



Universidad Católica Andrés Bello – Guayana
Dirección General de Estudios de Postgrado
Postgrado: Administración de Empresa
Mención Finanzas

**REALIZAR EL DISEÑO CONCEPTUAL DE LA ADECUACIÓN EN EL
SISTEMA SAPI/R3 DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE COMPRAS
DEL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES DE CVG ELECTRIFICACIÓN
DEL CARONÍ, C.A. (CVG EDELCA).**

Trabajo de Investigación presentado por:

Yetzy Carolina, Ramírez Levy

Como un requisito para optar al título de Especialista
en Administración de Empresas, Mención Finanzas

Profesor Guía:
Christian Viatour

Puerto Ordaz, Julio 2008

DEDICATORIA

A Dios por el privilegio de la vida, por su amor incondicional y por el regalo majestuoso del Universo.

A mi Madre Silvia Levy, quien con sus cátedras de humildad, amor y sabios consejos inyecto en mí el deseo constante de superación, representas para mí el mejor ejemplo del ser humano aquí en la tierra, sencillamente eres lo máximo.

A mi hermano Leomar, como una muestra de que es posible lograr todo lo que nos propongamos, pese a los obstáculos y dificultades que se nos presenten.

A la Familia Montero Pino: Petra, Leonides y Franklin, por adoptarme y regalarme calorcito de hogar en esta maravillosa ciudad, justo cuando me encontraba tan lejos de mi familia. Dios les bendiga grandemente.

Sencillamente, gracias,

Yetzy Carolina Ramírez Levy

AGRADECIMIENTOS

A la familia Montero Pino: Leonides y Petra, a quienes les agradezco de manera absoluta el apoyo incondicional en el logro de esta meta.

A Franklin Montero, un logro más de lo que alguna vez soñamos, gracias por el apoyo en el logro de esta meta profesional.

A mis compañeros de Post- Grado: Orietta Garrido, Joseangel Cabeza, Carlos Hipolyte y Oscar Patety, por el empuje y el estímulo de culminar juntos este Post-Grado....fue una muy grata experiencia, gracias por su apoyo.

A mi Tutor Industrial, Ing. David Bernal por su disposición y colaboración en el desarrollo de este trabajo.

A mi Tutor Académico, Prof. Christian Viatour, por su disposición y colaboración en el desarrollo de este trabajo.

Al Ing. Miguel Medina, por su amplio conocimiento en el área de SAP dentro de CVG EDELCA, por su tiempo y colaboración en el logro de este trabajo.

A mis compañeros del Departamento de Adquisiciones, quienes son los caballitos de batalla de este majestuoso proceso de procura dentro de CVG EDELCA, gracias por el apoyo.

RESUMEN

TITULO:

Realizar el diseño conceptual de la adecuación en el Sistema SAP/R3 de la Estructura Organizativa de Compras del Departamento de Adquisiciones de CVG Electrificación del Caroní, C.A. (CVG EDELCA).

AREA: Departamento de Adquisiciones de CVG EDELCA, C.A.

Contenido:

El presente trabajo contiene el diseño conceptual de la adecuación en el Sistema SAP/R3 de la Estructura Organizativa de Compras del Departamento de Adquisiciones. Este diseño y adecuación fue elaborado de acuerdo a los lineamientos emitidos del Sector Eléctrico Nacional, lo cual se traduce en un impacto significativo en la estructura de compras ya que el modelo de gestión está orientado a Unidades de negocio y por ende es necesario realizar los ajustes necesarios a fin de realizar la adecuación de la plataforma tecnológica necesaria para ejecutar la gestión administrativa bajo el nuevo modelo de gestión.

INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del Problema	3
1.2. Objetivo General	5
1.3. Objetivos Específicos	5
1.4. Justificación	5
1.5. Limitaciones	9
1.6. La Empresa	10
1.6.1. Identificación de CVG EDELCA	10
1.6.2. Ubicación geográfica de CVG EDELCA	11
1.6.3. Reseña Histórica	12
1.6.4. Cronología de CVG EDELCA	12
1.6.5. Misión de CVG EDELCA	24
1.6.6. Visión de CVG EDELCA	24
1.6.7. Valores de CVG EDELCA	24
1.6.8. Estructura Organizativa de CVG EDELCA	25
1.6.9. Estructura Organizativa del Departamento de Adquisiciones	28
1.6.10. Funciones del Departamento de Adquisiciones	30
1.6.11. Procesos Administrativos del Departamento de Adquisiciones	32
 CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	 42
2.1. SAP/R3	43
2.2. Módulos de aplicación	44
2.3. Aprovisionamiento en la Gestión de Materiales (MM)	48
2.4. Organización de una empresa en el Sistema SAP	49
2.5. Documentos de Compras	49
2.6. Registros Maestros de la vista de compras	50

	Pág
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO	51
3.1. Descripción de la metodología	52
3.2. Esquema de Investigación	52
3.2.1. Tipo de Investigación	52
3.2.2. Selección del Modelo de Investigación	53
3.2.3. Población y Muestra	54
3.2.4. Técnicas de Recolección de Datos	54
3.2.5. Instrumentos utilizados	55
 CAPITULO IV RESULTADOS	 57
4.1. Diagnosticar la situación actual de la Estructura Organizativa del Departamento de Adquisiciones de CVG EDELCA en el Sistema SAP/R3	58
4.2. Conceptuar la propuesta de adecuación en el Sistema SAP/R3 de la Estructura Organizativa de Compras del Departamento de Adquisiciones de CVG EDELCA	61
4.3. Caso Actual 1	63
4.4. Caso Ideal	64
4.5. Caso Propuesto	65
4.6. Adecuación de la Estructura de Compras Guayana en el Sistema SAP/R3	66
4.7. Adecuación de la Estructura de Compras Caracas en el Sistema SAP/R3	67
4.8. Adecuación de la Estructura de Compras Especiales en el Sistema SAP/R3	
4.9. Estructura de Compras Guayana 1	68
4.10. Estructura de Compras Guayana 2	68
4.11. Estructura de Compras Caracas	68
4.12. Estructura de Compras Mayores	69
4.13. Estructura de Servicios Guayana	69
4.14. Estructura de Compras Internacionales	69
4.15. Asignación de Grupos de Artículos por Comprador	70

	Pág.
CONCLUSIÓN	71
RECOMENDACIONES	73
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76

INTRODUCCION

Actualmente CVG EDELCA C.A., se halla en una situación coyuntural, que amerita la puesta en práctica de un proyecto de reorganización, capaz de adecuar su estructura u esquema operativo a los nuevos requerimientos que plantea la rentabilidad del negocio eléctrico, para ello la Electrificación del Caroní ha decidido modernizar su organización interna, al igual que sus procesos administrativos y financieros, a fin de mejorar su productividad y por consiguiente su eficiencia y rentabilidad.

En éste trabajo se presenta, el diseño conceptual de la adecuación en el Sistema SAP/R3 de la estructura organizativa de compras del Departamento de Adquisiciones de CVG EDELCA, obtenido mediante un análisis y estudio realizado al proceso administrativo desempeñado por este Departamento.

El Sistema SAP/R3, es una aplicación de negocios funcional, construida con una estructura modular completamente integrada que la hace extraordinariamente flexible y extensible. La actividad de Compras, es un componente de la Gestión de Materiales (MM), quien a su vez se integra completamente con los otros módulos del Sistema SAP/R3.

La adecuación en el Sistema SAP/R3 es para la estructura organizativa de compras del Departamento de Adquisiciones, lo cual facilitará que el Sistema esté en concordancia con la forma actual de operación del proceso de procura.

El presente trabajo tiene por objetivo describir la metodología utilizada para el diseño conceptual de la adecuación en el Sistema SAP/R3 de la estructura organizativa de compras del Departamento de Adquisiciones y así mostrar los resultados obtenidos durante el desarrollo del mismo.

CAPITULO I
EL PROBLEMA

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El Sistema Eléctrico Nacional, ha experimentado un crecimiento acelerado durante las últimas décadas, que permitió la electrificación del país e igualmente, el desarrollo de parte de las inmensas fuentes hidroeléctricas en el Sur, convirtiéndose en un Sector con un rol dinamizador en el impulso de la actividad productiva nacional.

En el año 2004, CVG EDELCA vivió una situación coyuntural que ameritó la puesta en práctica de un proyecto de reorganización capaz de adecuar su estructura y esquema operativo a los nuevos requerimientos planteados por la realidad del negocio eléctrico, la entrada en vigencia de la Ley Orgánica del Servicio Eléctrico Nacional, la reorientación de gestión de las filiales de la CVG, así como las exigencias del quehacer económico de nuestro país. El conjunto de variables que actuaron en el desenvolvimiento de la empresa eléctrica demandó una evaluación entorno a su magnitud y tamaño, que le permitiera prestar un servicio en satisfactorias condiciones de calidad y eficiencia a su universo de clientes.

Con el propósito de responder mejor a sus responsabilidades, CVG EDELCA, decidió modernizar su organización interna al igual que sus procesos administrativos y financieros, a fin de mejorar su productividad y por consiguiente su eficiencia y rentabilidad, para ello, CVG EDELCA, conjuntamente con las demás filiales de la Corporación Venezolana de Guayana, en su afán de convertirse en una organización altamente competitiva y con miras a lograr un desempeño superior, se planteó la necesidad de impulsar una estrategia a largo plazo que le garantizara la sustentabilidad de

las actividades del servicio futuro, sin la necesidad de requerir transferencia por parte del Estado.

La implantación del Modelo de CVG Excelencia de Gestión, implicó un cambio cultural que integró valores y principios de excelencia empresarial, su aplicación tiene como objetivo ayudar a la empresa a conocer su situación interna y mejorar con base a los resultados obtenidos. Su implantación fue asumida por el nivel gerencial como un proceso que requiere evaluación, Formación y Desarrollo de Planes de Mejora Continua.

El Modelo de Excelencia de Gestión, tiene como fundamento la autoevaluación tomando como referencia nueve (9) criterios de la gestión empresarial los cuales son: 1) Filosofía de Gestión, 2) La Planificación estratégica y despliegue de objetivos, 3) Focalización en el mercado y los clientes, 4) Información y análisis, 5) Recursos Humanos, 6) Gerencia de Procesos, 7) Impacto y desarrollo regional, 8) Conservación del ambiente, 9) Resultados del negocio.

En tal sentido, éste trabajo especial de grado guarda relación con uno de los aspectos mencionados anteriormente: Gerencia de Procesos, el cual define los aspectos claves de la gerencia de los procesos, desde el diseño del servicio hasta su prestación, aquí se examina como se diseñan, como se controlan y mejoran los procesos para superar las expectativas de los clientes y alcanzar un alto rendimiento.

La División de Administración de CVG EDELCA, dentro de su estructura organizativa, tiene adscrito al Departamento de Adquisiciones, cuyo objetivo principal es adquirir oportunamente los bienes, materiales y servicios demandados por las unidades organizativas, mediante la solicitud y el análisis de ofertas, la formalización de la adquisición con el proveedor, el aseguramiento de la entrega, bajo estándares de calidad, costo, oportunidad y cumpliendo con el marco normativo vigente.

Actualmente, en el sistema SAP/R3 no se cuenta con una estructura organizativa de compras adecuada que refleje el real funcionamiento del Departamento de Adquisiciones de CVG EDELCA.

el Departamento de Adquisiciones no cuenta con una adecuada estructura organizativa de compras que le permita realizar una distribución equitativa de la carga de trabajo.

Objetivo General

Realizar el diseño conceptual de la adecuación en el Sistema SAP/R3 de la estructura organizativa de compras del Departamento de Adquisiciones de CVG ELECTRIFICACIÓN DEL CARONI, C.A (CVG EDELCA)

Objetivos Específicos

- Realizar el diagrama de caracterización (entrada – salida – procesos – atributos – clientes) del Departamento de Adquisiciones de CVG EDELCA, con la finalidad de obtener conocimiento en relación con sus objetivos funcionales, clientes, procesos, insumos y atributos de los servicios prestados por el mismo.
- Diagnosticar la situación actual de la estructura organizativa de compras del Departamento de Adquisiciones de CVG EDELCA, en el Sistema SAP/R3.
- Conceptuar la propuesta de adecuación en el Sistema SAP/R3 de la estructura organizativa de compras del Departamento de Adquisiciones de CVG EDELCA.

