 2.7:

FIGURA 2.7: Perfil Profesional



²³ www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/16/perfilocupacional

ELABORADO POR: Jenny Velasco G.

De tal modo que el perfil profesional es la descripción de sus características de formación general y formación profesional polivalente que dota a la persona de la capacidad de pensar, crear, reflexionar y asumir el compromiso desde la perspectiva de la realidad nacional los valores sociales: solidaridad, justicia equitativa y valores científicos.

2.3.2.2. Tipos de Perfil

- **Perfil Profesional**

Perfil de las posibles profesiones que podrán ejercer determinadas funciones. El egresado estará capacitado para que haciendo uso de su formación profesional sea creativo, innovador y optime recursos en busca de la convivencia armónica con la naturaleza para una mejor calidad de vida. Deberá contar con las siguientes características:

- **Humanos:** ética y visión de futuro que intervenga en el funcionamiento de planes y programas, sin deteriorar la base de los recursos naturales disponibles.
- **Administrativos:** capacidad de gestión y ejecución ante los diferentes entes: Locales, Regionales, Nacionales e Internacionales.
- **Técnicos:** participar en definición de alternativas viables en los diferentes procesos de desarrollo.
- **Sociales:** con gran sentido de manejo de relaciones con los diferentes actores; especialmente los comunitarios.

- **Perfil Ocupacional**

Profesional capacitado para desempeñarse en la promoción y desarrollo de programas de gestión administrativa, dirección, control, y verificación de objetivos.

Brindar apoyo en la gestión de gerencia y participar en implementación de planes, programas, proyectos y políticas.

- **Perfil Actitudinal**

Consiste en determinar las capacidades éticas, creativas y emocionales de la persona. (Valoración ética alta, capacidad de liderazgo, inteligencia emocional fuerte...)

2.4. HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Juran, Gryna define calidad como "adecuado para el uso", y también la expresa como "la satisfacción del cliente externo e interno". El concepto de calidad ha permitido desarrollar instrumentos que contribuyen al mejoramiento continuo a través de herramientas que son aplicables, tanto a procesos de fabricación como a los orientados al servicio. Algunas de estas herramientas son muy simples en cuanto a su uso, pero proporcionan datos de valor incalculable para la toma de decisiones relacionadas con la calidad, como son:

2.4.1. DIAGRAMA CAUSA – EFECTO

O también Diagrama de Ishikawa (creador: Dr. Kaoru Ishikawa, 1943), Espina de Pescado, es una "forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema y se utiliza en las fases de Diagnóstico y Solución de la causa"²⁴.

La Figura 2.8 muestra como se puede graficar las causas del problema para analizarlas; tiene la ventaja que permite visualizar de una manera muy rápida y clara, la relación que tiene cada una de las causas con las demás razones que inciden en el origen del problema. En algunas oportunidades son causas independientes y en

²⁴ www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/diagraca

otras, existe una íntima relación entre ellas, las que pueden estar actuando en cadena.

FIGURA 2.8: Diagrama Causa Efecto o Ishikawa.



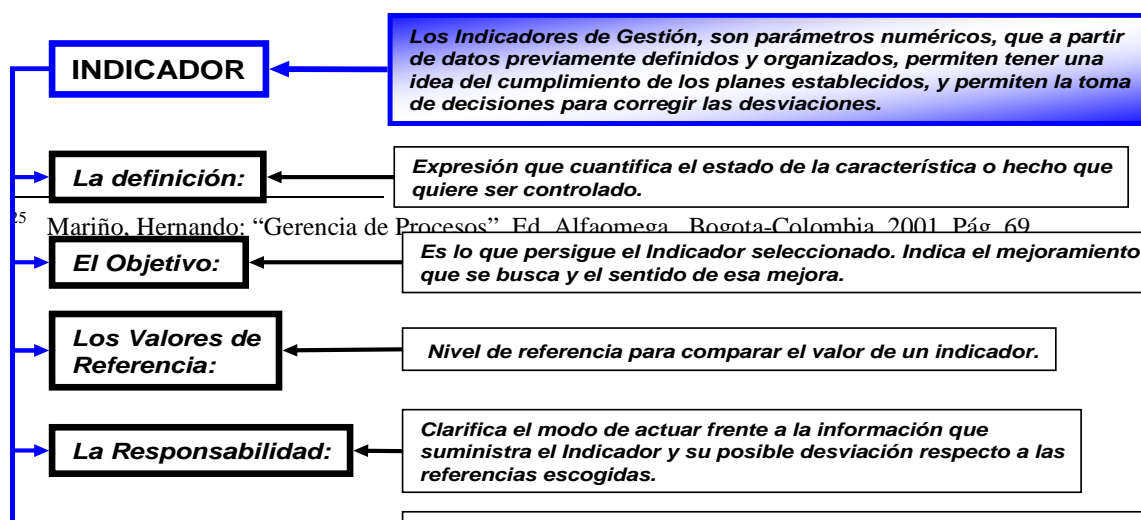
FUENTE: www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/diagrama

2.5. INDICADORES

Para controlar o realizar una medición, con la finalidad de mejorar o comparar los procesos, “el responsable debe instituir indicadores que midan o indiquen el nivel de desempeño de dicho proceso. Es muy difícil administrar un proceso que no se pueda medir.”²⁵. Se plantea la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas: Qué debe medir?, Dónde es conveniente medir?, Cuándo hay que medir?, En que momento o con que frecuencia?, Quién debe medir?, Cómo se debe medir?, Cómo se van a difundir los resultados?, Quién y con qué frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?.

Si las respuestas son afirmativas, ya está definido un indicador apropiado. Este procedimiento permite definir solo indicadores que resuelvan el problema, y no que den más trabajo del existente. A partir de estos criterios, se puede apreciar en la Figura 2.9, qué elementos son necesarios para caracterizar a los indicadores.

FIGURA 2.9: Elementos característicos de los Indicadores



FUENTE: *www.tablero-decomando.com: Pérez Jaramillo, Carlos Mario. "Los Indicadores de Gestión". Artículo.*

Un indicador es parte de las "herramientas estadísticas que proporcionan un lenguaje común a todos los empleados de la compañía y permiten la difusión amplia de los esfuerzos realizados en el control de la calidad"²⁶.

2.5.1. TIPOS DE INDICADORES

- Indicadores de eficiencia: relacionado con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo con el mínimo gasto de tiempo.
- Indicadores de eficacia: relacionado con ser efectivo un intento o propósito. Están relacionados con los ratios que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.
- Indicadores de gestión: relacionado con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y

²⁶ Pyzdek Thomas, Berger W. Roger: "Manual de Control de la Calidad de la Ingeniería", McGraw-Hill, México, 1996, Pag. 39

planificados. Están relacionados con los ratios que permiten administrar realmente un proceso.

2.6. ELEMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para todo proceso de investigación se requiere el uso de diversas técnicas que permitan al investigador obtener la información o datos que requiere para el desarrollo del mismo. De acuerdo a lo antes señalado las técnicas utilizadas para el desarrollo de la investigación fueron las siguientes:

2.6.1. OBSERVACIÓN DIRECTA

Según Sabino, C. (1997), señala que: “La observación directa es aquella a través de la cual se puedan conocer los hechos y situaciones de la realidad social”.

2.6.2. ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA

Según Ander E. (1982) dice que: “La entrevista no estructurada son preguntas abiertas las cuales se responden dentro de una conversación, la persona interrogada da una respuesta, con sus propios términos, de una cuadro de referencia a la cuestión que se le ha formulado”.

- **EL ENTREVISTADO** El entrevistado es la persona o personas que tienen alguna idea o alguna experiencia importante que transmitir.
- **EL ENTREVISTADOR** es el que dirige la Entrevista debe dominar el dialogo, presenta al entrevistado y el tema principal, hace preguntas adecuadas y cierra la Entrevista.

2.7. EL MANUAL

Un manual es “la recopilación en forma de texto, que recoge en una forma minuciosa y detallada todas las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita a su lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta, sin temor a errores”.²⁷

EL manual, se adaptan a los diferentes organismos que pueden ser públicos o privados, y se determinan de acuerdo al propósito que se ha de lograr con su uso, puede ser para un objetivo en específico o en algunos casos pueden ser para cumplir varios al mismo tiempo. Las ventajas que proporcionan la disposición y el uso de manuales, lo podemos resumir en los siguientes puntos:

- Son un compendio de la totalidad de actividades y procedimientos que se desarrolla en una organización.
- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento.
- Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a que nivel alcanza la decisión o ejecución.
- Son elementos informativos para entrenar o capacitar al personal que se inicia en funciones a las que hasta ese momento no había accedido.
- Economizan tiempo, al brindar soluciones a situaciones que de otra manera deberían ser analizadas, evaluadas y resueltas cada vez que se presentan.
- Constituyen un elemento que posibilita la evaluación objetiva de la actuación de cada empleado, a través del cotejo entre su asignación de responsabilidades según el manual, y la forma en que las mismas se desarrollan.
- Permiten la determinación de los estándares más efectivos, ya que estos se basan en procedimientos homogéneos y metódicos.

²⁷ www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_f.htm

2.7.1. MANUAL DE PROCESOS

El Manual de Procesos documenta la experiencia, el conocimiento y las técnicas que se generan en un organismo; se considera que esta suma de experiencias y técnicas conforman la tecnología de la organización, misma que sirve de base para que siga creciendo y se desarrolle. Este documento permite facilitar la adaptación de cada factor de la empresa (tanto de planeación como de gestión) a los intereses primarios de la organización.

La estructura de un Manual de Procedimientos debe contemplar:

- Carátula de Presentación
- Introducción
- Objetivo del Manual
- Simbología
- Codificación Utilizada
- Representación general del proceso
- Mapa de procesos
- Diagrama de procesos
- Matriz Insumo-Producto
- Descripción de actividades
- Descripción del proceso

2.7.2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Los manuales son “indispensables en las organizaciones debido a la complejidad de sus estructuras, el volumen de sus operaciones, los recursos que se les asignan, la

demanda de productos, servicios o ambos y la adopción de tecnología avanzada para atender adecuadamente la dinámica organizacional”²⁸.

El “manual de procedimientos y normas describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución y las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos”.²⁹

Según Catacora F. (1996) afirma que, “Los manuales son por excelencia los documentos organizativos y herramienta gerenciales utilizados para comunicar y documentar los procedimientos contables y no contables. Consiste en la organización lógica y ordenada de todos los procedimientos identificados, bajo el esquema de una especie de libro actualizable.

La estructura de un Manual de Procedimientos debe contemplar:

- Carátula de Presentación: indicando Tema, Vigencia, Áreas afectadas
- Instrucciones acerca de codificaciones utilizadas o de la forma de actualización.
- Objetivos
- Alcance de cada procedimiento
- Responsabilidad y autoridad
- Glosario
- Disposición legal
- Descripción de cada procedimiento
- Formularios: Modelos e instructivos sobre su contenido.
- Fecha de Emisión, Vigencia, Reemplazo y Revisión, Contenido.

²⁸ Franklin, Benjamín: “Organización de Empresas”, Mc Graw-Hill, México D.F., 2004, Pág. 170

²⁹ www.adrformacion.com/cursos/calidad/leccion3/tutorial2.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO

En este capítulo se realizará un análisis de la situación actual de la Sección de Compras Nacionales, familiarizándose con los documentos y procesos existentes de la gestión de adquisición.

Al estar íntimamente relacionada la Sección Compras Nacionales con las unidades de trabajo: técnicas, administrativas y operativas de PETROPRODUCCIÓN tanto con el Distrito Amazónico y Quito, es un tema crítico, que es necesario analizarlo para evidenciar las falencias existentes dentro del proceso de adquisición de bienes.

La colaboración del personal de la Sección Compras Nacionales, al igual que de la Jefatura de Materiales, fue fundamental para realizar la investigación y desarrollo de este capítulo.

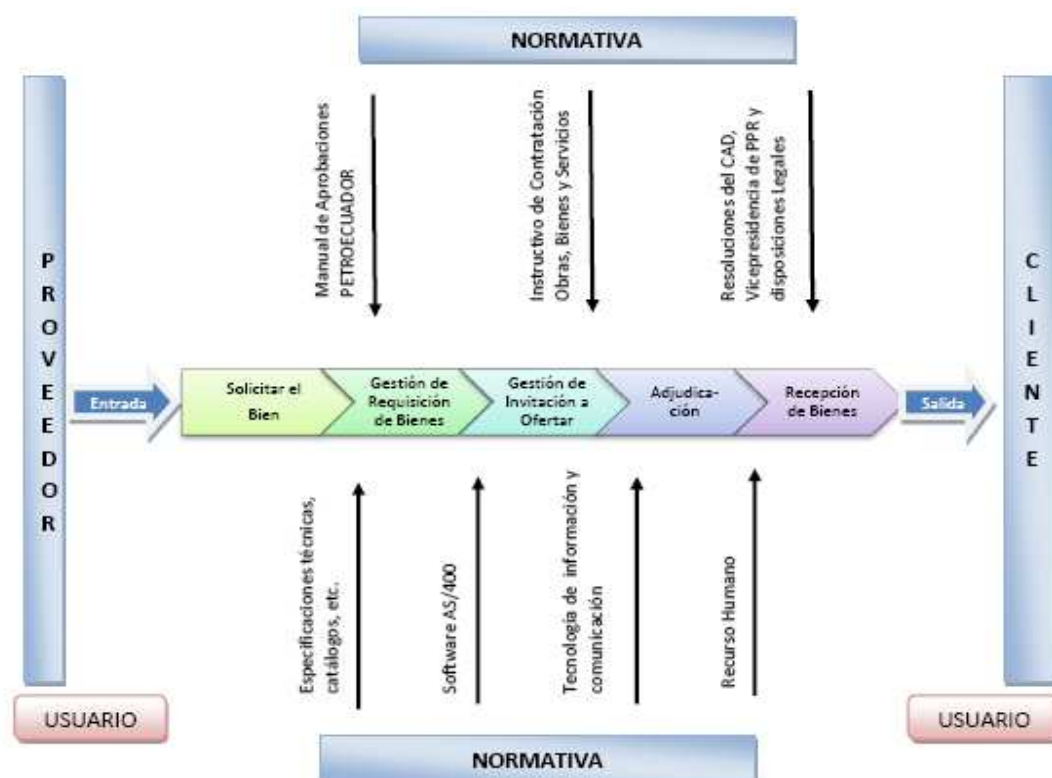
3.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL DE LA GESTIÓN DE ADQUISICIÓN DE BIENES

El proceso de adquisición de bienes se inicia, cuando el usuario (operativo o administrativo) determina la inexistencia de un bien o bienes en la bodega de Stock de la Filial, una vez identificada la necesidad se procederá a elaborar el formulario de Solicitud de Bienes, adicionalmente deben adjuntar documentación que justifique la compra del bien o bienes, con las debidas aprobaciones de los jefes departamentales, para luego proceder a entregar la documentación en la Unidad de Materiales.