Justificación

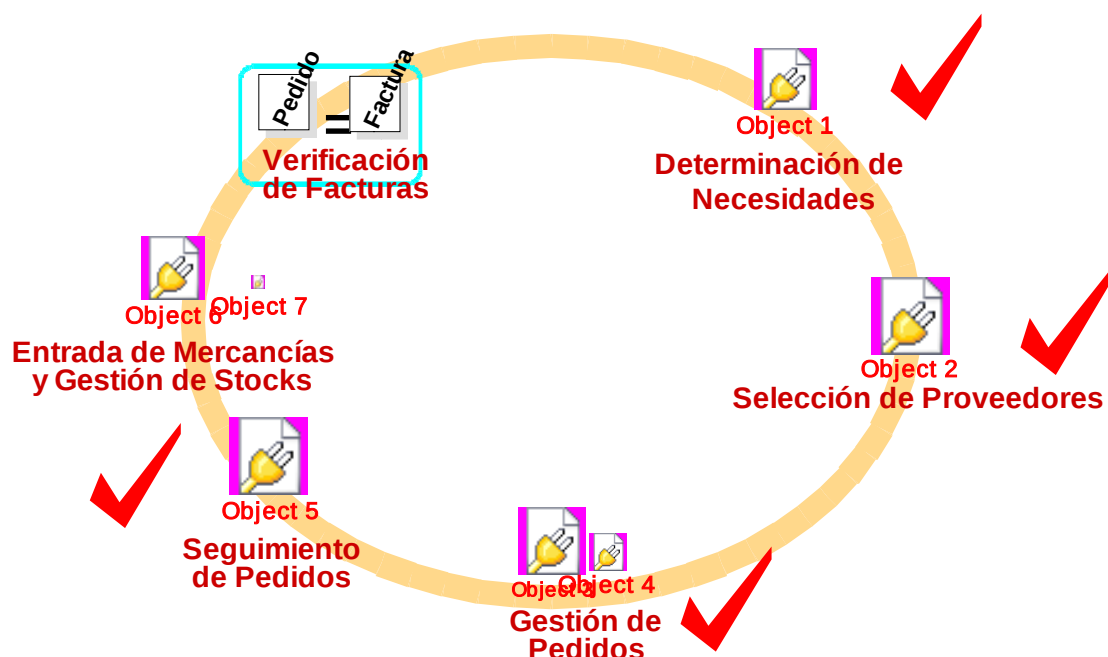
El Departamento de Adquisiciones de CVG EDELCA, tiene como objetivo principal adquirir oportunamente los bienes, materiales y servicios demandados por las unidades organizativas, con la finalidad de satisfacer las necesidades

de los clientes, cumpliendo con las especificaciones requeridas, al mejor costo y según el marco normativo vigente.

Todas las actividades y operaciones administrativas las realiza a través del módulo de Gestión de Materiales del Sistema SAP/R3, que proporciona el soporte para la gestión de Compras, Servicios e Inventario.

El ciclo general de compras abarca las siguientes etapas:

- Determinación de las necesidades, las cuales son planteadas por las diferentes Unidades Organizativas de CVG EDELCA.
- Selección de Proveedores, realizada por el Departamento de Adquisiciones de CVG EDELCA.
- Gestión de Pedidos.
- Seguimiento de Pedidos.
- Entrada de mercancía y gestión de stock.
- Verificación de facturas.



Dentro del Ciclo General de Compras ejecutado por el Departamento de Adquisiciones de CVG EDELCA, las etapas analizadas en el presente trabajo especial de grado son: determinación de las necesidades, selección de proveedores, gestión de pedidos y el seguimiento de pedidos.

Las etapas correspondientes a entrada de mercancía, gestión de stock y verificación de facturas, no serán analizadas debido a que pertenecen a procesos ejecutados por el Departamento de Administración de Bienes y Materiales y el Departamento de Procesamiento de Obligaciones, respectivamente, ambos adscritos a la División de Administración de CVG EDELCA, y los cuales no forman parte integrante de la estructura de compras del Departamento de Adquisiciones.

Es importante destacar que en el año 2002, las empresas del Sector Eléctrico sufrieron un proceso de transformación en la estructura organizativa bajo el modelo de gestión orientado a unidades de negocio, el cual permitió cumplir con el requisito de separación contable de las actividades establecidas en la Ley Orgánica del Servicio Eléctrico, así como también evaluar la efectividad práctica de dicho modelo, con miras a realizar los ajustes necesarios para la conformación de las empresas, para ello, se alcanzaron importantes objetivos relacionados con el diseño e implantación de la estructura organizativa; la identificación de las fronteras técnicas, la separación de activos e inventarios, la adecuación de procesos de negocios, la identificación e implementación de los servicios; el diseño de la estrategia presupuestaria para el ejercicio 2002; la adecuación de la plataforma tecnológica necesaria para la gestión administrativa bajo el nuevo modelo de gestión.

En enero de 2006, una vez ya constituidas las empresas por áreas de negocio, surge un nuevo lineamiento de la Ley Orgánica del Servicio Eléctrico, trayendo como consecuencia un nuevo cambio en la estructura organizativa de CVG EDELCA, y por ende, un impacto significativo en la estructura de compras, ya que no se realizó su diseño y adecuación en el sistema SAP/R3, manteniéndose hasta la fecha la estructura anterior regida por un supervisor a cargo de un grupo de compradores del área de Generación, un supervisor a cargo de un grupo de compradores del área de Transmisión, trayendo como consecuencia los siguientes aspectos:

- **No se refleja el cómo está funcionando actualmente el Departamento de Adquisiciones**, anteriormente, existían dentro de

CVG EDELCA, dos (02) Unidades Organizativas encargadas de realizar los procesos de Adquisición de Bienes y Materiales, Contratación de Obras y Servicios, las cuales eran el Departamento de Servicios Internos de Transmisión y el Departamento de Adquisiciones de Generación. El Departamento de Servicios Internos de Transmisión se encargaba de realizar las compras para el área de Transmisión Troncal y OPSIS exceptuando aquellas compras centralizadas o corporativas representadas por la Adquisición de Vehículos y la ejecución de los Procesos Licitatorios. Aún y cuando se fusionaron ambos Departamentos y en la actualidad integran al Departamento de Adquisiciones de CVG EDELCA, la verdadera estructura organizativa de compras en el Sistema SAP/R3, no existe, se siguen tramitando las compras a través de la estructura organizativa anterior separada por áreas de negocio.

- **Inconvenientes a la hora de realizar reasignaciones de requerimientos** para un mejor manejo de los recursos debido a que a nivel de autorizaciones los Usuarios del área de Transmisión sólo pueden ver en el Sistema SAP/R3 los documentos tramitados por el área de Transmisión y viceversa para el área de Generación.
- **Imposibilidad de determinar responsabilidades de un comprador en los procesos de compras** ya que la estructura actual no delimita grupos de compras por comprador y las licencias SAP se comparten entre varios compradores.
- **No se tiene capacidad para ejecutar el seguimiento de las compras**, ya que el área de Generación únicamente puede visualizar los requerimientos del área de Generación y viceversa para el área de Transmisión.

Por lo antes expuesto y motivado a que tales irregularidades inciden negativamente en el eficiente desempeño de las actividades ejecutadas por el Departamento de Adquisiciones de CVG EDELCA, es que se hace necesario realizar la adecuación en el Sistema SAP/R3 de la estructura de compras de dicho Departamento.

Limitaciones

El objeto principal del presente trabajo, es realizar el diseño conceptual de la adecuación en el Sistema SAP/R3 de la estructura de compras del Departamento de Adquisiciones de CVG EDELCA, la aplicación de los resultados obtenidos (acciones y planes), depende de la acción conjunta de Dirección de Finanzas y Administración y la Dirección de Telemática de CVG EDELCA.

Es importante destacar que la aplicación de las acciones y planes recomendados, será tangible a mediano plazo.

LA EMPRESA.

IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.

C.V.G. CVG EDELCA, C.A. Electrificación del Caroní, es una empresa del Estado Venezolano, filial de la Corporación Venezolana de Guayana. Forma parte del conglomerado industrial de la C.V.G., ubicado en la Región de Guayana, Estado Bolívar, conformado por las Industrias del aluminio, hierro, acero, carbón, bauxita y actividades afines.

CVG EDELCA C.A, es la empresa de generación hidroeléctrica más importante que posee Venezuela, opera las Centrales Hidroeléctricas “ Raúl Leoni ” en Gurí, con una capacidad instalada de 10.000 megavatios, considerada la segunda en importancia en el mundo, y “23 de Enero” , en Macagua, con 3.080 megavatios instalados.

Actualmente CVG EDELCA, C.A, aporta más del 70% a la producción nacional de electricidad a través de sus grandes centrales hidroeléctricas Macagua y Gurí.

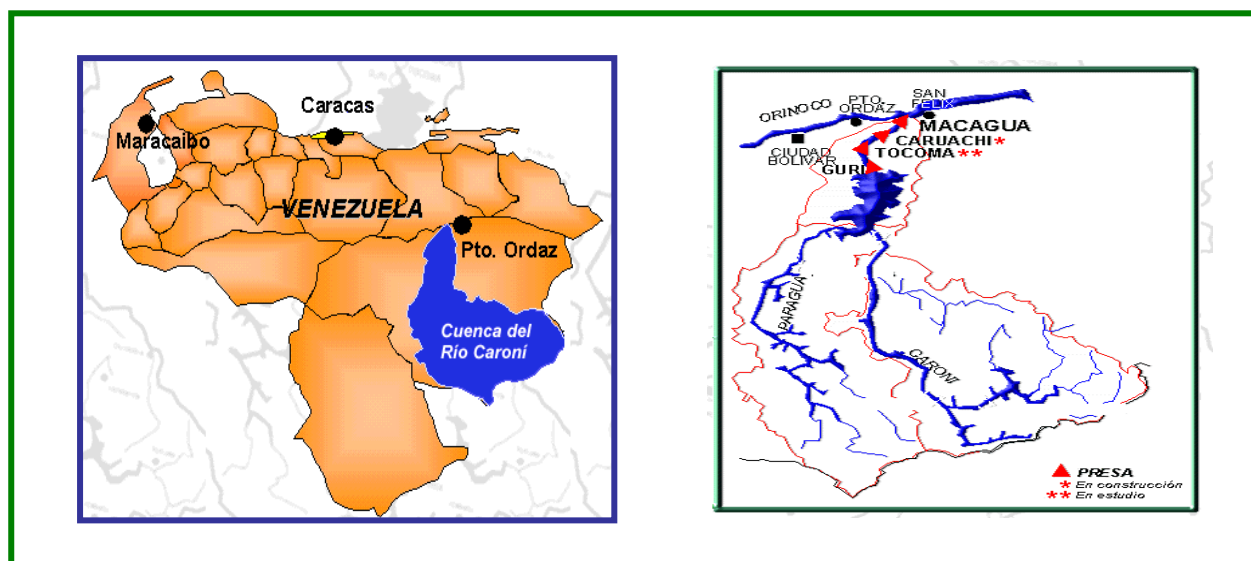
CVG EDELCA, C. A, desempeña un papel fundamental en el desarrollo económico y social de Venezuela, a 45 años de su fundación se puede afirmar que ésta empresa ha sido un factor decisivo en el desarrollo del país. Ha pasado de aportar en sus inicios un 22% de la energía a un 70% en la actualidad, abarcando toda la geografía nacional. Posee una producción equivalente a 95 millones de barriles de petróleo producidos en un año.

Posee una extensa red de líneas de transmisión que superan los 4.000 Km., cuyo sistema a 800 Kv es el quinto instalado en el mundo con líneas de Ultra Alta Tensión en operación.

UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE C.V.G. CVG EDELCA, C.A.

FIGURA N° 1

Mapa de Venezuela, señalando la ubicación Geográfica de la Empresa.



FUENTE: www.intranet.edelca.com.ve

Su ubicación en las caudalosas aguas del Río Caroní, al Sur del País le permite producir electricidad en armonía con el ambiente, a un costo razonable y un significativo ahorro de petróleo.

La Planta Electrificación del Caroní C.A., Central Hidroeléctrica de Macagua I. Esta situada en Ciudad Guayana, Estado Bolívar en el sitio denominado Saltos Inferiores de Macagua, ubicada a 10 Kilómetros aguas arriba de la desembocadura del Caroní en el Orinoco.

Posee una extensa red de líneas de transmisión que superan los 4.000 Km., cuyo sistema a 800 Kv es el quinto instalado en el mundo con líneas de Ultra Alta Tensión en operación.

RESEÑA HISTÓRICA

Reseña Histórica de CVG EDELCA

La existencia de un potencial hidráulico en el Río Caroní y la urgente necesidad nacional de contar con energía eléctrica en cantidades suficientes para el desarrollo económico y social del país que además pudiera generarse a bajos costos y con garantías de previsión a largo plazo, motivó al Estado Venezolano a nombrar a un grupo de Ingenieros para investigar las posibilidades del desarrollo hidroeléctrico del Río Caroní. Dicho grupo se denominó; “Comisión especial de estudio para la Electrificación del Caroní” originalmente adscrito en ese momento al Ministerio de Fomento.

La necesidad de aprovechar el gran potencial hidroeléctrico dió lugar al nacimiento de la CVG Electrificación del Caroní, C.A., (CVG EDELCA), la cual fue constituida hace 37 años según asiento inscrito en el Registro Mercantil de la Circunscripción Judicial del Distrito Federal y Estado Miranda, el 23 de Julio de 1.963, bajo el N° 50, Tomo 25-A, modificada sucesivamente, cuya última modificación ha quedado inscrita en el citado Registro mercantil, el 20 de Noviembre de 1.986, bajo el N° 12, Tomo 55-A Segundo, publicado en el Repertorio Forense N° 7.707 de fecha 1 de Marzo de 1.988.

La Venezuela de la energía hidroeléctrica nace cuando una explosión estremeció el lecho rocoso del Bajo Caroní, y la ataguía de 360 metros que desviaba las aguas, se deshizo ante los ojos atónitos de veinticinco mil personas que presenciaban el espectáculo inaugural de la nueva Venezuela. Setenta y ocho toneladas de Nitrato de Amonio explotaron ochenta mil metros cúbicos de tierra cedieron ante la presión de agua, permitiendo al Río Caroní sustituir un obstáculo artificioso y provisorio “la ataguia” por otro más estable, ciclópeo y permanente “la presa”, pero por el cual podía continuar discurriendo el río aunque a través de compuertas controlables y turbinas.