La Unidad de Materiales - Sección Compras Nacionales, realiza los trámites administrativos relacionados con la gestión de adquisición del bien o bienes. Desde la elaboración de: la requisición de compra, listado de proveedores, invitaciones a ofertar, análisis técnicos-económicos, adjudicación y recepción del bien o bienes en bodega para la posterior entrega a las áreas usuarias.

A continuación se presenta el FIGURA 3.1, en cual podemos observar como fluye el proceso de adquisición de bienes, tomando en consideración que en cada una estas actividades a realizar es necesario una serie de tareas que no agregan valor al proceso, obteniendo como resultado un proceso extenso y de poca efectividad al momento de la adjudicación a los proveedores.

FIGURA 3.1: Gestión Adquisición de Bienes



ELABORADO POR: Jenny Velasco

En el desarrollo este capítulo se ha elaborado el diagrama de flujo de la gestión de adquisición de bienes como actualmente esta funcionando con cada uno de los pasos necesarios para la obtención de un bien, y se puede observar en el ANEXO 3.1.

El Diagrama de Flujo, expresa gráficamente las distintas operaciones que comprenden la gestión de adquisiciones, estableciendo su secuencia cronológica, con la finalidad de alcanzar una perspectiva global de los procesos y llegar a una comprensión rápida de la forma en que se relacionan las actividades de una sección a otra, facilitando así el análisis respectivo. (ANEXO 3.1)

La elaboración del diagrama de flujo está dividida en dos partes:

- Primera Etapa.- Distrito Amazónico ya que la mayor cantidad de adquisiciones procede desde Lago Agrio, el Coca o Guarumo.
- Segunda Etapa.- Proceso realizado en la ciudad de Quito.

A continuación, se describirá de forma detallada cada uno de los pasos a seguir para la adquisición de un bien o bienes, dividiendo en dos partes que son las siguientes:

- Parámetros para el proceso de adquisición.
- Proceso de adquisición de bienes.

3.2. PARÁMETROS PARA EL PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES NACIONALES

Se detallan los parámetros que son necesarios para realizar la gestión de adquisiciones, especificando desde la emisión del pedido hasta la entrega del bien en las bodegas de PETROPRODUCCIÓN.

3.2.1. TIPO DE COMPRA

Para el inicio de la gestión de adquisición, se debe identificar el destino del bien en cual será utilizado. Se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos sobre el tipo de compra que se va a realizar (Ver Cuadro N° 3.1):

CUADRO 3.1: Tipos de Compras Nacionales de PPR.

TIPO DE COMPRA	CARACTERÍSTICAS
Stock Bodega	Material para abastecer inventario Varía de acuerdo a consumo del bien
Cargo Directo	No existe en stock Urgente No ingresa a stock Entrega directa al solicitante (Área Usuaría)

Proyecto de Inversión o Gasto	Proyecto aprobado por autoridades de turno Material exclusivo para iniciar cierto proyecto.
-------------------------------	--

ELABORADO POR: Jenny Velasco G.

3.2.2. CATEGORÍA DE COMPRA

Para efecto de una acertada priorización de las requisiciones, en la gestión de adquisiciones de bienes se clasificado de acuerdo al Cuadro 3.2:

CUADRO 3.2: Categoría de Compra de PPR.

Nominación	Clase
Urgente	Clase A
Normales	Clase B
No Sustituir	Clase D
Orden de Compra Abierta	Clase E

ELABORADO POR: Jenny Velasco G.

▪ URGENTE

Independientemente del monto y con la autorización del Ordenador de Gastos, se puede prescindir de procedimientos de cotización habitual que ocasione demora. Implica una adquisición repentina por razones urgentes como: una reparación o mantenimiento de equipos e instalaciones que implique pérdida de producción, problemas de transporte, almacenamiento o desperfecto que no pueda ser previsto.

▪ NORMALES

Se procederá en la compra de forma tradicional, en la que busca precautelar la industria nacional.

- **NO SUSTITUIR**

Es indispensable el documentos “Memorando No Sustituir”, el cual debe estar debidamente justificado por el usuario para la compra de la marca establecida.

- **ORDEN DE COMPRA ABIERTA**

Existe un previo convenio entre PETROPRODUCCIÓN y empresas nacionales o extranjeras con sus representantes en el país, para cierto tipo de bienes con especificaciones establecidas y con la previa presentación de listas de precios al Departamento de Materiales.

A pesar, de existir cuatro tipos de compra, en la actualidad se utilizan dos tipos que son: Compras Sustituir (Normales) y Compras No Sustituir, procesos que reciben un trato similar, la diferencia es que las Compras No Sustituir deben ir a la Vicepresidencia de PETROPRODUCCIÓN para la autorización de la compra.

3.2.3. VALOR DEL MONTO REFERENCIAL

Se realiza una clasificación adicional referente al valor total de la compra, que se basa en el Presupuesto Consolidado de PETROECUADOR (PCP), estableciendo así las autoridades que tendrán la custodia del Proceso de Adquisición. Que a continuación se detalla en el Cuadro 3.3:

CUADRO 3.3: Montos Referenciales para Adquisiciones de PPR.

Monto referencial PRESUPUESTO CONSOLIDADO DE PETROECUADOR (PCP)	Proceso	Aprobación
--	----------------	-------------------

De 0,0002% a 0,001%	Sección de Compras Nacionales	Jefe Departamento de Materiales
De 0,001% a 0,0075%	Comisión de Compras Menor "CCM"	Superintendente General de Operaciones
De 0,0075% a 0,025%	Comisión de Compras Quito "CAQ"	CAQ de acuerdo al Manual de Aprobaciones de PETROPRODUCCIÓN.
De 0,0025% a 0,05%, De 0,05% a 0,10% y montos superiores	Comisiones designadas por los respectivos Ordenadores de Gastos	Ordenadores de Gastos

ELABORADO POR: Jenny Velasco G.

FUENTE: Manual de Aprobaciones de PPR.

3.2.4. ORDEN DE COMPRA

Documento para formalizar el trato entre el proveedor y PETROPRODUCCION, es necesario acudir a los siguientes requerimientos para precautelar los intereses de la empresa:

- Hasta 0,001% PCP, firmará la Orden de Compra.
- Mayores de \$ 12.000 sin I.V.A., firmará la Orden de Compra, y a demás debe adjuntar :
 - Al momento de presentar la OFERTA.- anexará la *Garantía de Seriedad de Oferta* que puede ser, cheque certificado o póliza de seguro equivalente al 2% del valor total de la oferta.
 - Para FIRMAR EL CONTRATO.- adjuntará la *Garantía de Fiel Cumplimiento* equivalente al 5% del monto total.
- De 0,0075% al 0,02% PCP, será necesario suscribir un Contrato.

- Superior a 0,02% PCP, se recurrirá a un contrato notariado.

3.3. PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES NACIONALES ACTUAL

Se va a describir a continuación, cada una de las tareas con sus respectivos formatos y formularios vigentes, que actualmente son necesarios cumplir para el proceso de adquirir un bien o bienes:

3.3.1. SOLICITUD DE COMPRA DE MATERIALES

Documentos básicos para la preparación de la compra, **Formulario E-390** (ANEXO 3.2), se prepara previo distinguir si es: Stock de Bodega, Cargo Directo o Proyectos de Inversión o Gastos (Ver Cuadro 3.1).

El Formulario *E-390* tiene la numeración pre impresa y a estos les antecede dos letras e indican lo siguiente:

DA - #####	Solicitud de Compra de Material – Distrito Amazónico
QO - #####	Solicitud de Compra de Material – Quito
DA - #####	Solicitud de Compra de Material – Guayaquil

Para la compra Stock Bodega, debe estar acompañada del **Formulario E-728** (ANEXO 3.3) **Actualización de Consumo**, debidamente aprobado.

También el área usuaria debe efectuar el **Formulario E-730** (ANEXO 3.4) **Reposición de Materiales para Stock**, realizada por el usuario en cual se ratifica la información del Formulario E-728, con variaciones de incrementos o decrementos de

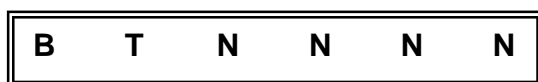
las cantidades originales del E-730 y deberán ser justificadas en este documento. En este Formulario constan, adicionalmente los ítems consolidados.

Para los Ítems Consolidados, la Sección Codificación y Niveles de Stock, prepara el **Formulario E-729** (ANEXO 3.5) Ítems Consolidados.

Sección Adquisiciones (Requisición de Compra-RDC)

El Formulario E-390, como el E-730 debidamente aprobados, donde se asigna la numeración correspondiente a la Solicitud de Compra.

La numeración se asigna de la siguiente forma:



B ORIGEN DE LA COMPRA

- 0 Quito
- 1 Coca
- 2 Lago Agrio
- 3 Guarumo
- 4 Guayaquil

T TIPO DE COMPRA PARA LA REQUISICIÓN

- 0 Stock – Compra en el País
- 1 Stock – Compra en al Exterior
- 2 Stock – Compra en el Distrito Amazónico
- 3 Stock – Compra por Contrato en el Exterior(BPO)
- 4 Cargo Directo – En el País
- 5 Cargo Directo – En el Exterior
- 6 Cargo Directo – Compra por Contrato en el País
- 7 Cargo Directo – Compra por Contrato en el Exterior (BPO´S)
- 8 Cargo Directo – Compra en el Distrito Amazónico

9 Cargo Directo – Después del Suceso Nacional (Lista de Precios)
N N N N Números Secuenciales Desde 0001 hasta 9999

3.3.2. GESTIÓN DE ENVIÓ DE LAS REQUISICIONES DESDE EL DISTRITO AMAZÓNICO

Para el caso de las Requisiciones de Compra, emitidas desde el distrito amazónico, el proceso es el siguiente:

- La Secretaría del Departamento de Materiales del Distrito Amazónico realiza un documento denominado “Carta de Envió”, el cual procede a especificar:
 - N° de Requisición de Compra, (debidamente aprobadas y verificadas)
 - Anexos (catálogos, medidas, FIGURAs, planos o fotografías) indispensables para detallar el bien requerido.
 - Memorando pertinente (si el caso lo requiere y de acuerdo al tipo de compra).

- El transporte de las valijas lo realiza la aerolínea TAME, en el horario:
 - LUNES, 11 a.m.
 - MARTES, 12 a.m.
 - JUEVES, 2 p.m.

3.3.3. ASIGNACIÓN DE PROVEEDORES Y ANALISTAS

Luego de las aprobaciones pertinentes se entrega a los analistas para preparar el **Formulario E-738 (ANEXO 3.6) Invitación a Cotizar**, que da inicio al proceso de invitación, de acuerdo al Registro Corporativo de Proveedores de la Empresa.

3.3.4. INVITACIÓN A COTIZAR

Elabora la Solicitud de Cotización, que contiene el listado de los materiales, fecha y hora de plazo máximo de recepción de ofertas.

El modo de entrega a los proveedores puede ser: correo, fax, e mail o personalmente, (actualmente se realiza vía Fax).

3.3.5. RECEPCIÓN DE COTIZACIÓN

Las especificaciones para la entrega de las ofertas son las siguientes:

- Entregar en sobre cerrado con la referencia de la Requisición de Compra y la Numeración de la Cotización.
- La oferta deberá contener la siguiente información :
 - 1) Información clara del bien ofertado
 - 2) Valor unitario
 - 3) Total en dólares
 - 4) Tiempo de entrega
 - 5) Forma de pago
 - 6) Validez de la cotización
 - 7) Unidad de medida
 - 8) Cantidad ofertada en cada uno de los ítems
- Se recibirá con fecha y hora de entrega, para posteriormente entregar en la Sección Compras Nacionales, a demás se debe firmar el **Formulario E-754** (ANEXO 3.7) **Recepción de Ofertas.**

3.3.6. APERTURA DE COTIZACIÓN

Las cotizaciones presentadas, serán abiertas en un tiempo no mayor a 3 días laborables de la fecha máxima de entrega de ofertas.

Para la apertura de sobres se contará con la presencia de representantes de acuerdo a los montos establecidos de acuerdo al cuadro 3.4:

CUADRO 3.4: Delegados para apertura de ofertas en PPR.

Monto Referencial PRESUPUESTO CONSOLIDADO DE PETROECUADOR (PCP)	Delegados
De 0,0002% a 0,001%	Jefe Departamento Materiales o su delegado y Jefe de Sección de Compras Nacionales o su Delegado.
De 0,001% a 0,0075%	Comisión de Compras Menor "CCM"
De 0,0075% a 0,025%	Comisión de Compras Quito "CAQ"

ELABORADO POR: Jenny Velasco G.

FUENTE: Manual de Aprobaciones de PPR.

En el caso, que la empresa invitada no disponga de los bienes propuestos, será indispensable enviar la respectiva excusa, caso contrario, la no presentación justificada de tres invitaciones da lugar a la exclusión del Registro de Empresas Proveedoras, según el Capítulo VI numeral 6.2 del Instructivo de Contratación de Obras, Bienes y Servicios.

3.3.7. ANÁLISIS TÉCNICO-ECONÓMICO

El análisis para montos comprendidos entre 0.0002% y 0.001% del PCP, las cotizaciones las revisará un analista encargado del trámite, y dependiendo si los materiales son iguales a lo solicitado por el usuario, se recomendará la adjudicación

a la que más convenga a los intereses de la empresa. Cuando en la oferta se encuentre alternativas para los materiales solicitados se enviara a la unidad usuaria para la respectiva aprobación y se acogerá total, parcialmente o se rechazara la recomendación.

3.3.8. RECORD DE COMPRA

Se procede a llenar el **Formulario E-474** (ANEXO 3.8) **Record de Compra**, se registra todo tipo de especificaciones, como: calidad, precio, tiempo de entrega, etc. Con la respectiva firma del Analista asignado, Jefe Compras Nacionales, Jefe Materiales. Y si está en Comisión deberá adjuntar Copia del Acta de resultados respectiva.

3.3.9. ORDEN DE COMPRA

Se elaborará el **Formulario E-431** (ANEXO 3.9) **Orden de Compra**, que deberá ser aprobado por las autoridades competentes de acuerdo al Cuadro 3.3.

3.3.10. NOTIFICACIÓN

Una vez emitida la Orden de Compra y legalizada, se procede a elaborar la **Notificación Vía Fax, Formulario E-752** (ANEXO 3.10), tiene un plazo de 5 días laborables el proveedor para que retire la Orden de Compra y firme los Términos de Compra, documento que legitima el contrato de compra, **Formulario E-739** (ANEXO 3.11) **Términos para la Compra**.

Si la situación lo requiere, el **Formulario E-753** (ANEXO 3.12) **Segunda Notificación Vía Fax**, en caso de no tener respuesta con Formulario E-752, y si posterior a esto no responde se procede a eliminar del Listado del Registro de Firms autorizada a proveer a PETROPRODUCCION.

3.3.11. RECEPCIÓN DE BIENES

Este proceso se basa en la Orden de Compra y la Requisición, para receptor de acuerdo a las especificaciones y cantidades detalladas, posterior se recibe la Factura Original, y se envía al usuario para que se coloque el sello “para pago” en donde constará el “recibí conforme del usuario” con las respectivas aprobaciones hasta el Ordenador de Gastos correspondiente; (para el llenado del sello “Orden de Pago”).

3.4. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DEL PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES

La indagación de la gestión de adquisición de bienes, se efectuó con la verificación de los archivos de los procesos realizados en el año 2006, que descansan en las Bodegas de Archivo Pasivo de la Sección Compras Nacionales.

Es necesario conocer que PETROPRODUCCIÓN, trabaja con un paquete informático denominado SISTEMA AS/400, en cual existen diversos Módulos con los que se trabajan de acuerdo a las necesidades de los funcionarios, es decir, las secretarías utilizan el “Módulo Archivo” para el control y seguimiento de toda clase de documentos, y los analistas y jefes de área operan el “Módulo Pamlago” para el control de las Requisiciones de Compra.

Cada analista de la Sección Compras Nacionales, deben realizar los cambios de los estados de cada una de las Requisiciones según el trámite correspondiente. El concepto “Estado”, es la situación o lugar en la que se encuentra la requisición, el mecanismo consiste en el cambio de la serie de dígitos y cada modificación tiene un significado diferente, que van desde el N° 10 hasta el N° 500. De aquí, en adelante

se utilizará este concepto para identificar el nivel en el que se encuentra el trámite para la adquisición de bienes.

A continuación se detalla el Cuadro 3.5, que representa una síntesis de la situación de cada uno de los trámites de adquisición de bienes que se encontraban para el año 2006. Si es necesario verificar de forma más detallada cada requisición de compra y obtener mayor información de los mismos, se recomienda pasar al ANEXO 3.13.

CUADRO 3.5: Resumen de la Situación de la Gestión de Compra.

SITUACIÓN DE LA GESTIÓN DE COMPRA				
N°	DESCRIPCIÓN DEL ESTADO DE REQUISICIÓN	ESTADO	CANTIDAD DE RDC	%
1	SCM INGRESO SIN REVISION (E-390) D.A.	10	0	0%
2	R/C EN APROBACIONES D.AM	60	2	0%
3	R/C ANULADA/CANCELADA D.A	70	16	1%
4	R/C ENVIADA A QUITO	80	40	2%
5	R/C APROBAC. FINALES QUITO	100	49	3%
6	R/CANULADA/CANCEL. QUITO	120	4	0%
7	R/C SOLICITANDO CERT. A PRESUPTO. (CAQ)	143	1	0%
8	R/C EN PROCESO DE COTIZACIONES	145	36	2%
9	R/C (E-665,PH-001) PARA RECOTIZACION	150	9	0%
10	INV.COTIZAR (E-666) PARA ENVIAR PROV.	155	200	11%
11	OFERTAS ENVIADAS A ANALISTAS	175	25	1%
12	RECOMENDACION DE ADJUDICACION (CAQ/CCM)	178	1	0%
13	CONCURSO DECLARADO DESIERTO O ANULADO	180	130	7%
14	O.COMPRA EN APROBACIONES D'O.DE GASTOS	185	37	2%
15	MEMO. CONCLUSIVO EN APROBACIONES (CAQ)	190	2	0%
16	TRAMITE ENVIADO A MATERIALES (CAQ)	193	1	0%
17	O.COMPRA ENTREGADA P'NOTIFICAR A PROVEED	200	36	2%
18	ESPERANDO ENTREGA MATERIAL DEL PROVEEDOR	220	53	3%
19	MATERIAL ENTREGADO POR PROVEED. EN QUITO	225	18	1%
20	PLAZO DE ENTREGA DEL MATERIAL VENCIDO	265	1	0%
21	MATERIAL RECIBIDO EN BODEGA C.D. D.A	305	17	1%
22	MATERIAL RECIBO TOTAL (ITEMS COMPLETOS)	420	7	0%
23	MATERIAL ENTREGADO A USUARIO	440	4	0%

24	FACTURA Y DOCUMENTOS ENVIADOS A QUITO	460	19	1%
25	FACTURA EN APROBACIONES (FIRMAS)	470	22	1%
26	INGRESO CONTABLE	490	1	0%
27	FACTURA PAGO PARCIAL	495	14	1%
28	ARCHIVO (FIN DEL CIRCUITO)	500	1061	59%
TOTAL REQUISICIONES NACIONALES			1806	1.00

ELABORADO POR: Jenny Velasco G.

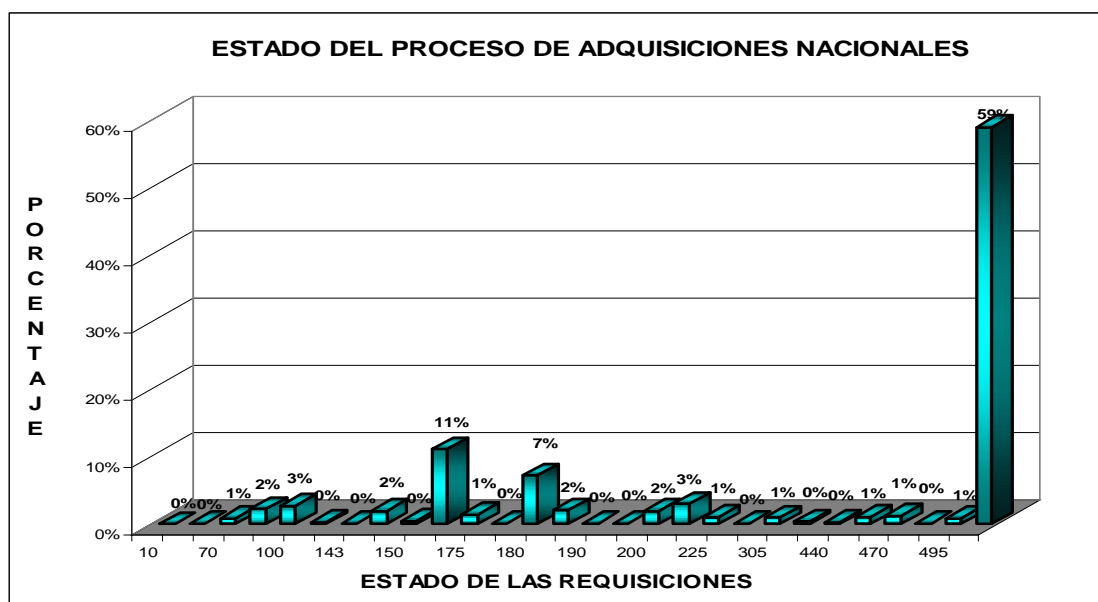
FUENTE: Anexo 3.13

En el año 2006, la Sección Compras Nacionales ha tramitado un total de 1.806 solicitudes de compras, y fue sometido a un análisis de los “estados de las requisiciones” para obtener los siguientes hallazgos:

- El valor más relevante dentro del Cuadro 3.5, corresponde a las Requisiciones en Estado 500, Fin del Circuito, con un valor del 58,75% cantidad que no es satisfactoria para cubrir las necesidades de la empresa ya que el 41.25% del total de tramites quedan pendientes para terminar la gestión de compra en el año 2007.
- El proceso de envío de las invitaciones, que se realiza vía fax de la lista de proveedores para cada Requisición de Compra, resulta un tiempo prolongado de espera que estanca a las requisiciones, tomando el segundo puesto en el Cuadro 3.5 tomando un valor de 11.07%.
- Las invitaciones declaradas desiertas, que son aquellas en las que no se cumple con las especificaciones técnicas o que el valor referencial está muy alejado de la realidad, es motivo por el cual se realiza un reproceso, sumándose así, más tiempo de espera para el usuario final con un porcentaje del 7.2%.
- Con un valor menor al 3%, se tiene 22 actividades en las cuales han quedado un mínimo de requisiciones rezagadas o en espera.

Para una mejor comprensión de los resultados obtenidos en este análisis se ha realizado un FIGURA de columnas con sus respectivos porcentajes para evidenciar las falencias existentes en el proceso actual de la gestión de adquisición de bienes. Ver figura 3.1:

FIGURA 3.1: Estados de las Requisiciones de Compras Nacionales



ELABORADO POR: Jenny Velasco G.

FUENTE: Cuadro 3.5.

Clasificación de las Requisiciones de Compra de acuerdo a su Origen

La procedencia de las requisiciones está dividida en dos grandes grupos:

1. **Distrito Amazónico**, donde emitieron 1.421 requisiciones que corresponde a campamentos ubicados en: Coca, Lago Agrio y Guarumo.
2. **Ciudad de Quito**, realizó 385 requisiciones de compra.

A continuación, el cuadro 3.6 y figura 3.2, muestra de forma global las requisiciones procesadas en el año 2006:

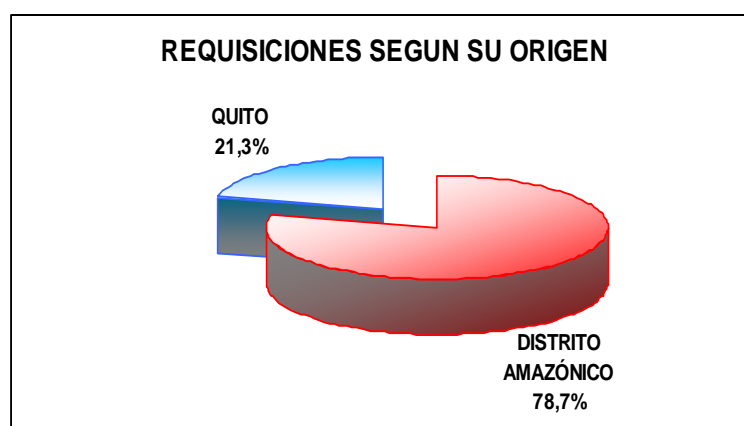
CUADRO 3.6: Resume Requisiciones por su Origen.

ORIGEN	CANTIDAD	PORCENTAJE
DISTRITO AMAZÓNICO	1421	78,7%
QUITO	385	21,3%
TOTAL	1806	100,0%

ELABORADO POR: Jenny Velasco G.

FUENTE: Archivos de la Sección de Compras Nacionales.

FIGURA 3.2: Requisiciones Según su Origen Año 2006.



ELABORADO POR: Jenny Velasco G.

FUENTE: Cuadro 3.6.

Se muestra en el cuadro 3.7, la cantidad de solicitudes de compra que iniciaron el trámite y alcanzaron su objetivo de adquirir el bien o bienes, sean procedentes del Distrito Amazónico o de la ciudad de Quito:

CUADRO 3.7: Porcentaje Requisiciones por su Origen.

DETALLE	QUITO		DISTRITO AMAZÓNICO	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
RDC COMPLETAS	274	15,2%	787	35,1%
RDC PENDIENTES	111	6,1%	634	43,6%
TOTAL	385	21,3%	1421	78,7%

ELABORADO POR: Jenny Velasco G.

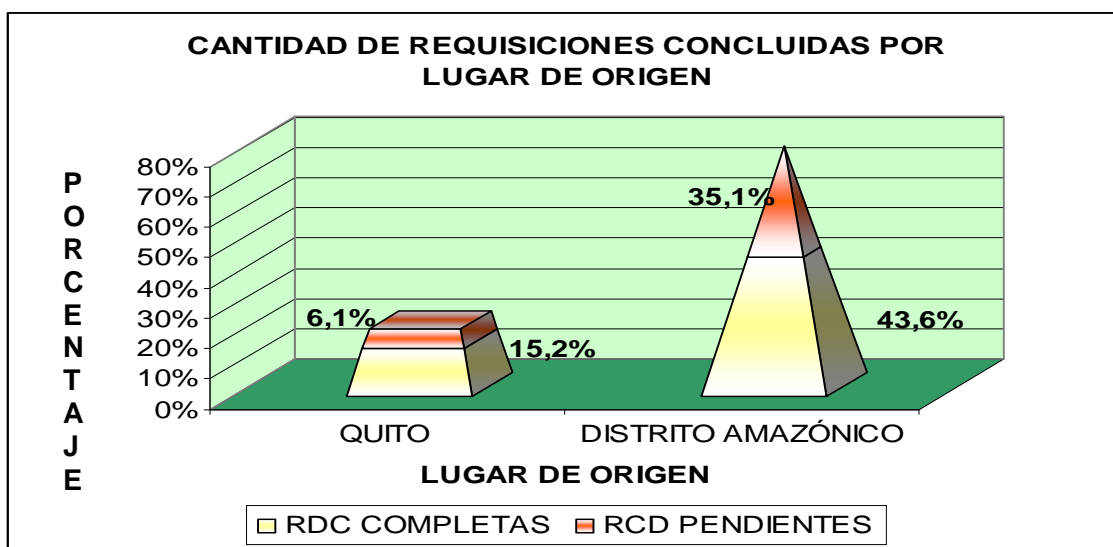
FUENTE: Archivos de la Sección de Compras Nacionales.