CVG EDELCA, C.A; fue creada con el mandato claro de aprovechar íntegramente el vasto potencial hidroeléctrico del Río Caroní, y su política es la

de promover el agua como fuente alterna de energía en Venezuela para disminuir el uso de combustibles fósiles en la generación de electricidad, ésta empresa además de cumplir con su función principal que es la generación de hidroelectricidad, también se ocupa de proyectar y construir los sistemas de transmisión para llevar la energía desde Guri y Macagua hasta el centro del país. Para la transmisión de la energía que se genera actualmente CVG EDELCA ha instalado líneas de 13,8 ; 34,5 ; 115 ; 230 ; 400 y 800 kV de tensión, ésta empresa de generación hidroeléctrica es la base fundamental del desarrollo industrial de Guayana, pues las empresas del Hierro y del Aluminio ubicadas en la zona funcionan gracias a la energía segura y económica que le suministra CVG EDELCA.

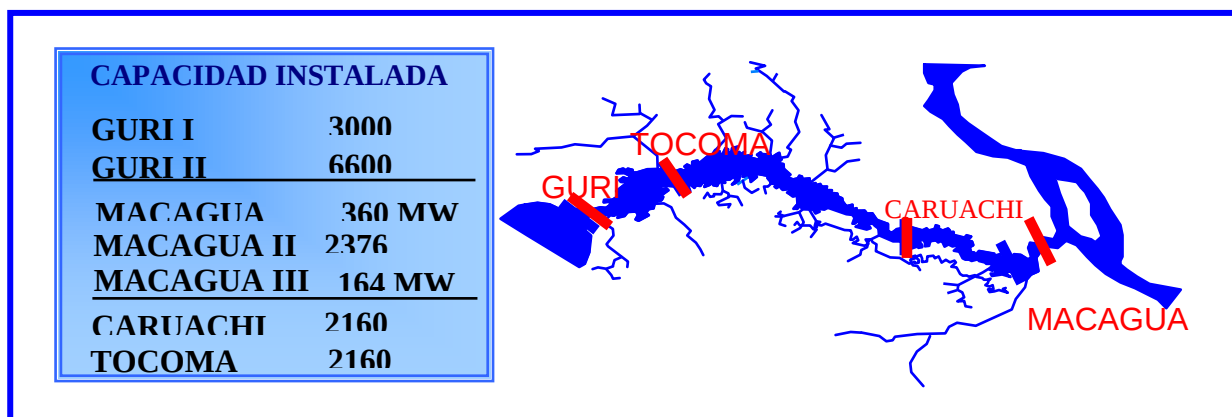
Anteriormente con el aporte de las centrales de Guri y Macagua I, se lograba un ahorro de 300 mil barriles diarios de petróleo, los cuales aumentaron con la construcción del proyecto Macagua II, el cual es el primero de los proyectos del bajo Caroní, aguas abajo del proyecto Guri. Con la culminación de Macagua II se conformó la Central Hidroeléctrica 23 de Enero, inaugurada el 23 de Enero de 1997, la cual agrupa en sí a los proyectos de Macagua I y II.

En la actualidad CVG EDELCA se encuentra en pleno desarrollo de los nuevos proyectos, el programa de ejecución de nuevas centrales para explotar el potencial hidroeléctrico del Río Caroní está asociado directamente a los requerimientos que plantea la demanda nacional. En este contexto, Caruachi y Tocoma conforman los proyectos a ser desarrollados en el bajo Caroní, con una potencia total instalada de 2160 MW cada uno.

El proyecto Caruachi, según la planificación de la empresa debe entrar en operación en el año 2003 (suponiendo un escenario medio de consumo de energía) y en la actualidad se encuentra, aproximadamente, en un 20% de su construcción total. Tocoma debe entrar en operaciones cinco años después que Caruachi y, actualmente, ya se ha completado toda la Ingeniería relacionada al proyecto a la vez que se han comenzado las obras civiles del mismo. De esta manera se sumarán a las otras represas que se encuentran allí asociadas como lo son Guri (10.000 MW), Macagua I (360 MW), Macagua II (2376 MW) y Macagua III (164 MW).(Ver figura 2.1).

FIGURA N° 2.1

**Mapa Geográfico, señalando la localización de los desarrollos
Hidroeléctricos del Bajo Caroní.**

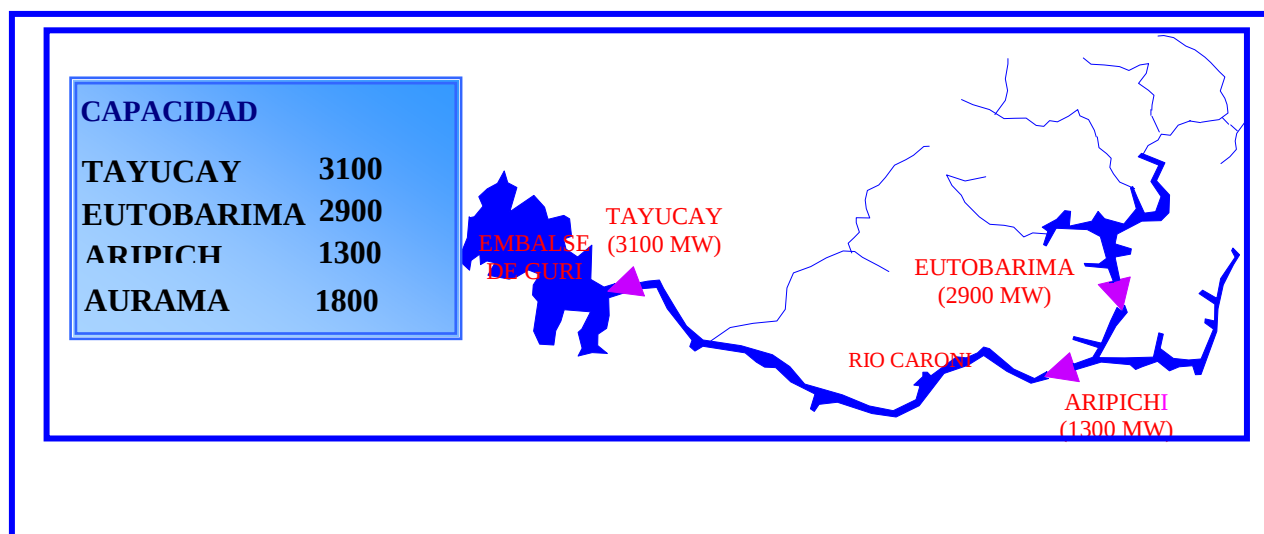


FUENTE: www.intranet.cvgedelca.com.

Por otro lado, también existen grandes desarrollos en el alto Caroní como lo son las represas Tayucay (3100 MW), Eutobarima (2900 MW), Aripiche (1300 MW) y Aurama (1800MW), siendo éstos los proyectos futuros que tiene planificado CVG EDELCA para que sean fuente inicial en el presente siglo.(Ver figura 2.2)

FIGURA N° 2.2

**Mapa Geográfico señalando la localización de los desarrollos
Hidroeléctricos del Alto Caroní.**



FUENTE: www.intranet.edelca.com.ve

Aguas arriba del Río Caroní, CVG EDELCA estudia hacer un trasvase de aguas del Río Caura hacia el Río Paragua, lo que significará un paso de agua de 1000 m³ /seg. promedio por año. Este proyecto permitirá generar, a un muy bajo costo, unos 10000 GW por año, con el equipamiento ya instalado en el bajo Caroní.

A 45 años de su fundación, se puede afirmar que ésta empresa ha sido factor decisivo en el desarrollo del país. Así, ha pasado de aportar en 1963 el 22% de la energía Eléctrica en el ámbito nacional con una cobertura limitada a Guayana, a suplir en 1963 en 71% de la energía de una Venezuela altamente electrificada y llegando a toda la geografía nacional. CVG EDELCA, en consecuencia, se ha convertido en éstos 45 años en el productor más importante de energía después de PDVSA, con una producción hidroeléctrica equivalente a 95 millones de barriles de petróleo al año.

Cronología de la CVG Electrificación del Caroní, C.A. (CVG EDELCA)

 **29 de Mayo de 1946:** Se crea la Corporación Venezolana de Fomento (C.V.F.) contemplando en su Plan de Realizaciones Presupuesto, llevar a cabo estudios exhaustivos a cerca del potencial hidroeléctrico del país.

 **1947:** La Corporación Venezolana de Guayana celebró un contrato con la firma de Ingenieros Consultores BURNS & ROE, para realizar un estudio de demanda y establecer las pautas para el diseño de un sistema integral de producción, transmisión y distribución de energía eléctrica en Venezuela, en el cual se mencionaba una planta en el Río Caroní. En ésta época el suministro eléctrico en Venezuela era básicamente térmica y la hidroelectricidad representaba apenas alrededor del 20% de la generación nacional.

 **1948:** Se continuaron los estudios para el aprovechamiento hidroeléctrico en el Río Caroní, mediante nuevo contrato con la firma BURNS & ROE INC. Y la instalación de un campamento en las cercanías del río para el inicio y la realización de los trabajos y estudios de hidrología, meteorología, geología, topografía, etc.

 **1949:** BURNS & ROE Inc., presentó un informe preliminar, el anteproyecto de una Planta Hidroeléctrica de 150 mil kilovatios con posibilidades de ampliación, ubicada en el canal, uno de los saltos inferiores del Río Caroní.

 **1950 – 1952:** No se tomó ninguna decisión con relación al anteproyecto, pero sí se continuaron los trabajos y estudios de mediciones hidrológicas, meteorológicas, topográficas, entre otras a cargo del personal de BURNS & ROE Inc.

 **1953:** Se realizó la creación de la Oficina de estudios para la Electrificación del Caroní. Se realizó la primera medición del caudal mínimo hasta la fecha estimada en 314 m³ / seg.

 **1954:** Se contrataron los servicios de las firmas consultoras inglesas Sir William Halcrow & Partners y Kennedy & Donkin, con el objetivo de definir y hacer el proyecto para la construcción de ésta primera Central Hidroeléctrica. Al mismo tiempo se intensificaban los estudios, no solo de los Saltos inferiores, sino de todo el río. Igualmente se le encomendó a la Cartografía Nacional, la elaboración de un plano topográfico que abarcara una gran faja a ambos lados del Río, desde San Pedro de las Bocas, en la confluencia con el Río Paragua, hasta su desembocadura en el Río Orinoco. Se contrataron, además, los levantamientos aerofotogramétricos de precisión sobre un área de 375 Km² que mostraría la zona de los saltos inferiores.

 **1955:** Se iniciaron los trabajos de desviación del río, a fin de dejar en seco el sitio para la construcción de la Planta. Este trabajo tuvo que ser realizado por la propia CEEC, debido a la falta de contratistas para un trabajo de tan alto riesgo. La construcción de la ataguía principal constituyó una verdadera lucha del hombre contra el río y una carrera contra el tiempo, pues hubo necesidad de terminarla en el período seco o de (meses enero-abril), antes de que comenzara a subir el caudal. Su construcción duró tres meses y medio.

 **1956:** Se inició la construcción de la Central Hidroeléctrica Macagua I, como base para el Desarrollo industrial de Guayana estampado en la naciente Siderúrgica Nacional. Se estableció el Campamento Las Babas, en el Cañón de Necuima 100 Kms aguas arriba de Macagua, con el objeto de tener mejor información del Río en general y del sitio en particular, que permitiera una evaluación más exacta del potencial del Río.

 **1957:** Se continuaron los trabajos de Construcción de las Obras civiles y de instalación de equipos en la Planta Hidroeléctrica de Macagua I. Los datos hidrometeorológicos, aerofotométricos, topográficos y geológicos, permitieron que los Consultores Willian Halcrow & Partner y Kennedy & Dokin, realizaran una evaluación aproximada del potencial del río en el

cual se estableció un aprovechamiento de 10.500 megavatios distribuidos así:

Salto Inferiores	1900 MW
Caruachi	1500 MW
Río Claro o Tocoma	1100 MW
Guri o Necuima	6000 MW

 **1958:** La Comisión de Estudios para la Electrificación del Caroní (CEEC), es adscrita a la Corporación Venezolana de Fomento (C.V.F). Sin embargo el Proyecto del Desarrollo Hidroeléctrico del Río Caroní se continuó ejecutando por separado del resto del Plan Nacional de Electrificación, que llevaba a cabo la Corporación Venezolana de Fomento. El 27 de Octubre se creó la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAPE), para continuar con el Plan Nacional de Electrificación.

 **1959:** Se colocó en funcionamiento la primera de las seis unidades turbo-generadoras de la Planta Macagua I, sometándose durante un mes a las pruebas determinadas en las Especificaciones y el Contrato. Se termina la construcción de la línea de transmisión a 115 mil voltios de doble circuito y 24 Km de longitud, así como las subestaciones correspondientes para el transporte de energía eléctrica a la Siderúrgica del Orinoco. Se contrató la preparación de los Planos generales de presa de regulación y Planta Hidroeléctrica en el Cañón de Necuima a las Empresas Harza Engineering Co. International y un Consorcio Francés de firmas Bureau d'Etudes André Coiné et Jan Bellier y Société Generale d'Exploitation Industrielles (CONYESSOGEL).

 **1960:** El Presidente de la República, Señor Rómulo Betancourt, mediante el decreto número 430 creó la Corporación Venezolana de Guayana C.V.G., el 29 de Diciembre de éste año, bajo la figura del Instituto Autónomo adscrito a la Presidencia de la República. Entre los objetivos que le fueron asignados a la C.V.G., destacan:

- ⊕ Estudiar desarrollar y organizar el aprovechamiento del Potencial Hidroeléctrico del Río Caroní.
- ⊕ Promover el desarrollo industrial de la Región, tanto del Sector Público como del Sector Privado.
- ⊕ Programar el desarrollo integral de la región conforme a las normas y dentro del ámbito del Plan de la Nación.
- ⊕ Coordinar las actividades que en el campo económico y social ejerzan en la región los distintos organismos oficiales.