La mayor cantidad de órdenes de compra se originan en el Distrito Amazónico, principal afectado con las entregas tardías de los bienes, obteniendo una situación preocupante ya que el incumplimiento de las solicitudes de compra, puede afectar directamente en la producción, como se puede observar en el Cuadro 3.7 el 45%, corresponde a inconclusas y pendientes para el año 2007.

Las órdenes de compra originadas en Quito tienen menor incumplimiento con respecto al Distrito Amazónico, ya que se ha cumplido el 71% del total que se han emitido, el sin embargo, la falta de cumplimiento existente en la compra de lo requerido afecta al usuario final.

Para visualizar las requisiciones concluidas haciendo una distinción en el origen de la solicitud se puede observar en la figura 3.3.:

FIGURA 3.3: Cantidad de Requisiciones Concluidas por Lugar de Origen.



ELABORADO POR: Jenny Velasco G.

FUENTE: Cuadro 3.7.

Periodo de Cierre de las Requisiciones de Compra

El periodo de gestión de las adquisiciones, desde que inicia, con el usuario realizando la Solicitud de Compra hasta la recepción de los bienes en la bodega de PETROPRODUCCION para el año 2006, se obtuvo los siguientes datos para el análisis y se muestra en el Cuadro 3.8:

CUADRO 3.8: Resumen General de las Requisiciones de Compra Año 2006.

DESCRIPCIÓN	DÍAS
PROMEDIO ANUAL	53
VALOR MÁXIMO	222
VALOR MÍNIMO	15

ELABORADO POR: Jenny Velasco G.

FUENTE: Anexo 3.13.

Para el año 2006 se han concluido 1.061 requisiciones de compra, dentro de las cuales se obtuvo los siguientes periodos de espera, que se muestran en el cuadro

3.9. Para realizar un análisis más didáctico se trabajo con periodos de 30 días (que representa u. mes)

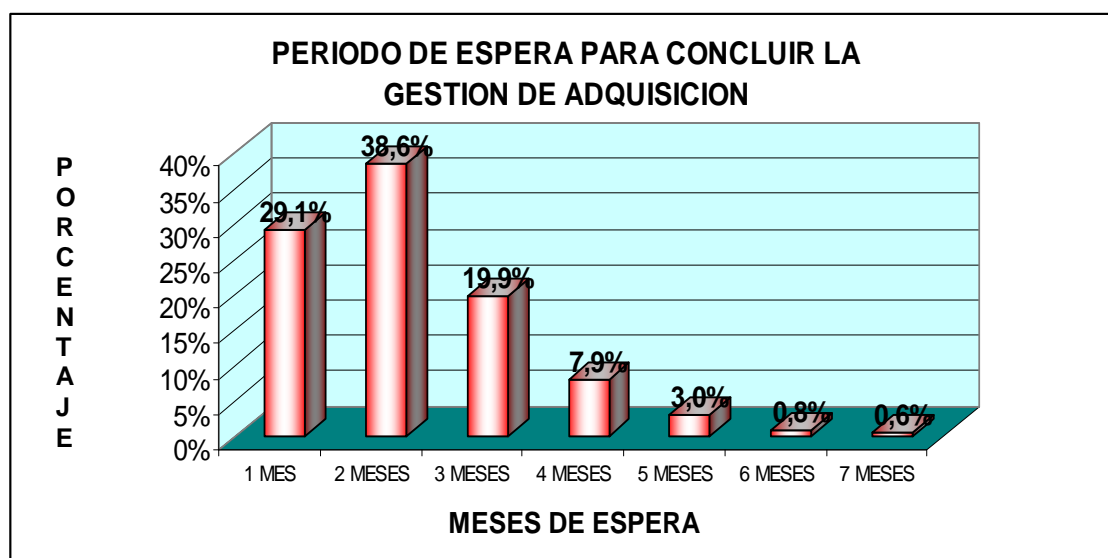
CUADRO 3.9: Periodo en Días de las Requisiciones de Compras Nacionales.

TIEMPO EN DÍAS	TIEMPO EN MESES	TOTAL REQUISICIONES CONCLUIDAS	PORCENTAJE
30	1	309	29%
60	2	410	39%
90	3	211	20%
120	4	84	8%
150	5	32	3%
180	6	9	1%
210	7	6	1%
TOTAL		1061	100%

ELABORADO POR: Jenny Velasco G.

FUENTE: Anexo 3.14.

FIGURA 3.4: Periodo de Espera para Concluir la Gestión de Adquisición.



ELABORADO POR: Jenny Velasco G.

FUENTE: Cuadro 3.9.

Después de realizado el cuadro 3.9, se puede tener los siguientes puntos relevantes para un análisis del tiempo de espera:

- Dos meses de espera es el porcentaje más alto con un valor de 38.64%, y se tramitaron 410 Requisiciones de Compra.
- Dentro de los 30 días se finalizó 309 procesos, equivalente al 29.12% del total de pedidos de compra
- Se concluyen 211 Requisiciones de Compra en un tiempo de tres meses, representando el 19.89%.
- 84 Requisiciones de Compra, se finalizaron dentro de los 120 días (cuatro meses) y corresponde al 7.92% del total de procesos.
- En 150 días (cinco meses), se procesaron el 3% del total de requisiciones que corresponde a 32 requisiciones.
- Menor al 1%, tomo un tiempo aproximado de 210 días en el cual fueron procesadas 15 requisiciones de compra.
- El cierre del proceso de adquisiciones nacionales, tiene la mayor incidencia en un lapso de 22 días.

3.5. ANÁLISIS F.O.D.A. DE LA SECCIÓN COMPRAS NACIONALES

El F.O.D.A. es una herramienta que sirve para el análisis de la situación competitiva de la Sección. Se ejecutó una reunión con la finalidad de recopilar información para la posterior construcción de la Matriz F.O.D.A., realizada en el mes de diciembre del año 2006 con la asistencia de los funcionarios pertenecientes a la Sección Compras Nacionales. Con fecha 15 de diciembre de 2006, se efectuó la entrevista con la

asistencia del personal donde se explicó, la importancia, beneficios y concepto del Análisis F.O.D.A., y se obtuvo opiniones y sugerencias sobre los temas expuestos:

En el ambiente externo, **las amenazas** que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a las organizaciones, y se pudo recabar la siguiente información:

- Cambios continuos de autoridades de la Filial, provocados por intereses políticos (crisis política). Problemática que interfiere con el normal funcionamiento y no permite continuidad en los procedimientos de aprobaciones.
- Crisis económica, que afecta en la disminución de la asignación presupuestaria para cada departamento de PETROPRODUCCIÓN y por lo tanto trae controversia al momento de las aprobaciones de las solicitudes de compra.
- Atentados terroristas que ocasionan daños ambientales, en esta situación todas las compras se detienen dando prioridad a lo necesario para controlar el percance, por lo tanto se queda en espera todo el resto de compras e inician las entregas tardías de bienes.
- Acontecimientos fortuitos en el transporte del material, ocasiona pérdida de tiempo, (la empresa no cuenta con transporte propio, se renta y este proceso de concurso de transporte también ocasiona tiempos muertos).

Sobre **las oportunidades** que señalan las variables externas positivas a esta sección:

- Acceso a capacitación del personal, ventaja que brinda la empresa para adquirir nuevos conocimientos.
- La cantidad de proveedores existentes en el mercado nacional, que pueden ofrecer bienes y servicios a PETROPRODUCCIÓN a precios competitivos.
- Protección de campamentos con colaboración de las Fuerzas Armadas.

- Disposición de línea aérea (TAME) para PETROPRODUCCIÓN, servicio directo que no implica demora en trámites normales, para casos de urgencias.
- Los bienes de mayor demanda son de fácil acceso en el mercado local.

Dentro del ambiente interno se encuentra **las fortalezas** que benefician a la organización:

- Equipos de computación modernos.
- Sistemas de telecomunicaciones actualizados.
- Experiencia del personal que labora en la Sección de Compras Nacionales.
- Planta física ubicada en lugar de fácil acceso.
- Espacio físico adecuado.
- Cuenta con materiales y enceres de oficina suficientes.

Y **las debilidades**, aquellos factores que menoscaban las potencialidades de la Sección:

- No existe Manual de aprobaciones actualizado.
- Falta de agilidad, trámite burocrático.
- Excesivos controles para la salida de documentos.
- Centralización de decisión y aprobaciones.
- Proceso de invitación precario.
- Corrupción.
- Precios referenciales desactualizados.
- Evasión de responsabilidades.
- Retraso en la entrega de bienes a los usuarios.
- No cuenta con herramientas de gestión específicas para el control de actividades.
- Falta de comunicación con unidades usuarias del Distrito Amazónico.
- Plan estratégico, no existe.

A continuación se realiza el Cuadro 3.10 de la matriz FODA en la que se sintetiza lo recopilado con el personal de la Sección de Compras Nacionales:

CUADRO 3.10: F.O.D.A. Sección de Compras Nacionales.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipos de computación modernos. ▪ Sistemas de telecomunicaciones actualizados. ▪ Experiencia del personal que labora en la Sección de Compras Nacionales. ▪ Planta física ubicada en lugar de fácil acceso. ▪ Espacio físico adecuado. ▪ Cuenta con materiales y enceres de oficina suficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acceso a cursos de capacitación ▪ La cantidad de proveedores existentes en el mercado nacional ▪ Protección de campamentos con colaboración de las Fuerzas Armadas. ▪ Disposición de línea aérea (TAME) para PETROPRODUCCION. ▪ Los bienes de mayor demanda son de fácil acceso en el mercado.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual de aprobaciones no actualizado. ▪ Falta de agilidad, trámite burocrático. ▪ Excesivos controles para la salida de documentos. ▪ Centralización de decisión y aprobaciones. ▪ Proceso de invitación precario. ▪ Corrupción. ▪ Precios referenciales desactualizados. ▪ Evasión de responsabilidades. ▪ Retraso en la entrega del material al usuario. ▪ No cuenta con herramientas de gestión específicas para el control de actividades. ▪ Falta de comunicación con unidades usuarias del Distrito Amazónico. ▪ Plan estratégico no existe. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuos cambios de autoridades de la Filial por intereses políticos (crisis política). ▪ Crisis económica, que afecta en la disminución de la asignación ▪ Atentados terroristas que ocasionan daños ambientales. ▪ Acontecimientos fortuitos en el transporte de los bienes.

ELABORADO POR: Jenny Velasco G.

3.6. DIAGRAMA CAUSA – EFECTO

Luego de analizada la situación de la gestión de adquisición de bienes, se ha construido el Diagrama Causa-Efecto, el cual ayuda a identificar de una forma organizada para posteriormente representar las diferentes propuestas sobre las causas del problema.

Para identificar las causas se realizó una lluvia de ideas, en la cual se desarrollo lo siguiente:

TEMA DE LA REUNIÓN

La entrega tardía del bien o bienes a los usuarios.

OBJETIVO DE LA REUNIÓN

Identificar las posibles causas de las entregas tardías de los bienes.

En la recopilación de las opiniones vertidas dentro de la reunión se presenta el resultado de la Lluvia de Ideas:

- Cantidad de firmas, excesiva.
- Demasiados niveles jerárquicos.
- Evasión de responsabilidad.
- Proceso de invitación precario.
- Corrupción.
- Falta de comunicación.
- Inadecuada asignación de tareas a los analistas.
- Cambio de autoridades constante.
- La manipulación de los órdenes de compra es por varias veces.
- Personal labora sin técnica, si no por costumbre.
- No actualizan el sistema MAIN TRACKER.
- No están elaboradas las indicaciones para proceder los funcionarios.

- No están actualizados los precios en el sistema de PETROPRODUCCIÓN.
- Personal subutilizado.
- Burocracia en el proceso, lo hace lento.
- Falta de control de documentación.
- Intereses económicos de por medio.
- Sistema politizado.
- Demasiada manipulación de las órdenes por parte de la secretaría.
- Errores en el proceso de aprobaciones.
- Equipos de computación subutilizado.

Luego de analizados y clasificados estas ideas, de acuerdo a su relación en las siguientes categorías o posibles factores causantes del problema:

- Procedimientos.
- Recursos Humanos.
- Medio Ambiente.
- Métodos.

Se ha ilustrado el Gráfico de Diagrama Causa – Efecto y se muestra en el ANEXO 3.15.

3.7. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO EN LA GESTIÓN DE ADQUISICIÓN DE BIENES

Pensar en los requerimientos de los usuarios implica concentrarse en mejorar aquellas actividades que agregan valor para los mismos; es decir realizar bien desde la primera vez, y eliminar aquellas otras que no la generan, he aquí la importancia de éste análisis para identificar las actividades que se realizan durante la gestión de adquisiciones.

Obtenido el Flujograma del proceso de Adquisición de Bienes, se realizó una lista de actividades (ANEXO 3.16), y se analizó cada una de éstas, si agrega valor directamente al proceso, es decir, si sufre algún cambio físico para contrarrestar la espera del usuario final.

Dentro del análisis del Valor Agregado se debe diferenciar entre las actividades **Esenciales**, no agregan valor a los ojos del cliente, pero son esenciales porque si no se ejecutan no se puede continuar con el proceso y **No Esenciales**, no añaden valor ni al cliente ni al proceso, actividades tales como almacenar, esperar, chequear y reprocesar, éstas actividades se convierte en aspirantes a ser excluidas del proceso.

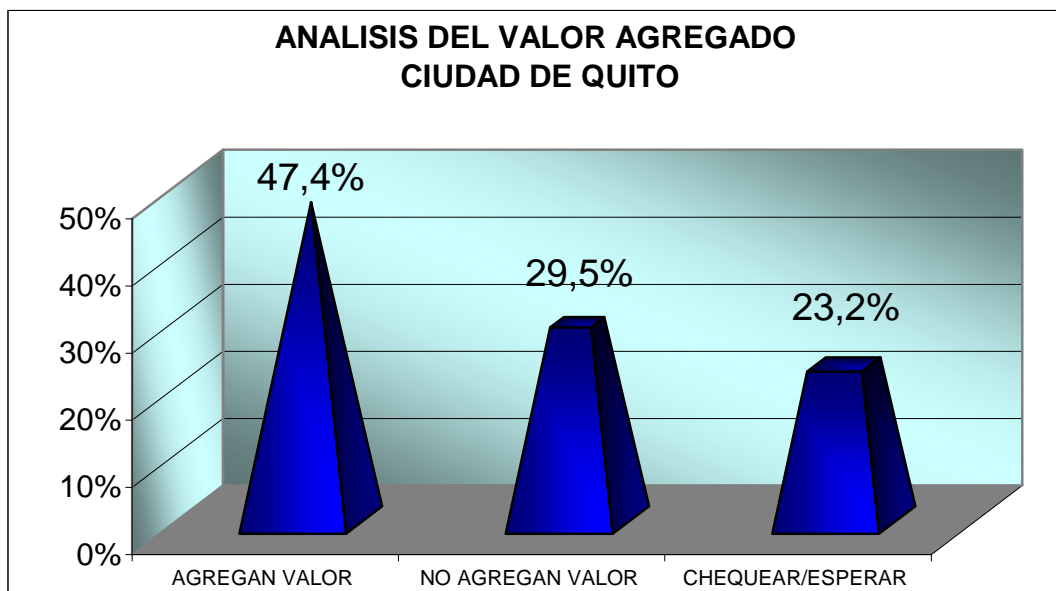
A continuación, se detallan los cuadros resumen, 3.11 (proceso en Quito); 3.12 (proceso en Distrito Amazónico); 3.13 (proceso Comisión de Adquisición) con sus respectivos FIGURA 3.5; 3.6; 3.7, donde se muestra el tipo de actividades que conforma el proceso de adquisición de bienes:

CUADRO 3.11: Actividades de Valor Agregado- Quito.

ACTIVIDADES DEL PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES		
CIUDAD DE QUITO		
DETALLE	CANTIDAD	%
AGREGAN VALOR	45	47,4%
NO AGREGAN VALOR	28	29,5%
CHEQUEAR/ESPERAR	22	23,2%
TOTAL	95	100,0%

ELABORADO POR: Jenny Velasco G.

FUENTE: Anexo 3.16.

FIGURA 3.5: Análisis Valor Agregado Quito.

ELABORADO POR: Jenny Velasco G.

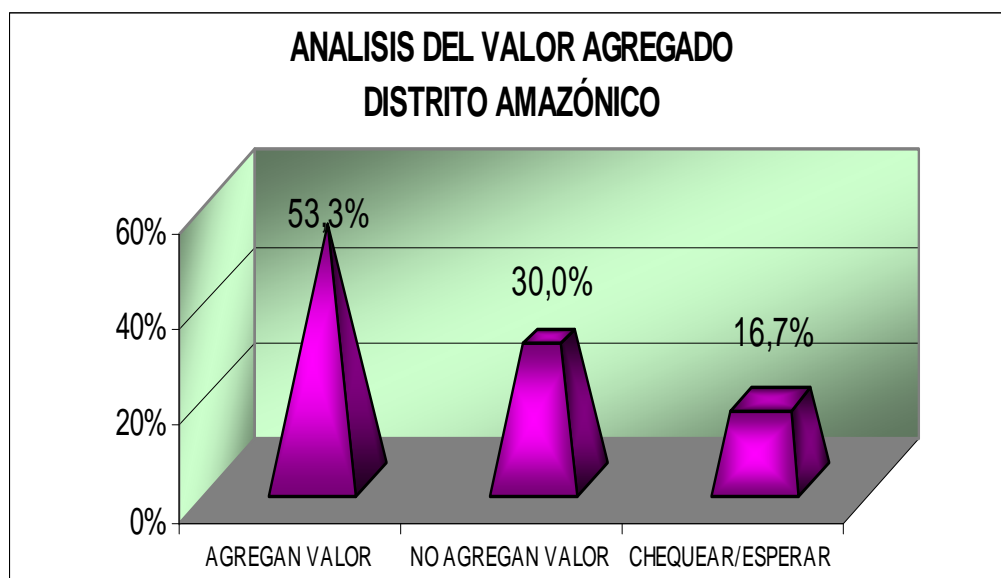
FUENTE: Cuadro 3.11.

CUADRO 3.12: Actividades de Valor Agregado Distrito Amazónico.

ACTIVIDADES DEL PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES		
DISTRITO AMAZÓNICO		
DETALLE	CANTIDAD	%
AGREGAN VALOR	16	53,3%
NO AGREGAN VALOR	9	30,0%
CHEQUEAR/ESPERAR	5	16,7%
TOTAL	30	100,0%

ELABORADO POR: Jenny Velasco G.

FUENTE: Anexo 3.16.

FIGURA 3.6: Análisis Valor Agregado Distrito Amazónico.

ELABORADO POR: Jenny Velasco G.

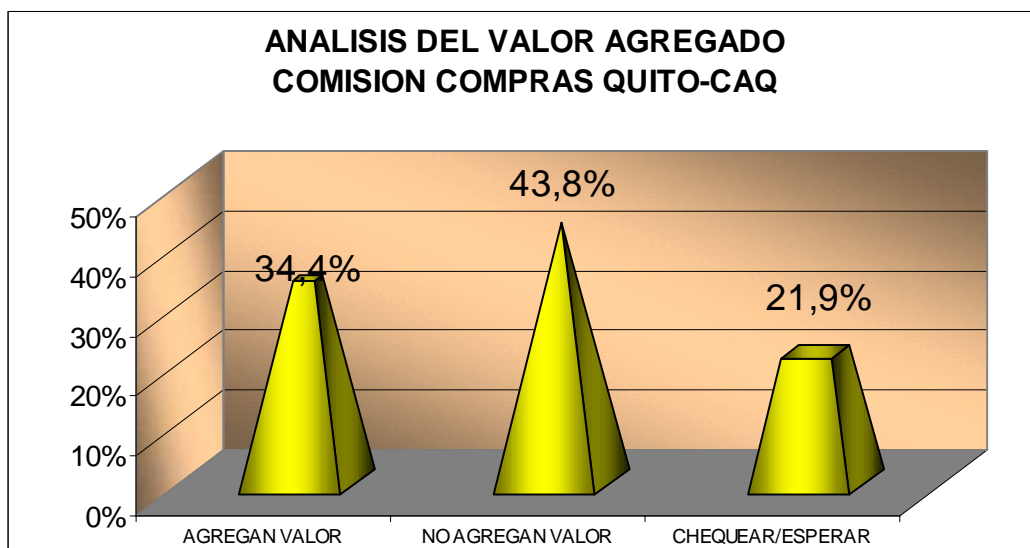
FUENTE: Cuadro 3.12.

CUADRO 3.13: Actividades de Valor Agregado de la Comisión

ACTIVIDADES DEL PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES		
COMISIÓN DE COMPRAS QUITO -CAQ		
DETALLE	CANTIDAD	%
AGREGAN VALOR	11	34,4%
NO AGREGAN VALOR	14	43,8%
CHEQUEAR/ESPERAR	7	21,9%
TOTAL	32	100,0%

ELABORADO POR: Jenny Velasco G.

FUENTE: Anexo 3.16.

FIGURA 3.7: Análisis Valor Agregado de la Comisión

ELABORADO POR: Jenny Velasco G.

FUENTE: Cuadro 3.13.

3.7.1. ANÁLISIS DE LA EXCESIVA DOCUMENTACIÓN EN EL PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES

Se ha identificado que uno de los problemas de mayor dimensión, que aqueja a la gestión de adquisición de bienes nacionales es la excesiva aprobación, copias de documentos, etc. y todo tipo de actividad que lo único que provocan son demoras excesivas para la obtención del bien.

Para obtener una mejor comprensión de la situación actual del proceso de adquisiciones, se ha elaborado la matriz de análisis en la cual se puede identificar con claridad las actividades críticas (es decir burocráticas) del proceso tomando como referencia los formatos principales utilizados en la gestión de compra que son los siguientes:

- Solicitud de Compra E-390
- Requisición de Compra E-431
- Lista de Proveedores
- Invitación a Ofertar E-738
- Record de Compra E-474
- Orden de Compra E-437
- Notificación vía Fax E-752
- Términos de Compra

A continuación en los siguientes cuadros (3.14; 3.15; 3.16; 3.17; 3.18; 3.19; 3.20; 3.21) en los que se analiza el grado de burocracia existente en el proceso de cada uno de los formularios. Las actividades que reflejan la burocracia son: número de revisiones, sumillas, firmas de aprobaciones y copias de documentos.

Análisis por formulario:

CUADRO 3.14: Matriz de Análisis del Formato E-390

Formulario	Responsable	N° Revisiones	N° Sumillas	N° Firmas	N° Copias
Solicitud de Compra E-390	Usuario		1	1	2
	Supervisor	5	3	1	2
	Jefe			3	
	Secretaria	4	1		3

ELABORADO POR: Jenny Velasco G.

FUENTE: Archivo de la Sección de Compras Nacionales.

CUADRO 3.15: Matriz de Análisis del Formato E-431

Formulario	Responsable	N° Revisiones	N° Sumillas	N° Firmas	N° Copias
Requisición de Compra E-431	Usuario			1	1
	Supervisor	4	4		
	Jefe			4	
	Secretaria	8			4

ELABORADO POR: Jenny Velasco G.

FUENTE: Archivo de la Sección de Compras Nacionales.

CUADRO 3.16: Matriz de Análisis del Formato Lista de Proveedores

Formulario	Responsable	N° Revisiones	N° Sumillas	N° Firmas	N° Copias
Lista de Proveedores	Usuario				
	Supervisor	7	5		
	Jefe			1	
	Secretaria	5			1

ELABORADO POR: Jenny Velasco G.

FUENTE: Archivo de la Sección de Compras Nacionales.

CUADRO 3.17: Matriz de Análisis del Formato E-738

Formulario	Responsable	N° Revisiones	N° Sumillas	N° Firmas	N° Copias
Invitación a Ofertar E-738	Usuario	1			
	Supervisor	7			
	Jefe			1	
	Secretaria	7			1

ELABORADO POR: Jenny Velasco G.

FUENTE: Archivo de la Sección de Compras Nacionales.

CUADRO 3.18: Matriz de Análisis del Formato E-474.

Formulario	Responsable	N° Revisiones	N° Sumillas	N° Firmas	N° Copias
Record de Compra E-474	Usuario	1			
	Supervisor	4	2		
	Jefe			2	
	Secretaria	7			

ELABORADO POR: Jenny Velasco G.

FUENTE: Archivo de la Sección de Compras Nacionales.

CUADRO 3.19: Matriz de Análisis del Formato E-737.

Formulario	Responsable	N° Revisiones	N° Sumillas	N° Firmas	N° Copias
Orden de Compra E-437	Usuario				
	Supervisor	6	7		
	Jefe			4	
	Secretaria	6			4

ELABORADO POR: Jenny Velasco G.

FUENTE: Archivo de la Sección de Compras Nacionales.

CUADRO 3.20: Matriz de Análisis del Formato E-752.

Formulario	Responsable	N° Revisiones	N° Sumillas	N° Firmas	N° Copias
Notificación vía Fax E-752	Usuario				
	Supervisor	1	2		
	Jefe			1	
	Secretaria	2			1

ELABORADO POR: Jenny Velasco G.

FUENTE: Archivo de la Sección de Compras Nacionales.

CUADRO 3.21: Matriz de Análisis del Formato Términos de Compra.

Formulario	Responsable	N° Revisiones	N° Sumillas	N° Firmas	N° Copias
Términos de Compra	Usuario				
	Supervisor	6	2		
	Jefe			2	
	Secretaria	6			4

ELABORADO POR: Jenny Velasco G.

FUENTE: Archivo de la Sección de Compras Nacionales.

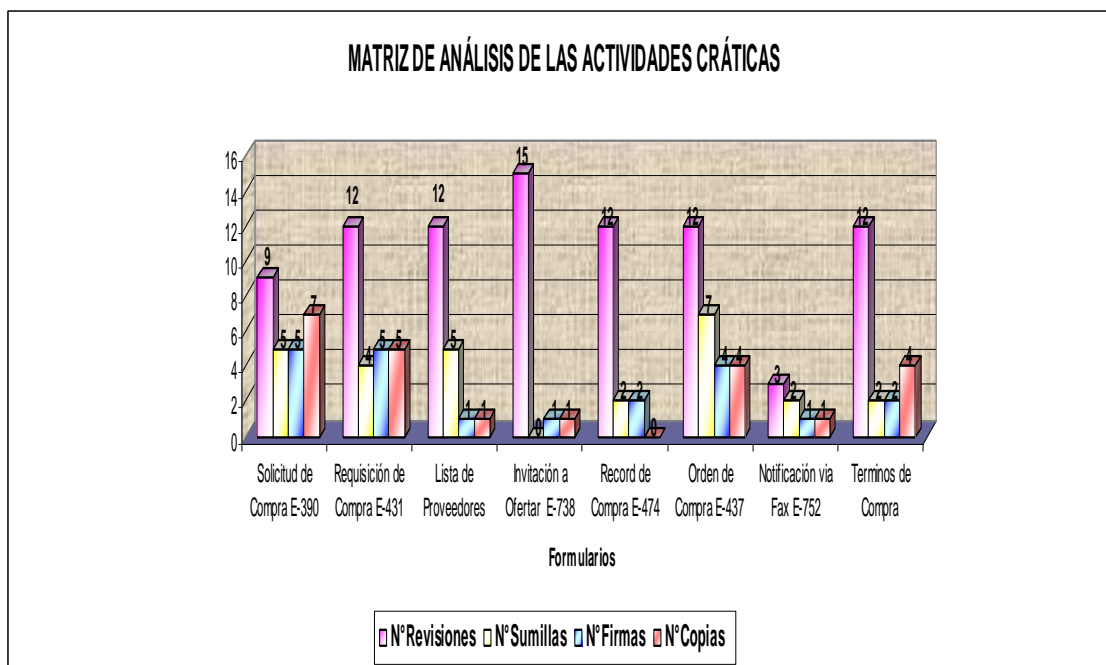
Después de realizar el análisis de los diferentes formularios se puede denotar con mayor claridad, la cantidad innecesaria de actividades que alimentan a la lentitud del proceso tornándolo en un proceso burocrático. Ver Cuadro 3.22 y FIGURA 3.8.