A éste organismo se le confirieron las atribuciones que conservaba la Comisión de Estudios para la Electrificación del Caroní, creándose las Divisiones de Operaciones de Centrales Hidroeléctricas y Construcción de Centrales Hidroeléctricas.

Comenzó la producción y venta de energía eléctrica para la población de San Félix y para las Industrias Iron Mines Company, Orinoco Mining Company y Siderúrgica del Orinoco.

🌀 **1961:** Se terminó la instalación de las unidades 5 y 6 de Macagua I, con lo cual se daba por terminada la primera Planta de Desarrollo Hidroeléctrico del Río Caroní con una capacidad instalada de 360 Megavatios. Con vista en los estudios realizados y entregados por los consultores del año anterior, se decidió el sitio de la ubicación de la Presa de Gurí, tipo de presa y su altura. Fase de Construcción: Se encomienda a Harza Engineering Co. Internacional, los estudios técnicos y económicos de la obra y la obra y la elaboración del Proyecto definitivo y de los planes de construcción del mismo.

🌀 **1962:** Se culminan los estudios preliminares para construcción de ésta Central Hidroeléctrica.

🌀 **1963:** Se constituyó formalmente la empresa C.V.G. Electrificación del Caroní, C.A. (CVG EDELCA), de acuerdo con el artículo 31 del Estatuto Orgánico de la Corporación Venezolana de Guayana. Se le asignó la Buena Pro al Consorcio Gurí, formado por las empresas Kaiser Engineering and

Constructors Inc. Macco International, Tecon Internatinal Inc., Merrit Chapman and Scott Overseas Corp., Construcciones Christian Nielsen y Técnica Constructora. A fines de éste año se comenzaron los trabajos de construcción de campamentos, movimientos de tierra y trazado de las vías de acceso al sitio seleccionado para ejecutar la presa de Gurí en el cañón de Necuima.

 **1964:** Se desvió el Río Caroní hacia su margen derecha permitiendo el acceso a la zona de trabajos para ejecutar el Proyecto Gurí.

 **1965:** Se efectuó el primer vaciado de concreto de la Central Hidroeléctrica de Gurí.

 **1966:** Se creó la empresa sin fines de lucro Cambio de Frecuencia, C.A., (CAFRECA), quien llevó a cabo el cambio de frecuencia de 50 a 60 ciclos por segundo en las zonas servidas por la “C.A. La electricidad de Caracas y Luz Eléctrica de Venezuela” para lograr así la unificación de la frecuencia en todo el país. En éste mismo año, se otorgaron los contratos para la construcción del sistema de transmisión a 400.000 voltios.

 **1967:** Se realizó la operación rescate dirigido a preservar y conservar con fines ecológicos las especies animales en peligro a desaparecer producto de la formación del Lago de Gurí. Esta operación fue considerada la más grande que se haya efectuado en América, y requirió la colaboración de diversos Organismos y de la etnia Maquiritare.

 **1968:** Se firmó el Contrato de Interconexión, dando origen al sistema interconectado Nacional que integraban las empresas CVG EDELCA, CADAPE y C.A. Electricidad de Caracas. El 08 de Diciembre de éste mismo año, el Presidente de la República Doctor Raúl Leoni, inauguró la Primera Etapa de la Central Hidroeléctrica de Gurí.

 **1969:** Comenzó a operar la primera Línea de Transmisión a 400.000 voltios, Gurí – El Tigre – Santa Teresa, con longitud de 570 Km,

incorporándose Venezuela al grupo de países con Sistema Extra Alta Tensión.

 **1974:** El Presidente de la República, Sr. Carlos Andrés Pérez, confirió por decreto el nombre del Presidente de la República Raúl León, a la Central Hidroeléctrica de Gurí.

 **1975:** Entró en operación la Segunda Línea de Transmisión a 400.000 voltios Hurí – Santa Teresa.

 **1976:** Se finalizaron las obras civiles de la primera Etapa de Gurí, con diez (10) unidades de generación de la Casa de Máquinas N° 1.

 **1978:** Se firmó el contrato e inicio de ejecución de la Etapa Final de Gurí.

 **1979:** Se comenzó la construcción de las líneas a 800.000 voltios Gurí – La Horqueta – La Arenosa.

 **1980:** CVG EDELCA asumió directamente las directrices para guiar el proceso de construcción de la Etapa final de Gurí.

 **1982:** Se firmaron nuevos convenios con las empresas contratistas que se encargaron de la construcción de las cuatro áreas principales para la ejecución de la etapa Final de Gurí que son:

- Presa de concreto y Segunda Casa de Máquinas.
- Excavación del Segundo Canal de Descarga y Operación de la planta de Agregados.
- Presa de Tierra y Presa de Enrocamiento Izquierda.
- Presa de Tierra y Presa de Enrocamiento, Derecha.

 **1984:** Entró en operación la primera unidad de Casa de Máquinas II Gurí Etapa Final.

 **1985:** Se inició el desvío del Río Caroní para la construcción de las estructuras principales de la Central Hidroeléctrica Macagua II.

 **1986:** El Presidente de la República, Doctor Jaime Lusinchi, inauguró la Central Hidroeléctrica “Raúl Leoni”, en Gurí, con una capacidad instalada de 10.000.000 Kilovatios. Representando la culminación de un esfuerzo de 23 años de notable acción creadora convirtiéndose ésta central por algunos años, en la de mayor capacidad instalada en el mundo.

 **1991:** Entró en operación comercial la Segunda Etapa del Sistema de Transmisión a 800.000 voltios.

 **1992:** Entró en operación la Interconexión Eléctrica Venezuela – Colombia a 230.000 voltios por la zona de La Guajira. En éste mismo año, se puso en servicio el Aliviadero de Macagua II.

 **1993:** Se iniciaron los trabajos de desvío del Río Caroní para la construcción de la Central Hidroeléctrica Caruachi, con una capacidad instalada de 2160 Megavatios, formando parte del Sistemas de Presas en el bajo Caroní.

 **1995:** Se culminaron las obras civiles del Proyecto Macagua II y se puso en servicio la primera unidad de la Casa de Máquinas II de Macagua.

 **1996:** Entró en operación la primera unidad de la Casa de Máquinas II.

 **1997:** El Presidente de la República, Doctor Rafael Caldera, inauguró la Central Hidroeléctrica Macagua II y mediante decreto en homenaje al sistema democrático y la continuidad administrativa, designa a ésta obra con la fecha representativa del inicio de la Democracia en el País.

 **1998:** Entró en operación la última unidad de generación de la Central Hidroeléctrica “23 de Enero”, Macagua II.

- 🌀 **1999:** vaciado del millón de metros cúbicos de concreto en la Central Hidroeléctrica Francisco de Miranda en Caruachi.
- 🌀 **2000:** se completa el vaciado de 1 millón de metros cúbicos de concreto en las obras de construcción del proyecto hidroeléctrico de la Central Francisco de Miranda – Caruachi.
- 🌀 **2001:** Se dió inicio a las labores de montaje de la primera unidad generadora del proyecto hidroeléctrico de la Central Francisco de Miranda – Caruachi.
- 🌀 **2002:** se iniciaron las obras preliminares del proyecto hidroeléctrico Manuel Piar en Tocomá.
- 🌀 **2003:** entra en operación comercial la primera unidad de la Central Francisco de Miranda – Caruachi.
- 🌀 **2004:** continuaron los planes de modernización de la Central Hidroeléctrica Simón Bolívar, incorporando cuatro Unidades completamente rehabilitadas.
- 🌀 **2005:** CVG EDELCA puso en operación 3 nuevas Unidades Generadoras de de la Central Hidroeléctrica Francisco de Miranda y culminó la primera fase del Plan de Modernización de la Central Hidroeléctrica Simón Bolívar.
- 🌀 **2006:** El 31 de marzo se inauguró la Central Hidroeléctrica Francisco de Miranda, en Caruachi, para la fabricación de majestuosa infraestructura se desarrolló un Plan de Manejo Ambiental, encaminado a aminorar el impacto que genera una obra de esta magnitud, no sólo en el ambiente sino en las comunidades aledañas.

MISIÓN DE LA EMPRESA

Generar, transmitir y distribuir energía eléctrica, de manera confiable, segura y en armonía con el ambiente, a través del esfuerzo de mujeres y hombres motivados, capacitados, comprometidos y con el más alto nivel ético y humano; enmarcado todo en los planes estratégicos de la Nación, para contribuir con el desarrollo social, económico, endógeno y sustentable del País.

VISION DE LA EMPRESA

Empresa estratégica del Estado, líder del sector eléctrico, pilar del desarrollo y bienestar social, modelo de ética y referencia en estándares de calidad, excelencia, desarrollo tecnológico y uso de nuevas fuentes de generación, promoviendo la integración Latinoamericana y del Caribe.

VALORES

-  Respeto.
-  Honestidad.
-  Responsabilidad.
-  Humanismo.
-  Compromiso.
-  Solidaridad.
-  Humildad.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

-  Ampliar la cobertura de los servicios de CVG EDELCA a un creciente número de clientes y sectores de la economía.
-  Lograr la satisfacción de los clientes mediante un servicio de excelente calidad.
-  Garantizar la confiabilidad del Sistema Eléctrico.
-  Mantener precios competitivos.
-  Ser eficientes y rentables.

- ⊕ Lograr un recurso humano idóneo y motivado que satisfaga las necesidades de CVG EDELCA.
- ⊕ Velar por la conservación y protección de las cuencas y áreas de interés para CVG EDELCA.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE CVG EDELCA, C.A.



Fuente: www.intranet.edelca.com.ve

CVG EDELCA, C.A., está dividida en cinco grandes zonas de operaciones, las cuales son Caracas, Puerto Ordaz, Macagua, Caruachi y Tocomá. Además están organizada estructuralmente en nueve (09) Direcciones: Dirección de Planificación, Dirección de Finanzas y Administración, Dirección de Servicios, Dirección de Expansión de Generación, Dirección de Telemática, Dirección de Proyectos de Transmisión, Dirección de Operación y Mantenimiento de Transmisión, Dirección de Producción, la Dirección de Redes Regionales; y siete (07) Gerencias de Staff: Gerencia de Auditoría Interna, Gerencia de Consultoría Jurídica, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Gestión Ambiental, Gerencia de Asuntos Públicos, Gerencia de Licitaciones y el Centro de Investigaciones Aplicadas.

1. PRESIDENCIA.

La Presidencia depende en línea de mando directo de la Junta Directiva, y sus objetivos se materializan a través de todas las unidades de staff y de líneas

adscritas a la Vicepresidencia Ejecutiva, presentando un esquema estructural externo ajustado al siguiente esquema:

2. VICEPRESIDENCIA EJECUTIVA.

La Vicepresidencia Ejecutiva depende en línea de mando directo de la Presidencia y sus objetivos estratégicos se materializan a través de las Gerencias de Staff y las Gerencias de Dirección de alto nivel que conforman su esquema estructural interno, de acuerdo con el siguiente esquema:

Objetivos de las Gerencias de Staff y de las Direcciones.

3.1 Unidades de Staff.

3.1.1. Gerencia de Consultoría Jurídica.

Asesorar a la dirección superior en todos los asuntos de orden jurídico con el fin de asegurar que se cuente con una adecuada orientación en las políticas y la toma de decisiones en la empresa y que pudiesen afectar las operaciones contractuales contenidas en las ramas del derecho administrativo, público, civil, mercantil y laboral.

3.1.2. Gerencia de Recursos Humanos.

Proporcionar a la organización un servicio integral de excelente calidad, fundamentado en la investigación, consultoría, apoyo técnico e innovación para la administración efectiva de su recurso humano, generando confianza y estabilidad, garantizando en forma oportuna personal idóneo, satisfecho y motivado que cubra las necesidades de CVG EDELCA, proyectándola como empresa líder y exitosa en el sector eléctrico.

3.1.3. Gerencia de Asuntos Públicos.

Coordinar programas para el logro y el desarrollo óptimo de los vínculos y comprensión mutua entre las empresas del grupo C.V.G., y sectores internos y externos con la debida promoción, proyección y mantenimiento de la mejor imagen de la empresa y el apoyo de la comunidad Regional y Nacional a la gestión y proyectos de CVG EDELCA.

3.2. Unidades de Línea

3.2.1. Dirección de Planificación.

Lograr mediante la actividad centralizada de las unidades que conforman su estructura, el instrumento de delegación para el apoyo y asesoramiento a la dirección superior en la planificación y ejecución de las políticas empresariales para el cumplimiento de los objetivos centrales de CVG EDELCA.

3.2.2. Dirección de Finanzas y Administración.

Lograr un adecuado control administrativo de las políticas financieras de la empresa y garantizar la planificación en el pago de las obligaciones contraídas a fin de que se cumplan con los objetivos y metas previstas por CVG EDELCA.