CUADRO 3.22: Matriz de Análisis de Actividades Críticas

N°	Detalle	N° Revisiones	N° Sumillas	N° Firmas	N° Copias
1	Solicitud de Compra E-390	9	5	5	7
2	Requisición de Compra E-431	12	4	5	5
3	Lista de Proveedores	12	5	1	1
4	Invitación a Ofertar E-738	15	0	1	1
5	Record de Compra E-474	12	2	2	0
6	Orden de Compra E-437	12	7	4	4
7	Notificación Vía Fax E-752	3	2	1	1
8	Términos de Compra	12	2	2	4
Total		87	27	21	23

ELABORADO POR: Jenny Velasco G.

FUENTE: Cuadros: 3.15; 3.16; 3.17; 3.18; 3.19; 3.20; 3.21; 3.22.

FIGURA 3.8: Análisis Valor Agregado Distrito Amazónico.

ELABORADO POR: Jenny Velasco G.

FUENTE: Cuadro 3.14.

3.7.2. ANÁLISIS DE LA CANTIDAD DE PERSONAL DE LA SECCIÓN DE COMPRAS NACIONALES

Una vez examinado el proceso de adquisición de bienes nacionales del año 2006, se procesaron 1.806 Requisiciones de Compra, y el año comprende 365 días equivalentes a 52 semanas, en las cuales se labora 5 días, por lo tanto se trabaja 260 días.

Ahora sí, se cuenta con las 1.806 para los 260 días laborables, corresponde aproximadamente 7 Requisiciones de Compra diarias, y esto para los 15 analistas que actualmente laboran en la Sección de Compras Nacionales, se puede notar claramente que solo trabaja la mitad.

Por lo tanto se requiere realizar una reestructuración organizacional dentro de la Sección de Compras Nacionales, ya que se está subutilizado la capacidad del personal.

La disminución del personal es necesario, ya que se pudo demostrar que no hace falta tal cantidad, esto lo único que acarrea es evasión de responsabilidades, confusión en la toma de decisiones y desaprovechamiento de recursos tanto físicos como económicos.

3.8. HALLAZGOS EN EL PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES

- PETROPRODUCCIÓN está compuesto por demasiados niveles jerárquicos y una gran departamentalización, lo que hace de ésta una estructura rígida poco dinámica y muy burocrática que entorpece la Gestión de Adquisición de Bienes.
- La ausencia de un direccionamiento estratégico para la Sección de Compras Nacionales, hace que, esté a libre albedrío y que por lo tanto no se sépalos objetivos a los que se quiere llegar.
- Para las aprobaciones de las Requisiciones de Compra, se someten a un sin número de revisiones por asistentes, quienes emiten un criterio personal más no un criterio formal, por lo tanto esto conlleva a quitar autoridad, y realizarse un círculo que no tiene una solución práctica, es decir no cuentan con un documento al cual se pueda regir o guiar, independientemente de la persona que ocupe la función de asistente.
- La manipulación de los documentos necesarios para la gestión de compra de bienes son procesados en las diferentes áreas asignadas, primero por las secretarías para el registro de datos, función que produce una espera

innecesaria, ya que es una actividad que no agrega valor, porque las Requisiciones de Compra están rezagadas hasta que se realicen los documentos específicos de secretaria.

- En el análisis del valor agregado, se puede constatar que en promedio el 50% de las Actividades realizadas actualmente no agregan valor a la gestión que se realiza para la adquisición de bienes nacionales.
- La burocracia del proceso, conlleva que cada vez se evada más responsabilidades por parte de los funcionarios y se acumule a otros como por ejemplo, en los puestos de secretarías de los departamentos ya que, todo retorna a éste lugar, personal que no está preparada para tomar las decisiones adecuadas por falta de conocimiento, siendo motivo para tardar más el proceso.
- El ordenador de gastos que debe dar la última firma de aprobación se encuentra en otro edificio, contrayendo demora hasta que el mensajero se acerque a la Sección de Compras Nacionales (ubicado: Av. 6 de Diciembre), para llevarlo a la Subgerencia de Operaciones o Vicepresidencia de PETROPRODUCCIÓN (ubicado: Av. De los Shyris).
- Para la Gestión de Adquisición de Bienes, es necesario nueve tipos de documentos de los cuales cinco se procesan en las Oficinas de Quito y todos siguen los mismos pasos de aprobación, demorando cinco veces más de lo que se debería, si se realizaran actividades paralelas y no en serie.
- No se cuenta con un sanción que ayude a disciplinar al personal, ya que existe tolerancia a errores o fallas que son posibles de evitar si se tuviera cuidado en la labor que realizan.

- Los métodos utilizados hasta el momento son ambiguos y precarios, que son realizados por costumbre, sin técnica y que no han sido modificados en los últimos tiempos.
- Por la cantidad de veces que tiene que pasar los documentos de la gestión de adquisición de compra, de una persona a otra, o de un departamento al otro, suele suceder que se traspapela o que no se continua con el trámite de aprobación y se dan cuenta en la Sección de Compras Nacionales, cuando el usuario reclama los bienes solicitados.
- La eficiencia de unos procesos de compra, muchas veces se da a costa de otros, razón por la cual, de todos modos se provoca insatisfacción en el usuario.
- En el largo proceso de las aprobaciones para la autorización de las requisiciones de compra, la secretaría de la Jefatura de Materiales es la única que lleva un control adecuado de cada uno de los procesos, razón por la que en la Sección de Compra Nacionales no están al tanto de cada documento.
- La función de los Asistentes, Supervisores o Auxiliares de las jefaturas cumplen con un rol innecesario, ya que es repetitiva y no brinda ningún tipo de valor agregado al proceso y se guían con criterio personal.
- La coordinación dentro de la sección es motivo de conflicto, ya que muchas veces, no quieren acatar disposiciones que provoque un poco más de trabajo o control de sus tareas.
- Una descentralización del control de las requisiciones de compras, por parte del área de las secretarías de los departamentos a los que llega, ayudara a eliminar tiempos que no agregan valor.

- La burocracia de la organización está lejos de optimizar el tiempo y los recursos disponibles.
- La lista de precios referenciales que rige a PETROPRODUCCIÓN está desactualizada y esto ocasiona que las ofertas presentadas no cumplan con las especificaciones, porque se supera hasta en un cien por ciento, el valor referencial y se declaran desiertos los concursos, teniendo que realizar otra vez todo el proceso de adquisición.
- El correcto manejo del Sistema AS/400, en los diferentes módulos ayudará a un mejor control dentro del proceso de adquisición de bienes, y que es responsabilidad de cada funcionario el realizar la transición que sufre la Requisición de Compra y que no se debe delegar a otra persona.

3.9. PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES

Tomando en cuenta lo anteriormente descrito en las conclusiones se desea precisar las siguientes recomendaciones:

- La implementación de técnicas actualizadas de administración dan la pauta para actuar por conocimiento y no por costumbre, acotando lo requerido para ésta investigación, tenemos los siguientes temas, Gerencia de Procesos, Filosofía de Calidad, Estrategias de Compra, Estadística y Muestreo, serán herramientas que coadyuvarán a la construcción del nuevo modelo de Adquisición de Bienes Nacionales que permitirá la optimización de recursos disponibles.

- La estructura organizacional requiere ser modificada, deberá reflejar los objetivos y planes establecidos, delineando la estructura plana que se caracteriza por tener mayor autonomía en las decisiones, de tal modo que se fundamente en el trabajo en equipo, la fluidez de información para una comunicación apropiada y la retroalimentación para las correcciones necesarias.

- El manual de procedimientos es el documento formal, una guía que plasmará de forma clara, sencilla y concreta todo lo concerniente a la Gestión de Adquisición de Bienes Nacionales, al igual que establecerá responsabilidades y deberes de quienes integran el proceso.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE MEJORA

La aplicación de la Administración Moderna direccionada a la calidad, con los principios de gerencia de procesos, hace posible la culminación de este capítulo; perfilando una gestión competitiva.

En este capítulo, se diseña la propuesta requerida para optimizar el proceso de la gestión de adquisición de bienes, para tornarlo en un proceso de apoyo eficiente y eficaz para las áreas usuarias.

Se toma como inicio el planteamiento del direccionamiento estratégico, en el cual se esboza: misión, visión, objetivos, etc., con la finalidad de orientar el proceso. Además, se realiza una investigación relacionada con los perfiles profesional que se necesita para el correcto funcionamiento del proceso. Y se concluye con el diseño del Manual de Procedimientos de la Gestión Adquisición de Bienes.

4.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA SECCIÓN DE COMPRAS NACIONALES

En la actualidad, la Sección de Compras Nacionales no cuenta con una administración estratégica, es por esto que, se inicia por este paso y se realiza una propuesta. Por lo tanto, se seguirá con las etapas del proceso de la administración estratégica.

4.1.1. DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA SECCIÓN DE COMPRAS NACIONALES

a) MISIÓN

En el desarrollo de este estudio se pudo evidenciar que la sección carece de una misión, la cual es muy importante para el ejercicio de sus funciones y se propone la siguiente:

- Atender la necesidad de adquirir bienes en el mercado local, mediante un proceso transparente, eficiente y eficaz, buscando el beneficio tanto para el cliente interno como para el externo de la Filial de PETROPRODUCCIÓN. Enfatizando que el nuevo proceso será totalmente documentado y difundido al personal involucrado en la gestión de adquisiciones.

b) VALORES

Es muy importante contar con el enunciado de valores, los cuales primarán en las acciones que se pueda realizar dentro de la Sección de Compras Nacionales, es por esto que se ha planteado lo siguiente:

- **Compromiso.** Estar permanente dispuesto a dar lo mejor de cada uno, participando activamente con la organización para el cumplimiento de sus objetivos.
- **Servicio.** Responder de manera oportuna a las necesidades de los clientes internos y externos, propiciando una relación continua duradera.

- **Responsabilidad.** Implica tomar decisiones de manera conciente, aceptando las consecuencias de las acciones; sabiendo además que del comportamiento dependen situaciones aun más grandes.
- **Calidad.** Hacer las cosas bien y a tiempo para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.
- **Honestidad.** En el trato ético y profesional hacia los clientes, funcionarios, proveedores y comunidad en general ha quien es enfocado el servicio.
- **Entusiasmo.** Permite persistir, insistir, resistir y nunca desistir en las actividades laborales. Nada puede reemplazar la determinación, una vez que se está decidido a lograrlo, lo conseguirá, nunca falla.
- **Solidaridad.** Como una determinación y actitud perseverante y permanente de cada uno de los miembros de la organización para conseguir el bien común.
- **Desarrollo.** Fomentar el interés por la preparación y la actualización personal y promover el desarrollo de nuestros colaboradores intermediarios.
- **Respeto.** Valor que faculta al ser humano para el reconocimiento, aprecio y valoración de las cualidades de los demás y sus derechos, ya sea por su conocimiento, experiencia o valor como persona. Éstos deben ser reconocidos como el foco central para lograr que las personas se comprometan con un propósito más elevado en la vida.
- **Transparencia.** Ofreciendo continuamente información veraz y relevante tanto a compañeros, como a clientes, buscando crear una administración orientada a la calidad.

- **Innovación.** Contribuyendo con nuevas ideas para servir mejor y ofrecer mejores productos.

c) VISIÓN

El establecimiento de la visión contribuye al objetivo de este estudio, para llegar en el futuro a la efectividad deseada, dentro del proceso de adquisición de bienes.

- Equipo de trabajo con un alto nivel técnico-administrativo, que desempeñe una gestión competitiva para cumplir cada año el 100% de las solicitudes de compra requeridas en la Filial de Petroproduccion.

d) POLÍTICAS

Se plantean estas interpretaciones generales que orientan a la toma de decisiones correctas, sin rebasar ciertos límites, para un correcto funcionamiento del proceso de la gestión de adquisición de bienes:

I. **Sobre el servicio:**

Los funcionarios de la Sección pueden y deben ofrecer su ayuda desde el puesto que desempeña, tanto a sus compañeros de trabajo como al cliente que espera una respuesta efectiva.

II. **Sobre la comunicación:**

Mantener en la Sección un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos, con el fin, de que no exista incertidumbre ni falta de orientación en la toma de decisiones.

III. Sobre la participación:

Todas las actividades son susceptibles de delegación, tanto en la acción como en su responsabilidad implícita.

IV. Sobre la fidelidad:

El personal que integra el proceso de Adquisiciones, debe fidelidad y discreción con respecto a la información que pueda afectar a los intereses de la Filial.

V. Sobre el Talento Humano:

Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación.

e) OBJETIVOS

Se plantean los siguientes objetivos para llegar a un proceso eficiente y eficaz en la actividad de adquisición de bienes:

1. Facilitar al usuario las herramientas y documentación necesaria para la adecuada gestión de adquisición de bienes nacionales.
2. Definir el proceso para la adquisición de bienes de calidad en el mercado local, según las especificaciones técnicas, con un precio justo y dentro de un plazo de entrega mínimo.
3. Realizar un aporte proactivo para contribuir al desarrollo y alcance de los objetivos establecido por PETROPRODUCCIÓN.

f) METAS

El cumplimiento de estas metas propuestas dentro del proceso de adquisición deviene, colaborará en el cumplimiento de los objetivos propuestos:

1. Después de implementado el Manual de Procedimientos se deberá incrementar el número de Requisiciones de Compra concluidas en el 100%.
2. Posterior a la difusión del Manual de Procedimientos de debe obtener el 100% de satisfacción en el cliente interno (usuario) con respecto a la documentación necesaria para el proceso de adquisición.
3. Eliminar el 100% de los reprocesos ocasionados en la gestión de adquisición de bienes, originados por falta de conocimiento.

4.1.2. ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO DE LA SECCIÓN DE COMPRAS NACIONALES

Dos pasos críticos en el proceso de la planeación estratégica son el análisis de la organización y de su entorno, los cuales se puede abordar mediante la técnica conocida como **SWTO** (por sus siglas en inglés Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) en español F.O.D.A.