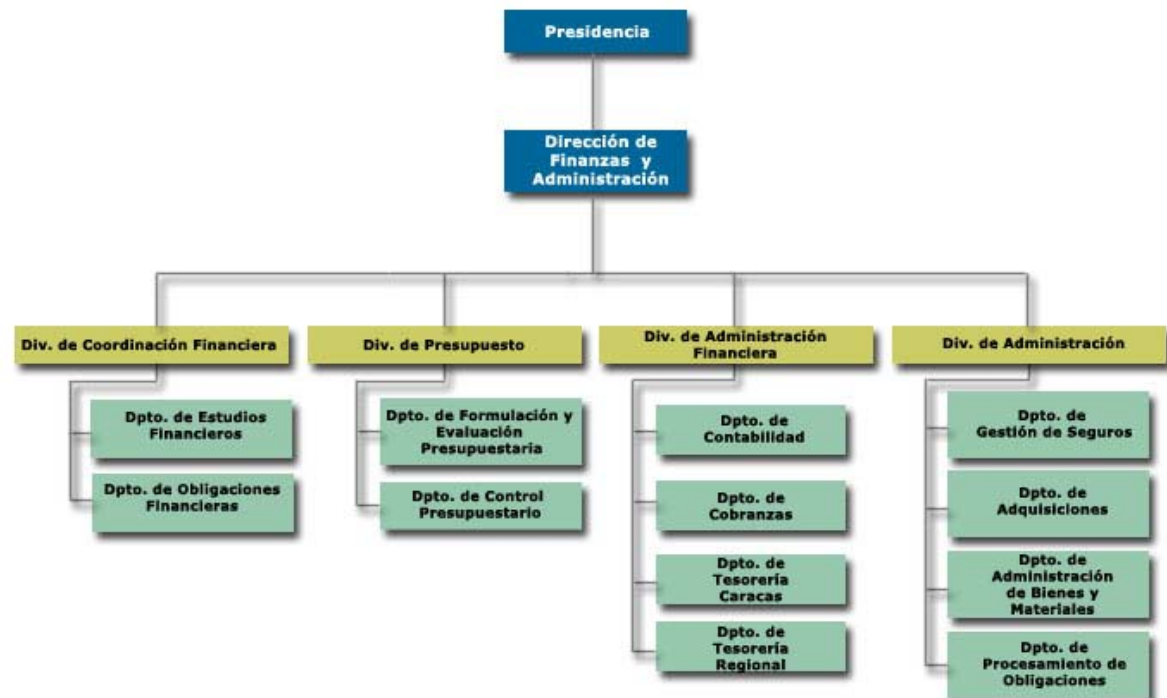
3.2.3. Dirección de Servicios.

Proveer los recursos materiales y servicios requeridos por las unidades organizativas para cumplir con la misión de producir y comercializar energía eléctrica, así como, obtener y asignar los recursos financieros para proporcionar a la empresa el adecuado balance que permita cumplir con los objetivos y metas previstas por CVG EDELCA.

3.2.4. Dirección de Expansión de Generación.

Asegurar la calidad constructiva de las obras de ingeniería de Generación del sistema Eléctrico de CVG EDELCA, garantizando la coordinación y el control eficiente de los contratos de obras en sus aspectos técnicos y administrativos, a los efectos de cumplir con los programas y metas establecidos para el desarrollo de la infraestructura hidroeléctrica proyectada al Río Caroní, de acuerdo con los parámetros de calidad, costo, y oportunidad exigidos por la empresa.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES UNIDAD DONDE SE LLEVA A CABO EL TRABAJO ESPECIAL DE GRADO



Fuente: www.intranet.edelca.com.ve

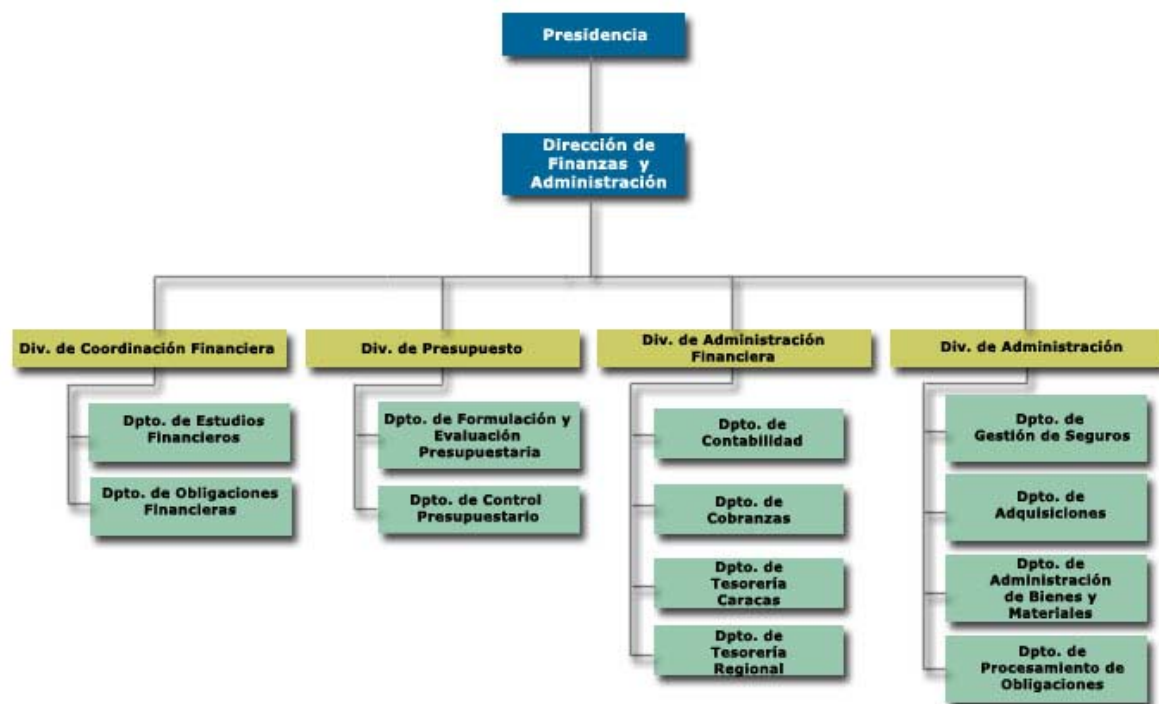
La Dirección de Finanzas y Administración fue creada en Marzo del año 1998, en su creación, se estableció como su misión: “Suministrar los servicios necesarios para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa, en términos de calidad, expresadas en la satisfacción permanente de los clientes, mejoramiento continuo, oportunidad, eficiencia y agregación de valor”.

La Dirección de Finanzas y Administración es una unidad de apoyo adscrita a la Presidencia, conformada de la siguiente manera:

- 4 Divisiones.
- 12 Departamentos.

La División de Administración, tiene como objetivo *“Procurar y administrar los servicios comerciales, bienes y materiales requeridos por las Unidades*

Organizativas de CVG EDELCA, procesando las obligaciones contraídas con los proveedores y contratistas. Así como, contratar las pólizas de seguro establecidas en los planes de beneficios del personal y aquellas que respondan a la evaluación de los riesgos a que están expuestos los bienes patrimoniales, en términos de oportunidad, eficiencia, costo, calidad y de acuerdo con el marco regulatorio vigente”.



Fuente: www.intranet.edelca.com.ve

La División de Administración, tiene adscrito cuatro Departamentos los cuales tienen como función específica adquirir los Bienes y Materiales necesarios para la operación de las distintas unidades de la empresa, administrar, asegurar los bienes y mantener la disponibilidad de los materiales.

El Departamento de Adquisiciones, tiene como objetivo “Adquirir oportunamente, los bienes, materiales y servicios demandados por las unidades organizativas, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes, cumpliendo con las especificaciones requeridas, al mejor costo y según el marco normativo vigente”.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES

- Coordinar y controlar la gestión de procura que asegure el suministro de bienes, materiales y servicios necesarios para la continuidad de los procesos administrativos y operativos requeridos por las unidades organizativas de CVG EDELCA.
- Coordinar los trámites asociados al proceso de licitación que le correspondan, vigilando el adecuado desarrollo de adjudicación de las adquisiciones a los proveedores y contratistas formalmente seleccionados, así como la elaboración de los contratos respectivos.
- Detectar las necesidades actuales y futuras para programar la adquisición de bienes, materiales y servicios, y con calidad y oportunidad.
- Asegurar el tratamiento oportuno de gestionar oportunamente las solicitudes de adquisición de bienes, materiales y servicios, requeridas por las unidades organizativas.
- Administrar los contratos de bienes, materiales y servicios elaborados por el Departamento, mediante el seguimiento y control de la ejecución de los mismos y la aplicación del marco normativo vigente.
- Asegurar el cumplimiento de las condiciones generales y particulares establecidas en los documentos de formalización de las adquisiciones de bienes, materiales y servicios, tramitados por el Departamento.
- Gestionar los registros oportunos en el sistema de los procesos para adquirir, a fin de garantizar la disponibilidad de información que facilite el seguimiento del proceso de adquisición.
- Gestionar y conformar de forma oportuna las facturas y demás documentos relacionados con la adquisición de bienes y materiales o la contratación de obras y servicios comerciales y profesionales se correspondan con lo estipulado en los documentos de formalización establecidos entre las partes.
- Gestionar la tramitación oportuna ante los organismos públicos competentes, para la nacionalización de los bienes y materiales

adquiridos en el exterior, así como toda la permisología necesaria, cumpliendo con la normativa vigente, a fin de entregarlos en el tiempo requerido por las Unidades organizativas y minimizar los costos por concepto de almacenaje.

- Elaborar el presupuesto y el Plan Operativo anual del Departamento.
- Mantener comunicación permanente con las Unidades organizativas a fin de garantizar que las adquisiciones cumplan con las especificaciones requeridas por las mismas.
- Asegurar que se realice el seguimiento continuo a las solicitudes de adquisición de bienes, materiales y servicios recibidas, a fin de garantizar la atención oportuna de los requerimientos efectuados por las unidades organizativas.
- Negociar con los proveedores y contratistas la calidad, el tiempo de entrega y los precios de los bienes, materiales y servicios requeridos.
- Suministrar oportunamente a los proveedores y contratistas las especificaciones y características de los bienes, materiales y servicios a ser adquiridos.
- Efectuar los trámites que le correspondan asociados al proceso de Licitación, de acuerdo con las normas, instrucciones y procedimientos establecidos para tal fin.
- Analizar, validar y aprobar en cada una de las etapas del proceso de procura, en el nivel de su competencia.
- Formalizar la adquisición de bienes, materiales y servicios comerciales cuya responsabilidad sea del Departamento.
- Garantizar el cumplimiento de las condiciones generales y particulares establecidas en los documentos de formalización de las adquisiciones de bienes, materiales y servicios, tramitados por el Departamento.
- Canalizar ante el Departamento de Gestión de Seguros la documentación relacionada con los embarques y llegada de mercancías adquiridas a través de las condiciones de embarque F.O.B.
- Autorizar los trámites para la nacionalización y el embarque de mercancías consignadas a CVG EDELCA.

- Aplicar los mecanismos de medición y evaluación de los indicadores gestión diseñados por la Unidad.
- Elaborar los informes periódicos sobre la gestión de la unidad, en función de los indicadores establecidos para la misma, a fin de evaluar el desempeño y tomar las acciones correspondientes que permitan mejorar la gestión prestada.
- Ejecutar los proyectos de mejora y/o las acciones correctivas y preventivas que contribuyan a mejorar constantemente la gestión de la unidad definidas a partir del análisis de las desviaciones obtenidas.

DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES DE CVG EDELCA

La función administrativa del Departamento de Adquisiciones, es llevada a cabo, a través de los siguientes procesos:

1. Contratar los bienes, materiales y servicios comerciales.
2. Administrar los contratos y/o pedidos y realizar seguimiento de la gestión.

El proceso correspondiente a Contratar los bienes, materiales y servicios comerciales, tiene como objetivo *“Tramitar las solicitudes de adquisición de los bienes, materiales y servicios, requeridas por las unidades organizativas, mediante pronósticos de abastecimiento confiables y progresivos, así como, la formalización de contratos o pedidos, a fin de abastecer las necesidades de la empresa en condiciones de costos, eficiencia, oportunidad y cumpliendo con el marco normativo vigente”*.

El proceso correspondiente a Administrar los contratos y/o pedidos y realizar seguimiento de la gestión, tiene como objetivo *“Velar por el cumplimiento de las condiciones generales y particulares de los documentos de formalización, a través del análisis de las cláusulas contractuales y el seguimiento administrativo de su ejecución, con el fin de asegurar que los bienes, materiales y servicios suministrados se ajusten a las condiciones del convenio*

correspondiente y realizar el seguimiento de la gestión de procura y servicios prestados”.

PROCESOS Y SUBPROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES

Proceso

1.0 Contratar los bienes, materiales y servicios comerciales.

Subprocesos

1.1 Adquirir Bienes, Materiales y Servicios Comerciales.

1.1.1 Procesar solicitudes de pedidos de Bienes, Materiales y Servicios Comerciales a través del Sistema SAP/R3.

1.1.2 Solicitar ofertas.

1.1.3 Analizar ofertas.

1.1.4 Obtener las aprobaciones.

1.1.5 Adjudicar la contratación de Bienes, Materiales y Servicios Comerciales.

1.1.6 Elaborar los pedidos y/o contratos de suministros o Servicios Comerciales.

1.1.7 Canalizar la revisión técnica, legal, comercial y económica de las ofertas.

1.1.8 Elaborar programas de control y seguimiento de contratos.

1.2 Entregar los Bienes, Materiales y Servicios Comerciales.

1.2.1 Proporcionar los Bienes, Materiales y Servicios Comerciales.

1.2.2 Verificar las características de los Bienes, Materiales y Servicios Comerciales suministrados por los proveedores o contratistas.

1.2.3 Certificar la entrega de los Bienes, Materiales y Servicios Comerciales.

1.2.4 Verificar la ejecución de los servicios comerciales prestados.

- 1.2.5 Obtener la aprobación por parte de la unidad organizativa del Bien, Material y Servicio Comercial suministrado.
- 1.2.6 Obtener información sobre los resultados de la prestación del servicio o la entrega de Bienes y Materiales.
- 1.2.7 Registrar los resultados de la gestión prestada.
- 1.2.8 Canalizar los reclamos o penalizaciones a proveedores de Bienes, Materiales y Servicios Comerciales.

Proceso

2.0 Administrar los contratos y/o pedidos y realizar seguimiento de la gestión.

Subprocesos

2.1 Administrar Contratos y/o pedidos de Suministros o de Servicios Comerciales.

- 2.1.1. Ejecutar la Administración de Contratos y/o Pedidos de Suministros o de Servicios Comerciales.
- 2.1.2. Realizar balance administrativo de los Contratos y/o Pedidos de Suministros o de Servicios Comerciales.
- 2.1.3. Procurar cumplimiento de cláusulas contractuales.
- 2.1.4. Solicitar la elaboración de Fianzas y Retenciones.
- 2.1.5. Tramitar el cierre administrativo de los contratos.
- 2.1.6. Canalizar reclamos o penalizaciones.
- 2.1.7. Rescindir contratos (si aplica), según instrucciones.

2.2. Evaluar la gestión de Adquisición de Bienes, Materiales y Servicios Comerciales

- 2.2.1. Analizar la gestión prestada.
- 2.2.2. Recopilar información de la gestión.
- 2.2.3. Evaluar el resultado de la gestión.
- 2.2.4. Comparar resultados vs. Indicadores, objetivos y programas establecidos por la unidad.
- 2.2.5. Obtener desviaciones.
- 2.2.6 Realizar ajustes.
- 2.2.7. Modificar especificaciones existentes.

- 2.2.8. Ejecutar acciones de ajustes o proyectos de mejora.
- 2.2.9. Evaluar y reportar el resultado de las estrategias aplicadas.
- 2.2.10. Realizar seguimiento a las acciones o proyectos de mejoras implantados.

Este proceso es llevado a cabo a través de la implantación de Proyectos de Mejoras asignados al Departamento de Adquisiciones, a través de los cuales se busca lograr el mejoramiento continuo de la calidad y productividad dentro de la misma.

Para ello, se siguió una metodología de siete (7) pasos diseñada dentro de la empresa por un grupo de Asesores pertenecientes a Consultores Omega, los cuales han implantado la misma dentro de todas las áreas y Departamentos de la empresa.

La metodología a seguir para llevar a cabo los subprocesos de la Evaluación de la Gestión de Adquisición de Bienes, Materiales y Servicios Comerciales:

PASO 1: Selección de la Oportunidad de Mejora.

El objetivo de éste paso es realizar la identificación y la escogencia de los problemas de calidad y productividad del Departamento de Adquisiciones, es decir, hacer un análisis de la gestión prestada, e identificar las posibles oportunidades de mejora a través de las fallas detectadas durante la gestión.

PASO 2: Cuantificación y subdivisión de la Oportunidad de Mejora.

El objetivo de éste paso es precisar mejor la definición del problema, su cuantificación y la posible subdivisión en subproblemas o causas síntomas, a través del diseño de indicadores de gestión, la recopilación de información de la gestión y la evaluación del resultado de la misma.

PASO3: Análisis de Causas.

El objetivo de éste paso es identificar y verificar las causas raíces específicas del problema en cuestión, aquellas cuya eliminación garantizará la no recurrencia del mismo.

PASO 4: Establecimiento del nivel de desempeño exigido.

El objetivo de este paso es establecer el nivel de desempeño exigido al Departamento de Adquisiciones y las metas a alcanzar sucesivamente, con la finalidad de realizar ajustes y modificar las estrategias existentes.

PASO 5: Diseño y programación de soluciones.

El objetivo de este paso es identificar y programar las soluciones que incidirán significativamente en la eliminación de las causas raíces.

PASO 6: Implantación de las soluciones.

El objetivo de este paso es probar la efectividad de la(s) solución(es) y ejecutar las acciones de ajustes necesarios para llegar a una definitiva, con la finalidad de que las soluciones sean asimiladas e implementadas adecuadamente por el Departamento de Adquisiciones en el trabajo diario.

PASO 7: Establecimiento de las acciones de garantía.

El objetivo de este paso es asegurar el mantenimiento del nuevo nivel de desempeño alcanzado, del cual dependerá la estabilidad en los resultados y la acumulación de aprendizaje para profundizar el proceso, mediante la evaluación y el reporte de los resultados obtenidos de las estrategias aplicadas y a través del seguimiento de las acciones de mejoras ejecutadas.

DIAGRAMA DE CARACTERIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES DE CVG EDELCA

La construcción del Diagrama de Caracterización, tiene como objetivo homogenizar el conocimiento sobre los procesos que ejecuta el Departamento de Adquisiciones de CVG EDELCA, así como mostrar los insumos que utiliza y de los procesos.

FINALIDAD DE LA ELABORACIÓN DEL DIAGRAMA DE CARACTERIZACIÓN

- ▀ Expresar en términos concretos y específicos los objetivos funcionales del Departamento de Adquisiciones de CVG EDELCA.
- ▀ Listar los clientes del Departamento de Adquisiciones de CVG EDELCA, es decir, aquellos que hacen uso de los servicios o productos de la misma.

- ▮ Listar los servicios o productos que el Departamento de Adquisiciones de CVG EDELCA presta o entrega a los clientes.
- ▮ Definir los procesos que llevan a la prestación del servicio o entrega del producto.
- ▮ Listar los principales insumos que utiliza el Departamento de Adquisiciones de CVG EDELCA.
- ▮ Para cada insumo señalar los atributos que el Departamento de Adquisiciones de CVG EDELCA valora de los mismos.

DIAGRAMA DE CARACTERIZACIÓN: Proceso: 1.0 Contratar los Bienes, Materiales y Servicios Comerciales

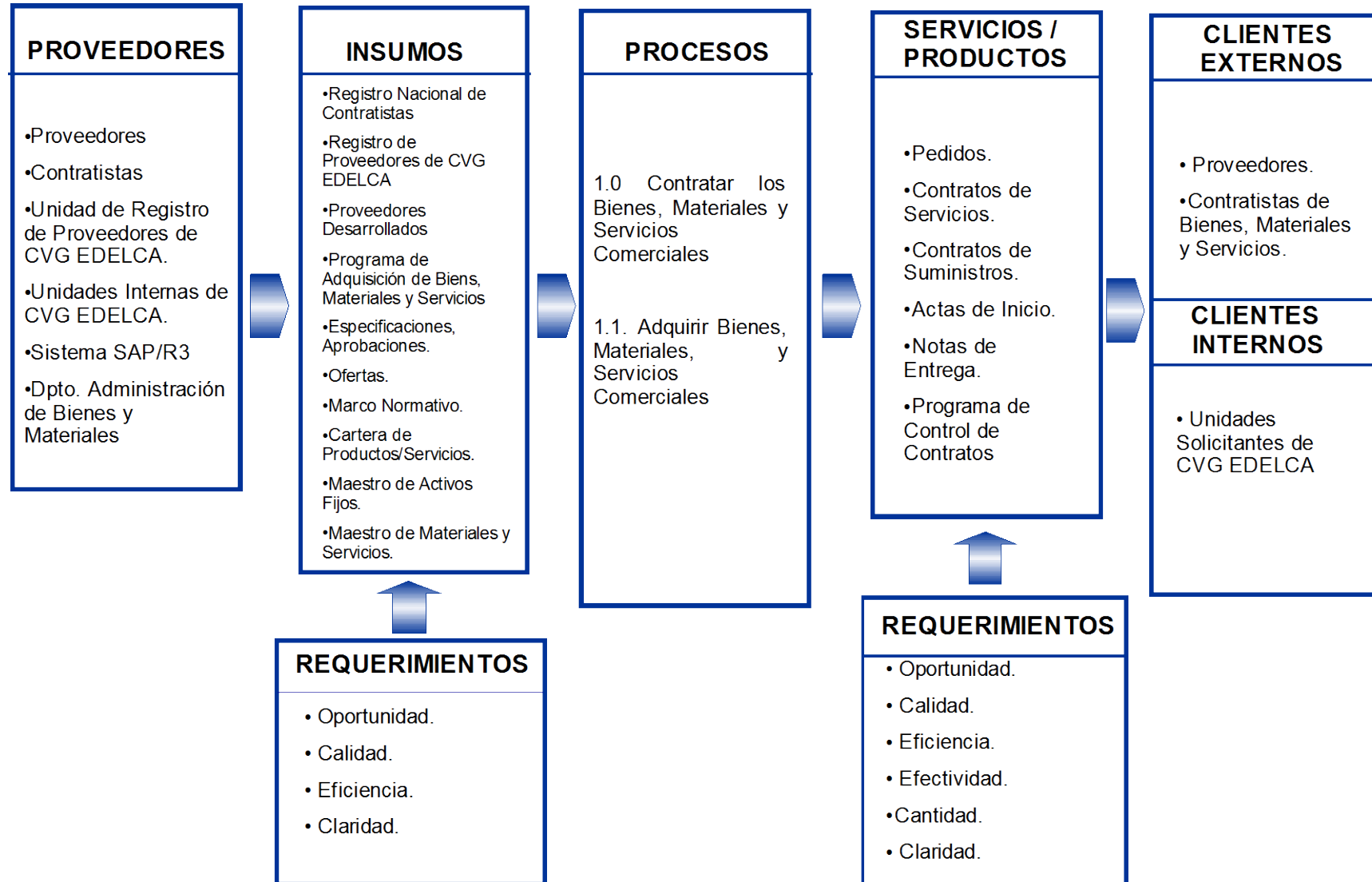


DIAGRAMA DE CARACTERIZACIÓN: Proceso: 1.0 Contratar los Bienes, Materiales y Servicios Comerciales

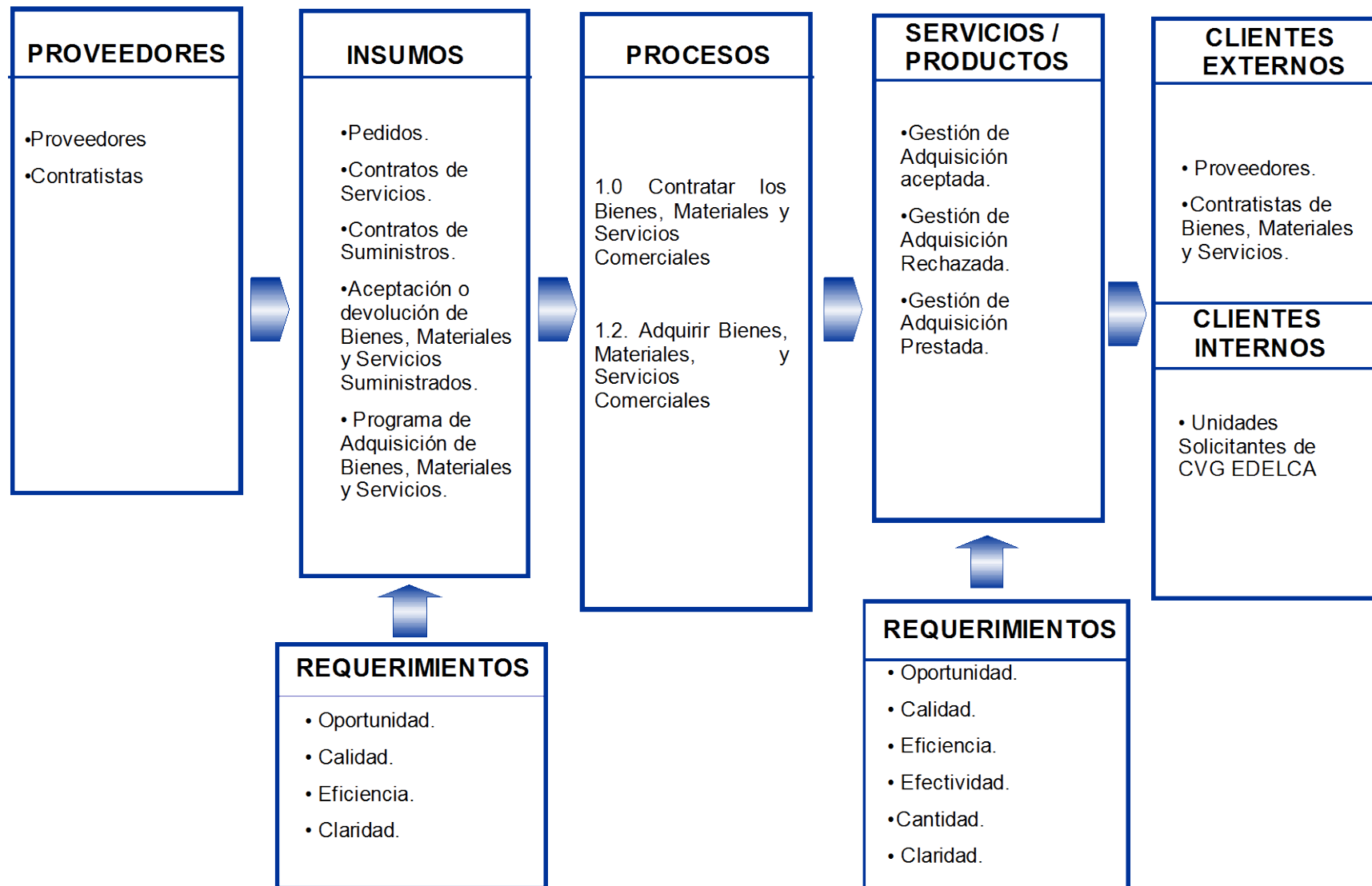


DIAGRAMA DE CARACTERIZACIÓN: Proceso: 2.0 Administrar los Contratos y/o Pedidos y realizar seguimiento de la gestión