En el cuadro 4.1 se puede observar lo indispensable que es considerar el ambiente en cual se desempeña ya que este análisis permitirá formular estrategias que más adelante se verán reflejadas en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

CUADRO 4.1: Matriz FODA para la Formulación de Estrategias

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>F1.Equipos Tecnológicos modernos F2. Experiencia del personal F3.Ubicación céntrica de la Planta física F4. Instalaciones apropiadas F5.Materiales y enceres suficientes</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>D1.Plan estratégico inexistente D2. Tramites burocráticos D3.Centralización de decisión (aprobaciones) D4.Indicadores de gestión inexistentes. D5.Evasión de responsabilidad</p>
<p style="text-align: center;">oportunidades</p> <p>O1.Acceso a cursos de capacitación O2.Cantidad de proveedores en el mercado local O3.Protección Fuerzas Armadas en el Distrito Amazónico O4.Disposición de línea aérea O5.Bienes de mayor consumo de fácil acceso</p>	<p style="text-align: center;">FO. Estrategia para maximizar tanto las fortalezas como las oportunidades</p> <p>1. Incursionar en nuevas técnicas y estrategias de compra para la gestión de adquisiciones de bienes y aprovechar los recursos existentes.</p> <p>(O1, O2, O5, F1, F2, F3, F4, F5)</p>	<p style="text-align: center;">DO. Estrategia para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades</p> <p>1. Definir la planificación estratégica para la Sección de Compras Nacionales, que permita evaluar el desempeño y poder actuar en función de nuevos métodos de gestión.</p> <p>(O1, O2, D1, D2, D3, D4,)</p>
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>A1.Continuo cambio de autoridades (interese políticos) A2.Crisis económicas A3.Atentados terroristas A4.Acontecimientos fortuitos en el transporte de los bienes</p>	<p style="text-align: center;">FA. Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas</p> <p>1. Realizar el Manual de Procedimientos para la Gestión de Adquisición de Bienes Nacionales</p> <p>(F1, F2, F5, A1, A2,)</p>	<p style="text-align: center;">DA. Estrategia para minimizar tanto las debilidades como las amenazas</p> <p>1. Formulación de indicadores de gestión para la evaluación continua del comportamiento de los mismos.</p> <p>(D1, D2, D3, D4, D5, A1, A2,)</p>

ELABORADO POR: Jenny Velasco G.

FUENTE: Ref. Pag.79

4.1.2.1. Asuntos Legales o Reglamentarios

El Art. 10 de la Ley Especial No. 45 con la que se crea la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador (PETROECUADOR) y sus empresas filiales, promulgada en el Registro Oficial No. 283 del 26 de Septiembre de 1986, dispone que los sistemas de contratación de PETROECUADOR están sujetos a la Ley de hidrocarburos y a los reglamentos expedidos por el presidente de la República.

Mediante Decreto Ejecutivo No. 934, publicado en el Suplemento al Registro Oficial No. 283 de 26 de Septiembre de 1989, se “expidió el Reglamento de Contratación de la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador (PETROECUADOR) y sus empresas Filiales, para Obras Bienes y Servicios Específicos.”

Con decretos ejecutivos No. 2193, 486, 799y 1420 publicados en el Registro Oficial Nos. 558, 99, 170 y 390 de 28 de octubre de 1994, 15 de junio, 25 de septiembre de 2000 y 19 de abril de 2001 respectivamente, se modificó el Decreto Ejecutivo No. 934.

El Directorio de PETROECUADOR, mediante Resolución No. 003-DIR-2002-02-22 de 22 de febrero de 2002, aprobó el alcance de las reformas al *Reglamento de Contratación de la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador (PETROECUADOR) y sus empresas Filiales, para Obras, Bienes y Servicios Especificaciones*; dispuso que con reformas aprobadas, se prepare la codificación y se autorice al Señor Ministro de Energía y Minas a fin de que se someta a consideración de la Presidencia de la República dicho proyecto al Reglamento Sustitutivo.

De acuerdo al Art. 171, numeral 5 de la Constitución Política de la República, en concordancia con los Arts. 8 y 10 de la Ley Especial No. 45 y 6 de la Ley de Hidrocarburos, decreta “*REGLAMENTO SUSTITUTIVO AL REGLAMENTO DE CONTRATACION DE LA EMPRESA ESTATAL PETROLEOS DEL ECUADOR*”

(PETROECUADOR) Y SUS EMPRESAS FILIALES, para Obras, Bienes y Servicios Específicos”.

EI REGLAMENTO SUSTITUTIVO AL REGLAMENTO DE CONTRATACION DE LA EMPRESA ESTATAL PETROLEOS DEL ECUADOR (PETROECUADOR) Y SUS EMPRESAS FILIALES, para Obras, Bienes y Servicios Específicos, Capítulo I Art. 2, Régimen Legal dice “La contratación de PETROECUADOR y sus empresas se regirá por su Ley Especial, la Ley de Hidrocarburos, este Reglamento, Manual de aprobaciones, los correspondientes instructivos y supletoriamente por las disposiciones del derecho común”.

Sobre el Manual de Aprobaciones, en el mismo reglamento Capítulo IV, Art. 36, “En PETROECUADOR y cada una de sus empresas filiales se implementará un Manual de Aprobación, donde se fijarán los montos de gastos permitidos para cada nivel.

En general, de acuerdo con lo que dispone el inciso 2do. del Art. 10 de la Ley de PETROECUADOR, el Consejo de Administración, el Presidente Ejecutivo y los vicepresidentes de filiales expedirán las demás normas necesarias para la aplicación de este reglamento.”

4.1.3. ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DE ADQUISICIÓN DE BIENES NACIONALES

Las estrategias deberán ofrecer oportunidades claras y demostrables para lograr los objetivos de operación. A continuación se plantean las siguientes estrategias, mismas que contemplan principalmente aspectos como la satisfacción del cliente y la rentabilidad de las operaciones de la empresa.

Tomando en consideración que se debe acoger una estrategia funcional ya que es la que orienta a la utilización de recursos, y se centra en las actividades funcionales de la Sección de Compras Nacionales:

- El nuevo modelo para la Gestión de Adquisición de Bienes Nacionales permitirá un correcto funcionamiento de las actividades que desempeña la Sección.
- La difusión del documento formal (Manual de Procedimientos) del proceso de adquisición de bienes nacionales coadyuvará al correcto funcionamiento del proceso de compra de bienes en el mercado local.
- Los indicadores de gestión son elementos de control para alcanzar los objetivos propuestos.

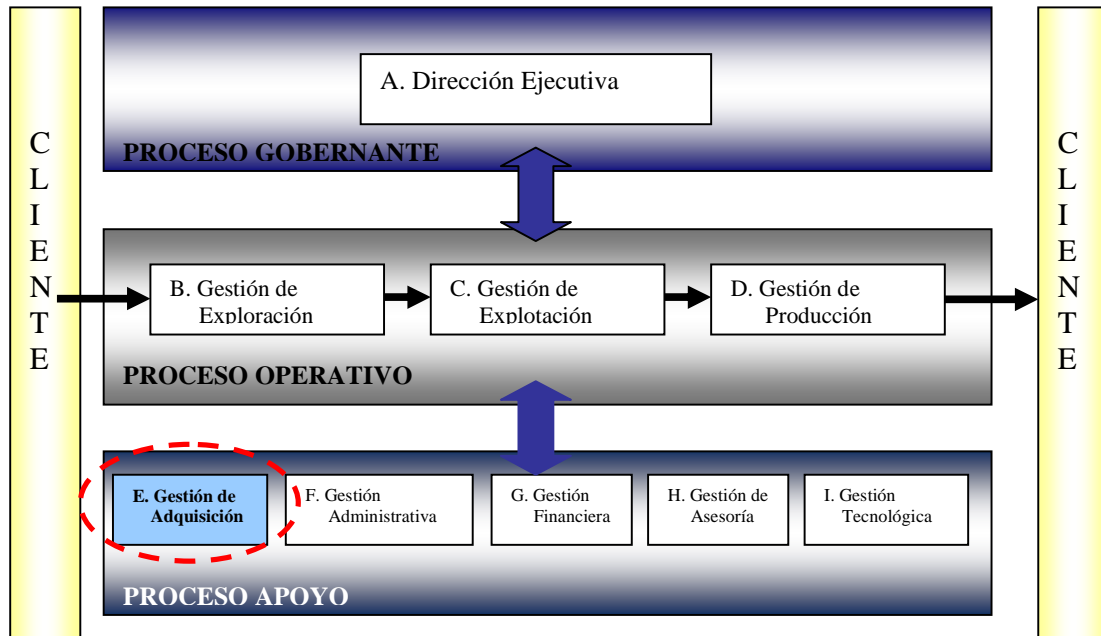
La insatisfacción expresada tanto por el cliente interno como externo sobre la inadecuada gestión de adquisición de bienes, ha contribuido a la creación del nuevo proceso para la Gestión de Adquisición de bienes, ya que es fundamental dentro de la filial por tener vínculo con todas y cada una de las dependencias existentes tanto en el Distrito Quito como Amazónico.

Las técnicas administrativas aplicadas al proceso de adquisiciones llevarán a la calidad en el servicio prestado, la optimización de recursos y el establecimiento de herramientas para el control del proceso.

4.1.3.1. Mapa de Procesos de PETROPRODUCCIÓN

En la figura 4.1, presenta el Mapa de Proceso de PETROPRODUCCIÓN, en el cual se identifica de donde se desprende el proceso que se ha profundizado en éste estudio.

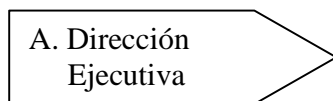
FIGURA 4.1: Mapa de procesos de PETROPRODUCCION.



FUENTE: Archivo de Recursos Humanos, PETROPRODUCCIÓN.

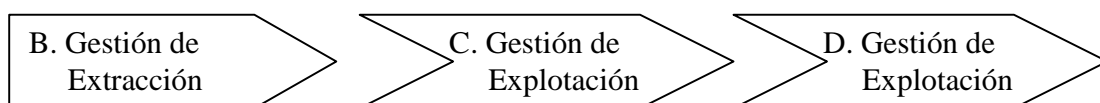
PROCESO GOBERNANTE

Comprende la alta gerencia de la Filia, donde llegan las directrices emitidas por PETROECUADOR para la difusión de las mismas:



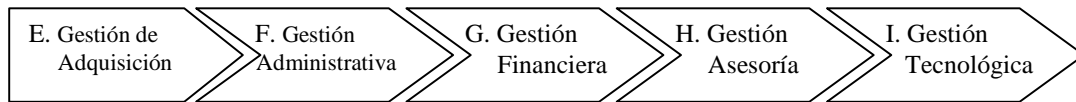
PROCESOS OPERATIVOS

Son la esencia de la empresa, la cual permite el cumplimiento de los objetivos operativos que se propone la Filial, para la producción de petróleo y el descubrimiento de nuevas reservas en el Ecuador.



PROCESO DE APOYO

Corresponden a los procesos administrativos y logísticos que ayudan al correcto funcionamiento de PETROPRODUCCIÓN.



E1. Compras Nacionales
E2. Compras al Exterior

PROCESO ANALIZADO

Se enfatiza y desglosa el proceso que se será analizado dentro de este estudio:

E 1. Compras Nacionales

E 1.1 Determinar Necesidad de Compra
E 1.2 Gestionar Proveedores
E 1.3 Gestionar Licitaciones
E 1.4 Determinar Proveedor
E 1.5 Adjudicar Proveedor
E 1.6 Notificar / Firma de Términos Referencia
E 1.7 Recepción de Bienes
E 1.8 Gestión de Seguros y Garantías

4.1.3.2. Identificación de procesos

Para identificar los procesos críticos de la Gestión de Adquisiciones de Bienes, se realizó la matriz de comparación, sobre las actividades que no añaden valor y las que si lo hacen (Ver Pág. 69-73).

Ahora, se quiere enfatizar un problema común dentro de las entidades estatales y evidente dentro de la gestión de adquisiciones de bienes, llamado “burocracia” esto es, sinónimo de demoras, tramitaciones, documentaciones, revisiones y aprobaciones (firmas de personas que jamás se encuentran disponibles cuando se les necesita), es decir tareas inútiles e incomprensibles (Ver Pag. 73-78).

4.1.3.3. Diseños de procesos

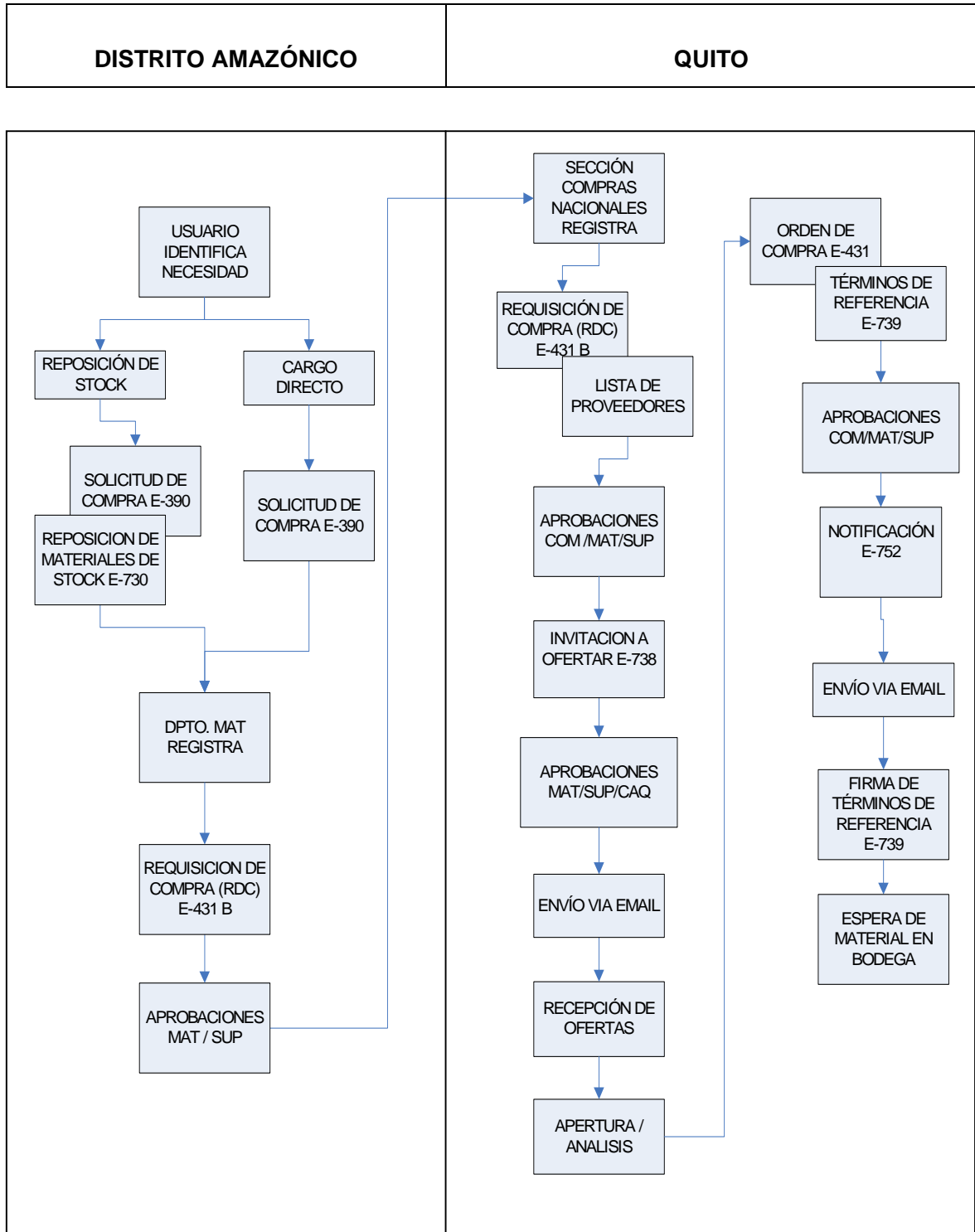
Después de haber analizado los procesos de la organización y de haber identificado los procesos críticos, es necesario diseñar los procedimientos para la Gestión de Adquisición de Bienes Nacionales. En los siguientes puntos se explica las fases para dicho diseño hasta llegar finalmente a la generación del manual.

a.) Diagramación del proceso a nivel macro

A continuación se detalla el proceso, con una visión general de lo que comprende el proceso de adquisición de compra de bienes nacionales.