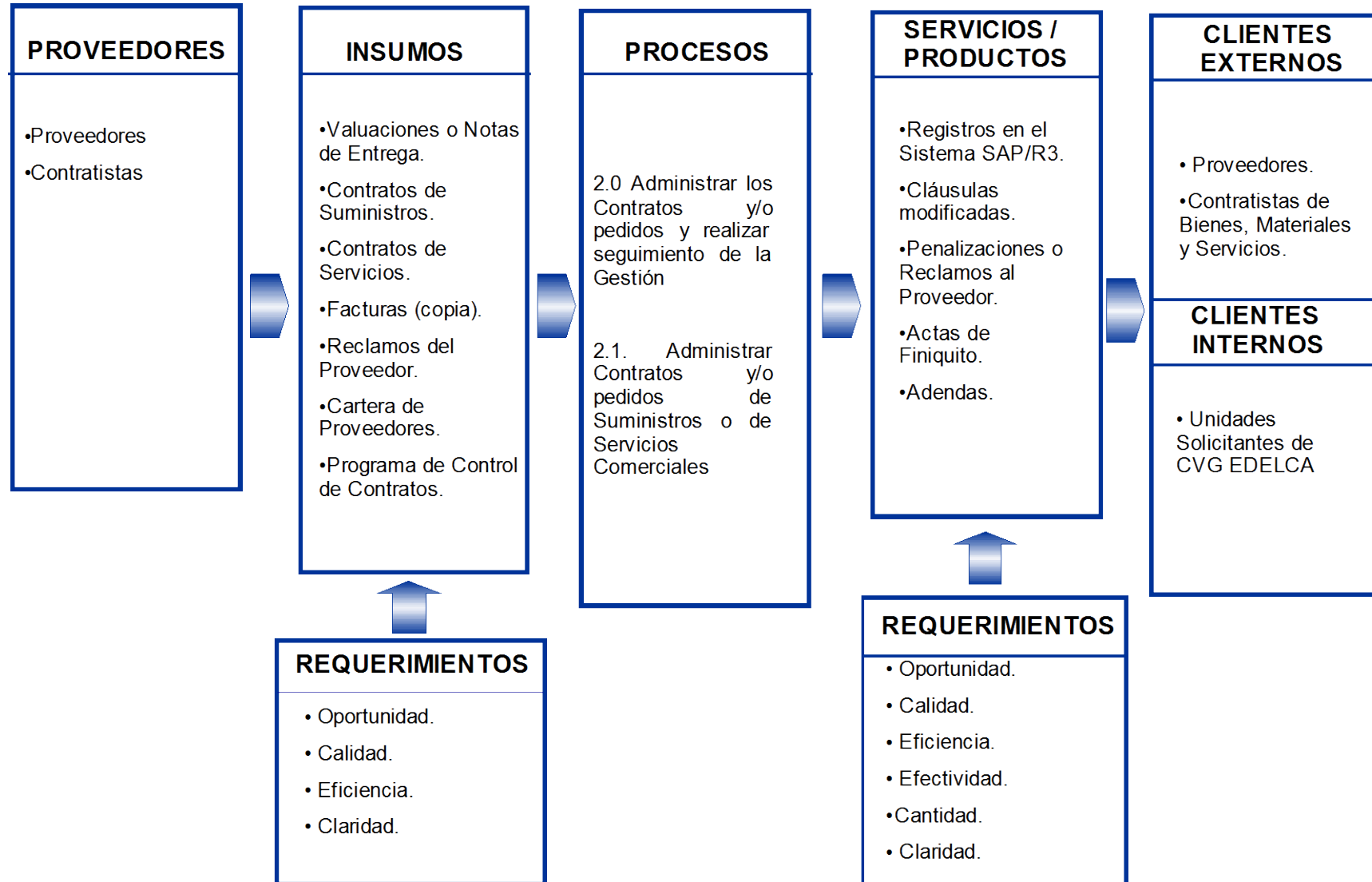
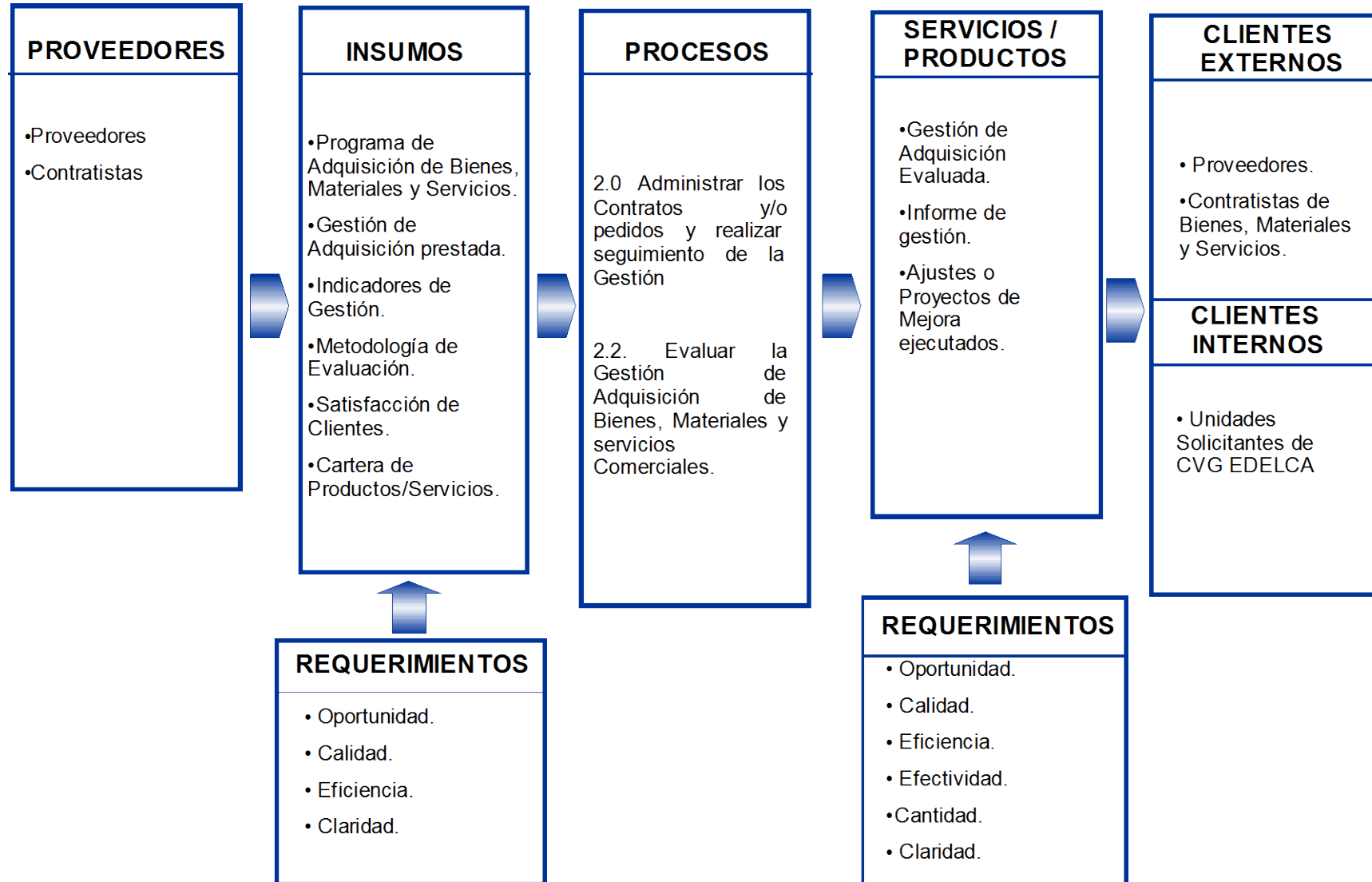


DIAGRAMA DE CARACTERIZACIÓN: Proceso: 2.0 Administrar los Contratos y/o Pedidos y realizar seguimiento de la gestión



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

SAP R/3

(Sistemas, Aplicaciones y Productos), es una aplicación de negocios funcional, construida con una estructura modular completamente integrada que la hace extraordinariamente flexible y extensible. Fue concebido considerando los estándares de la industria en sistemas abiertos con ambiente cliente/servidor e interfaz gráfica de usuario.

Con su funcionalidad y alto nivel de integración, cubre todos los requerimientos del negocio, incluyendo las áreas financiera, comercial, junto con tecnologías de automatización de procesos y distribución de datos.

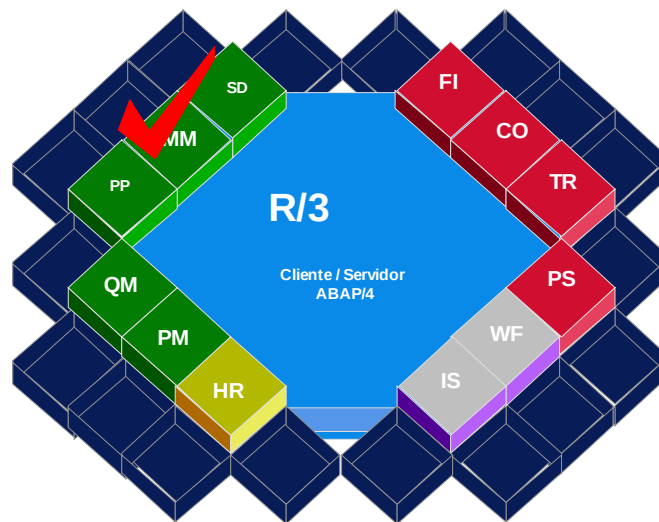
El principal producto de la compañía es R/3, en el que la R significa *procesamiento en tiempo real* y el número 3 se refiere a las tres capas de la arquitectura de proceso: bases de datos, servidor de aplicaciones y cliente. Con el R/3, las empresas pueden compartir información de diferentes áreas del negocio con sus empleados, proveedores y distribuidores en tiempo real, incluso a través de Internet. Además, el sistema cuenta con herramientas de desarrollo y es capaz de integrarse con sistemas externos que las empresas tengan de manera previa.

R/3 también contiene herramientas de desarrollo y brinda capacidad de interfase con sistemas externos: Además cuenta con una herramienta llamada “Business Engineering” (BE) la cual constituye un ambiente de trabajo “en vivo” para lograr una implantación rápida optimizando el uso de los recursos de su empresa. El BE ofrece una base funcional completa de más de 800 procesos de negocio, considerados como las mejores prácticas empresariales a nivel mundial.

El Sistema R/3 funciona en la mayoría de las plataformas de hardware y sistemas operativos importantes cuyos enlaces a bases de datos y aplicaciones existentes son automáticos. Dispone de soluciones totalmente compatibles con el comercio electrónico, Internet e Intranet.

El corazón del Sistema R/3 funciona como centro de comando para todas las aplicaciones:

MODULOS DE APLICACIÓN



Gestión Financiera (FI): esta relacionado a las actividades de

- Contabilidad General
- Cuentas por Cobrar
- Cuentas por Pagar
- Activos Fijos
- Consolidación
- Libros Especiales

CO Controlling

- Contabilidad por Centros de Costos y Gastos Generales
- Costeo por Actividades (ABC)
- Costos de Producción
- Análisis de Rentabilidad

TR Tesorería

- Administración de Caja (Flujo de Efectivo)
- Administración de Tesorería
 1. Mercado de Dinero
 2. Mercado de Valores
 3. Préstamos
 4. Divisas
 5. Mercado de Derivados
- Administración de Riesgos del Mercado

PS Proyectos

- Datos Maestros
- Diseño del Proyecto
- Planificación del Proyecto
- Planificación de Costos
- Manejo de Presupuesto
- Cronograma de Actividades
- Implantación y Ejecución del Proyecto
- Integración de Sistemas Operacionales/Logísticos
- Integración de Sistemas de HR/FI/CO/SD/PM/MM
- Sistemas de Información
- Grado de Avance del Proyecto
- Liquidación del Proyecto

WF Workflow

- Componente Integrado de R/3
- Definición de Estructura Organizativa (Puestos y Roles)
- Esquemas de Workflow Predefinidos
- Herramienta Gráfica para Definir Nuevos Esquemas
- Sistema de Información de Workflow

IS Soluciones Sectoriales

Contiene funciones que se pueden aplicar en todos los módulos

HR Recursos Humanos

- Estructura Organizacional
- Desarrollo de Personal
- Planificación de costos de Personal
- Administración de Capacitación y Eventos
- Reclutamiento y Selección
- Administración de Personal

- Gestión y Evaluación de Tiempos
- Capacidad de Personal y Planificación de Turnos
- Nómina
- Contabilización de Gastos de Viaje

PM Mantenimiento

- Administración de Objetos Técnicos
- Planificación de Mantenimiento y Servicios
- Gestión de Avisos y Ordenes de Mantenimiento y Servicios
- Planificación de Capacidades
- Sistemas de Información de Mantenimiento y Servicios

QM Control de Calidad

- Planificación de Calidad
- Inspección de Calidad
- Control de Calidad
- Notificaciones de Calidad
- Certificados de Calidad
- Sistema de Información de Administración de Calidad

PP Producción

- Planificación de Ventas
- Planificación de Producción
- Planificación de Requerimientos de Materiales
- Pronósticos
- Planificación de Recursos de Fabricación (MRP II)
- Planificación de Capacidad
- Control de piso
- Kanban
- Fabricación Repetitiva
- Planificación a largo Plazo y Escenarios de Simulación
- Reunión de Datos de Planta
- Job Floor Control
- Determinación de Costos
- Administración del Proyecto

MM Materiales

- Planificación de Requerimientos de Materiales (MRP de Consumo)
- Compras
- Conteos Cíclicos
- Maestro de Materiales
- Verificación de Facturas
- Valuación/Administración/Control de Inventarios
- Warehouse Management (Control de Ubicaciones)
- Sistemas de Información de Compras

SD Ventas y Distribución

- Catálogos de Clientes y Mercaderías
- Promociones de Ventas / Actividades de Ventas
- Cosultas / Cotizaciones / Pedidos
- Verificación de Créditos
- Determinación de Precios
- Verificación de Disponibilidad
- Configuración de Variantes
- Venta / Facturación entre Compañías
- EDI
- Reemplazo / Listados / Exclusión de Materiales
- Convenios de Entregas Programadas
- Envíos / Transporte / Comercio Exterior
- Facturación
- Procesamientos de Descuentos
- Procesamientos de Devoluciones
- Sistema de Información de Ventas, Planeación y Monitoreo

La actividad de Compras, es un componente de la Gestión de Materiales (MM), quien a su vez se integra completamente con los otros módulos del Sistema SAP/R3.