El diseño se ha realizado, enfatizando en las principales actividades, que en este caso, se manifiesta mediante los formularios necesarios para la adquisición de un bien o bienes. Ver figura 4.2

FIGURA 4.2: Diagrama de Proceso de Adquisición de Bienes Nacionales.



ELABORADO POR: Jenny Velasco G.

b.) Diagramación del proceso a nivel de actividades

En el detalle del proceso se utilizó el diagrama de flujo, donde se representan gráficamente las distintas relaciones, operaciones o movimientos en la Sección, permitiendo observar y entender fácilmente y de manera muy sencilla las actividades que se ejecutan. (Ver, Manual de Procedimientos ANEXO 4.3)

4.1.3.4. Descripción de los perfiles ocupacionales

El recurso humano, es el principal factor para el desarrollo de todo proceso y en este caso para adquirir bienes. Se le tomara con relevancia este estudio, ya que si se cuenta con personal capacitado y preparado se cumplirán los objetivos planteados, así mismo, no se tendrá oposición al cambio y por el contrario, es muy probable aceptar aportes de actividades que agreguen valor, para de este modo entrar al círculo de mejora continua.

Se ha desarrollado una investigación completa de los perfiles que podrían ser idóneos para ocupar las funciones en la propuesta del proceso de adquisición de bienes. Y se han identificado cinco tipos de perfiles necesarios para este proceso, que se encuentran detallado en el ANEXO 4.1

En el Anexo 4.1 se puede observar los perfiles diseñados para este proceso y son los siguientes:

- A. Perfil Ocupacional
- B. Perfil Actitudinal
- C. Perfil Profesional

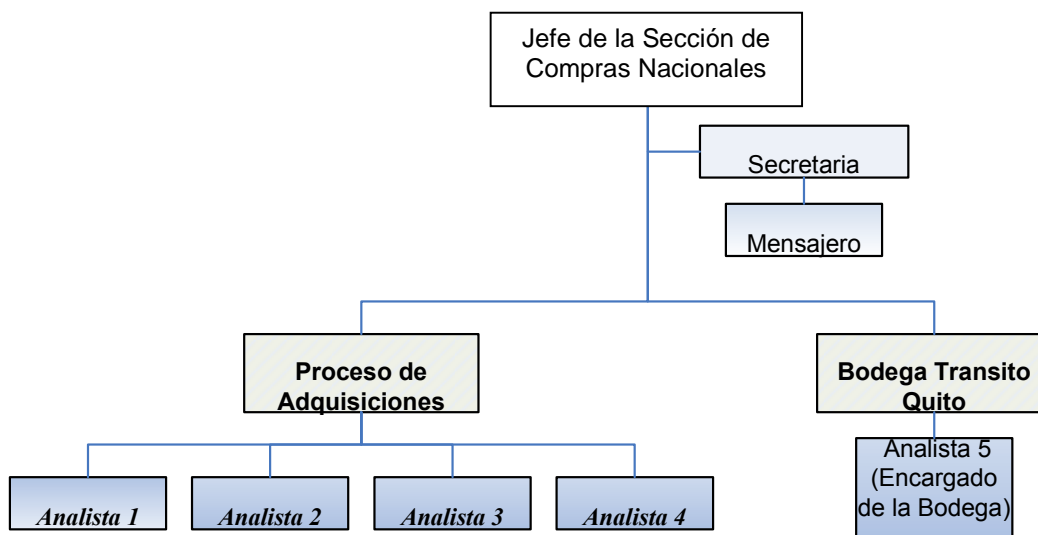
4.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Menos niveles jerárquicos, es la nueva tendencia comparada con las estructuras tradicionales. Es decir, la presencia de asistentes, supervisores e intermediarios en los Departamentos de PETROPRODUCCIÓN, se han convertido en filtros que no añaden valor en la Gestión de Adquisiciones, por lo tanto, si se realiza bien desde la primera vez, no será necesario el desempeño de este tipo de funciones permitiendo ser eliminados dentro del proceso.

Tomando en consideración lo antes mencionado y adicionalmente lo expuesto en el Capítulo III, la Sección Compras Nacionales de PETROPRODUCCIÓN, requiere una organización de estructura plana que permitirá la delegación de poder, tema desconocido hasta el momento dentro de la Sección y también incursionará en el desempeño de la autoridad en los mandos inferiores, de tal modo que confiere a todo el personal el sentimiento de plena responsabilidad sobre su propio trabajo.

La forma en la que se lleva la información dentro de la estructura plana se vincula a los objetivos, tomando un rumbo multidireccional, es decir de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal así como interna -externa, etc. Asimismo, es fundamental que esté instrumentada y utilice distintos soportes, dispositivos e indicadores seleccionados en función de los objetivos. Además debe ser flexible para ser capaz de integrar lo informal y crear estructuras que lo favorezcan.

De acuerdo a lo planteado por la estructura plana, se requiere el siguiente organigrama estructural para la Sección de Compras Nacionales. Ver Figura 4.3:

FIGURA 4.3: Organigrama de la Sección Compras Nacionales

ELABORADO POR: Jenny Velasco G.

4.3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA GESTIÓN DE ADQUISICIÓN DE BIENES NACIONALES

La Gestión de Adquisición de Bienes Nacionales, requiere documentar el trabajo que realizan los funcionarios para poder responder las siguientes interrogantes: ¿quién?, ¿cómo?, ¿cuándo? ¿Con qué frecuencia?, o ¿por autorización de quién? correspondientes a los procesos y procedimientos que se llevan a cabo.

Con este fin, se presenta en el anexo 4.2 el Manual de Procesos de la Sección de Compras Nacionales y a continuación el anexo 4.3 el Manual de Procedimientos de la Sección de Compras Nacionales.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. La carencia de un direccionamiento estratégico, muestra que algunos de los hechos que acontecen en el entorno de la Sección de Compras Nacionales escapan del control.
2. La falta de un manual de procesos y procedimientos dentro de la gestión de adquisición de bienes, ha evidenciado que sin esta herramienta, se pierden recursos muy valiosos, al igual que se desaprovechan muchos otros que permitirían mantener un proceso competitivo.
3. La inexistencia de la definición de funciones que permitan delimitar tareas para cada una de las actividades, ha conllevado a no saber, la relación existente con el resto de departamentos o unidades de la Filial, y esto a conllevados malentendidos o conflictos de atribuciones.
4. Analizando el funcionamiento de la organización, se detecta la gran lentitud del sistema; su amplia y muy dividida cantidad de personal que goza de estabilidad laboral y beneficios internos, unido a un escaso control de funciones, como respuesta, se deriva ineficiencia en el cumplimiento de labores, ya sea en pérdida de tiempo o en una mala atención.
5. Lograr el cambio en los aspectos organizativos como en los conductuales y culturales es el principio para desarrollar una metodología que, de manera sistemática, persiga la eliminación continua de desperdicios, concentrando la energía y recursos en aumentar las actividades con valor agregado, logrando

una mayor flexibilidad en los procesos y generando un mayor valor añadido para los clientes.

6. La tarea de eliminar los desperdicios o actividades que no añaden valor al proceso, servirá para que el proceso pueda lograr los niveles de rentabilidad.
7. La disminución de niveles jerárquicos logra mejorar los niveles de productividad, flexibilidad y rapidez al hacerse efectiva la comunicación a todo nivel.
8. El índice de trabajo que añade valor permite distinguir claramente entre el trabajo que es irrelevante para las necesidades del cliente y el trabajo que se realiza deficientemente y necesita un cambio permitiendo a los equipos y funcionarios medir el valor de su trabajo y registrar los períodos dedicados a actividades que no agregan valor.
9. El manual de procedimientos ayuda a la ejecución correcta y oportuna de las labores encomendadas al personal y a propiciar la estandarización del trabajo. Al igual que permite, ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
10. El manual de procedimientos sirve como medio de integración y orientación al personal nuevo, que facilita su incorporación al trabajo y, del mismo modo, es un instrumento útil para la orientación e información al cliente para facilitar la supervisión y evaluación del trabajo.
11. El manual de procedimientos representa una restricción a la improvisación que aparece en la empresa y constituye un instrumento efectivo de consulta y orientación de tal modo que evita discusiones innecesarias y equívocos.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Organizar un taller en el cual se presente al personal de la Sección de Compras Nacionales la misión, visión, políticas y objetivos, con los cuales se aporta a PETROPRODUCCIÓN, con la finalidad de generar sentimientos de identificación con la empresa y sea éste el primer paso para el cambio de la cultura organizacional.
2. Realizar la evaluación del personal existente y la selección de personal competente para los puestos de la Sección de Compras Nacionales, labor fundamental para que se cumplan con los objetivos y metas propuestos en el direccionamiento estratégico para llegar a un proceso eficiente y eficaz.
3. Iniciar una campaña de capacitación a los funcionarios de la Sección de Compras Nacionales, será un paso clave para integrar una sección competitiva, contando con profesionales que interactúen y propongan soluciones prácticas a las dificultades que se presenten.
4. Aplicar el Manual de Procedimientos para la Sección de Compras Nacionales, desarrollado en esta investigación, como parte esencial para el correcto desenvolvimiento de las actividades de la gestión de adquisición de bienes.
5. Emplear los Índices de Control de Gestión establecidos, dentro del Manual de Procedimientos en la gestión de adquisición, servirán como herramientas para las evaluaciones periódicas que debe realizar el Jefe de Compras Nacionales, para la verificación de los avances respecto a los objetivos marcados.
6. Reemplazar la utilización del fax por el correo electrónico en las invitaciones y notificaciones a los proveedores, representará ahorro de tiempo y de recursos,

acotando que no requiere mayor inversión y proporciona eficiencia y eficacia en estas actividades.

7. El establecimiento de un control o filtro único para evitar los reprocesos dentro de la Sección de Compras Nacionales, es la propuesta de éste Manual de Procedimientos, ya que se está dotando de referencias y conocimientos al personal involucrado en la gestión de adquisición, respecto a la documentación y argumentos necesarios para iniciar el proceso para adquirir bienes.
8. La búsqueda del mejoramiento continuo dentro de la Filial para el proceso de adquirir bienes, permitirá que se inmiscuya en nuevos métodos de compra, como por ejemplo, el Sistema Nacional de Compras Públicas. Ver Anexo 5.1

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CERTO, Samuel & Peter, J. Paúl “Dirección Estratégica”, Ed. Irina, España, 1996
- FRANKLIN, Benjamín: “Organización de Empresas”, Mc Graw-Hill, México D.F., 2004
- FRED, R. David: “Concepto de la Administración Estratégica”, Pearson Prentice Hall, Nucaipa de Juárez-México, 2003
- JAMES Paul; “La Gestión de la calidad: un texto introductorio”; Ed. Prentice Hall; Madrid; 2000
- JARAMILLO, Mónica: “Informe Anual de Actividades 2005”, 1ra. Ed., Ecuador, 2006
- JARRINTON, James: “Mejoramiento de los procesos de la empresa”, McGraw-Hill., Santafé-Colombia, 1992
- KOONTZ, Harold Weihrich Heinz: “Administración una Perspectiva Global”, Mc Graw-Hill, México- DF, 1998
- MARIÑO, Hernando: “Gerencia de Procesos”, Ed. Alfaomega., Bogota-Colombia, 2001
- NAVARRETE, Hernando: “Gerencia de Procesos”, 1era. Edición, Colombia, 2001
- PYZDEK Thomas, Berger W. Roger: “Manual de Control de la Calidad de la Ingeniería”, McGraw-Hill, México, 1996
- RUSELL, L. Ackoff: “Rediseñando el futuro”, Editorial Limusa, México, 1984
- SCHERMERHO, Jonn: “ADMINISTRACIÓN”, Editorial Limusa, México D.F., 2004
- STATON, Wiliam – Etzel, J. Michael – Buece, J. Walkel: “Fundamentos de Marketing”, McGraw-Hill., -Nucaipa-Mexico, 2004

FUENTES ELECTRÓNICAS

- www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda
- www.adrformacion.com/cursos/calidad/leccion3/tutorial2.
- www.licencomunicacion.com.ar (Link Artículos, Managment, Empowerment)
- www.iese.edu/es/files/5_17669.pdf
- www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/16/perfilocupacional
- www.adrformacion.com/cursos/calidad/leccion3/tutorial2
- www.atinachile.cl/node/4340
- www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_f