Asiste todas las fases de la gestión de Materiales.

El componente Compras, comprende las siguientes tareas:

- Aprovisionamiento externo de materiales y servicios.
- Determinación de posibles fuentes de aprovisionamiento para una necesidad identificada por el sistema de planificación y control de necesidades o surgida directamente de un área de especialización.
- Supervisión de entregas y pagos a los proveedores.

APROVISIONAMIENTO EN LA GESTIÓN DE MATERIALES (MM)

El ciclo de aprovisionamiento típico para una prestación de servicios o adquisición de un material, comprende las siguientes etapas:



1. **Determinación de Necesidades:** las necesidades de materiales se identifican en las áreas de especialización o por medio de la planificación y el control de necesidades, el usuario mismo puede introducir solicitudes de pedido, o bien, el sistema de planificación y control de necesidades puede generarlas automáticamente.
2. **Selección de Proveedores:** el sistema es capaz de simular escenarios de determinación de precios, las comunicaciones de rechazo pueden enviarse automáticamente.
3. **Gestión de pedidos:** es el proceso mediante el cual el sistema toma información de la solicitud y de la oferta para facilitar la creación del pedido.

4. Seguimiento de pedidos: el sistema imprime automáticamente recordatorios o reclamaciones en intervalos predefinidos en relación a los pedidos creados.
5. Entrada de mercancía y gestión de stocks: una vez entregado el material o realizada la prestación del servicio, es necesario realizar la entrada de mercancía en el sistema, introduciendo el número del pedido.
6. Verificación de facturas: el sistema soporta la verificación y conciliación de facturas, se notifican las conciliaciones de cantidad y precio, esto acelera el proceso de auditoria y compensación de facturas para el pago.

ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA EN EL SISTEMA SAP

La estructura de una empresa se encuentra representada en el Sistema SAP/R3, por los siguientes niveles de organización:

- Mandante: es una agrupación o combinación de unidades legales.
- Sociedad: es una unidad de contabilidad independiente dentro de un mandante.
- Centro: es una unidad operacional de una sociedad.
- Organización de compras: es la Unidad responsable del aprovisionamiento de materiales y servicios para uno o más centros y de la negociación de precios y condiciones de compras con el Proveedor.
- Grupo de compras: son los responsables de las actividades de compras.

DOCUMENTOS DE COMPRAS

Es un instrumento utilizado para el aprovisionamiento de materiales y servicios,

- Petición de oferta: transmite una necesidad definida en una solicitud de un material o servicio a proveedores potenciales.

- Oferta: contiene los precios y condiciones del Proveedor y constituye la base de selección del Proveedor.
- Pedido: es la formalización de la operación de compras.
- Pedido Abierto: es una clase de contrato marco o un acuerdo de compras a largo plazo. Es un compromiso vinculante para obtener cierto material o servicio de un Proveedor durante cierto periodo de tiempo.
- Plan de entrega: es otra clase de contrato marco, o acuerdo de compra a largo plazo, permite la creación de órdenes de entrega, que especifican cantidades de adquisición.

REGISTROS MAESTROS DE LA VISTA DE COMPRAS

El Módulo de Gestión de Materiales (MM), procesa los siguientes tipos de datos:

- Datos Maestros de Materiales: es la información detallada sobre materiales de aprovisionamiento externo o de producción propia de una empresa, ejemplo de ello: unidad de medida, descripción del material.
- Datos Maestros de Proveedor: es la información sobre los proveedores (acreedores), ejemplo de ello: Nombre y dirección del Proveedor.
- Datos Maestros de Compras, como los siguientes:
 - o Registro Info de Compras: establece el enlace entre material y Proveedor, y de esta manera, facilita el procedimiento para seleccionar ofertas. Muestra la unidad de medida utilizada, e indica modificaciones del precio del Proveedor que afectan al material durante un periodo de tiempo.
 - o Libro de pedidos: especifica las fuentes de aprovisionamiento posibles para un material.
 - o Regulación por cuotas: especifica las partes de las necesidades totales de un material durante un periodo determinado que ha de asignarse a Proveedores específicos según cuotas.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA

Esquema de investigación

El esquema de investigación que permitió el desarrollo de la investigación de acuerdo al modelo establecido es el siguiente:

- Tipo de investigación.
- Selección del modelo de investigación.
- Población y muestra.
- Técnicas de recolección de datos.
- Instrumentos utilizados.

1.- TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la realización de este trabajo especial de grado, se utilizó una metodología que según el propósito o razón que persigue es **Aplicada**: ya que a través del conocimiento adquirido de los procesos y actividades ejecutadas por el Departamento de Adquisiciones de CVG EDELCA, se colocaron en práctica conocimientos con fines de aplicación inmediata a la realidad, con el propósito de presentar sugerencias y alternativas a las necesidades de la misma.

Según nivel de conocimientos a obtener con la investigación es **Proyectiva**, ya que a través de este trabajo especial de grado realizado dentro del Departamento de Adquisiciones de CVG EDELCA, se describen aspectos y criterios que permiten colocar de manifiesto su estructura y comportamiento,

para luego proponer una estructura acorde con las exigencias del Departamento.

Según la estrategia empleada para la recolección de la información es **Documental**, ya que para el respaldo de ciertos criterios determinados durante el desarrollo de este trabajo especial de grado, fue necesario realizar consultas bibliográficas a fuentes tales como: libros, boletines informativos de la empresa, revistas, documentales, e Internet.

También es de **Campo o no experimental**, porque el estudio, se realizó directamente en la Unidad de Análisis, representada por el Departamento de Adquisiciones de CVG EDELCA, en el cual se realizó la recolección de datos en forma directa a la realidad como se presenta, sin posibilidad de manipular las variables estudiadas.

2.- SELECCIÓN DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN

Según criterio de tipo pragmático (para que está hecho el modelo):

Es **Descriptivo**, por que esta dirigido a la compensación de la realidad.

Según lo que representa en la realidad (de que esta hecho):

Es un modelo **Físico**, porque representa las características de la realidad.

Es **Analógico**, porque el conjunto de propiedades físicas de los elementos que actúan en la realidad son representativas, con materiales y propiedades diferentes.

Según la forma como se ha manipulado la variable (t) tiempo:

El modelo es **Dinámico**, ya que los valores obtenidos en la gestión varían en función del tiempo.

3.- POBLACIÓN Y MUESTRA:

POBLACIÓN:

La población esta representada por todos los procesos llevados a cabo actualmente (desde marzo de 2004 hasta la actualidad) en el Departamento de Adquisiciones de CVG EDELCA, los cuales están inmersos dentro de los macro procesos de la misma, así como los que deberían llevarse a cabo en el mismo Departamento, con el fin de preservar la complementariedad y el seguimiento lógico de las actividades.

MUESTRA:

Siendo la población todos los procesos llevados a cabo en el Departamento de Adquisiciones, no existe muestra ya que no se puede estudiar una parte de los procesos para inferir luego los resultados obtenidos sobre el conjunto de los procesos del Departamento.

4.- TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Una vez determinados los elementos a objeto de investigación, se identificaron ciertas técnicas de investigación, que facilitarían la recolección de los datos y recopilación de información.

Las técnicas utilizadas para la recolección de los datos fueron las siguientes:

- Recolección de información relacionada con todos los procesos administrativos y operativos del Departamento de Adquisiciones de CVG EDELCA.
- Identificación de todos los procesos ejecutados en el Departamento de Adquisiciones de CVG EDELCA.
- Revisión de los procedimientos e instrucciones de trabajo.
- Consultas y entrevistas con el personal adscrito al Departamento de Adquisiciones de CVG EDELCA.

- Identificación de (Entrada – Insumo – Proceso – Producto) del Departamento de Adquisiciones de CVG EDELCA, a través de la elaboración del Diagrama de Caracterización.

5.- INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Para la recolección de los datos se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Revisión de los procedimientos e Instrucciones de Trabajo: A través de esta revisión se realizó un análisis de los procedimientos e instrucciones de trabajo del Departamento de Adquisiciones de CVG EDELCA, con la finalidad de adaptar la documentación a los requerimientos de la misma y verificar su cumplimiento con las actividades que aseguran la efectividad de las operaciones.
- Consultas y entrevistas con el personal adscrito al Departamento de Adquisiciones de CVG EDELCA: Básicamente la información a solicitar consistió en verificar si la ejecución de las actividades de cada proceso cumple con lo establecido en el Manual de Organización del Departamento de Adquisiciones de CVG EDELCA, así como validar si existen oportunidades de mejoras que puedan ser adoptadas para mejorar el proceso.
- Observaciones: para el conocimiento de los procesos ejecutados, dentro del Departamento de Adquisiciones de CVG EDELCA, fue necesario realizar varias observaciones del mismo las cuales se muestran a continuación:
 - Observación directa: la observación directa de los procesos y actividades del Departamento de Adquisiciones de CVG EDELCA, se realizó con la finalidad de verificar la información obtenida de las consultas realizadas.
 - Observación de conocimiento: realizada para tomar nota, de los datos necesarios para la elaboración de procedimientos e instructivos.
 - Observaciones de control: realizadas con la finalidad de compararlas actividades operativas con las descritas en los

procedimientos e instructivos elaborados en el Departamento de Adquisiciones de CVG EDELCA, de manera de corregir las fallas e incluir sugerencias.

- Recopilación de información: se localizó parte del material que presenta de forma escrita las actividades del Departamento de Adquisiciones de CVG EDELCA, entre los cuales se destacan Manual de Organización del Departamento de Adquisiciones, Manual de Organización Sección de Adquisiciones de Bienes, Materiales y Servicios, revistas CVG EDELCAMBIO de CVG EDELCA, e Intranet.
- Elaboración y luego aplicación del Diagrama de Caracterización: la construcción del Diagrama de Caracterización, se realizó con la finalidad de obtener los perfiles de actividad y homogeneizar en el equipo de trabajo el conocimiento sobre los servicios de la Unidad de Análisis, de los insumos que utiliza y de los procesos.

La elaboración del Diagrama de Caracterización, permitirá:

- Expresar en términos concretos y específicos los objetivos funcionales de la Unidad de Análisis.
- Listar los clientes de la Unidad de Análisis, es decir, aquellos que hacen uso de los servicios que presta.
- Listar los servicios que la Unidad de Análisis presta o entrega a los clientes.
- Definir los procesos que llevan a la prestación del servicio.
- Listar los principales insumos que utiliza la Unidad.
- Para cada insumo señalar los atributos que el Departamento valora de los mismos.

CAPITULO IV

RESULTADOS

CAPITULO IV

RESULTADOS

DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES EN EL SISTEMA SAP/R3.

En el año 2002, se implanta en CVG EDELCA, una nueva estructura organizativa, bajo el modelo de gestión orientado a unidades de negocio, con el cual se daba cumplimiento al requisito de separación contable de las actividades establecidas en la Ley del Servicio Eléctrico, así como a la evaluación de la efectividad práctica de dicho modelo con miras a realizar los ajustes necesarios para la conformación futura de las empresas.

Este modelo de gestión contempló la descentralización de las actividades operativas modulares correspondientes a las áreas de Transmisión Regional y de Distribución, dando cabida a la creación de dos nuevas Direcciones de igual denominación.

Para aquel entonces se lograron importantes objetivos relacionados con el diseño e implantación de la estructura organizativa; la identificación de fronteras técnicas, la separación de activos e inventarios, la adecuación de procesos de negocio, la identificación e implementación de los servicios; el diseño de la estrategia presupuestaria para el año 2003; la adecuación de la plataforma tecnológica necesaria para la gestión administrativa bajo el nuevo modelo de gestión y la dotación de las nuevas unidades con el personal requerido para su gestión, todo con el firme propósito de generar estados financieros por unidades de negocio.

La alta Dirección de la empresa cumplió con la premisa de separación contable diferenciando las áreas de negocio:

- Generación.
- Transmisión Troncal.
- Transmisión Regional,
- Distribución

Paralelo a toda esta situación, se creó un Proyecto de Transformación de Empresas, cuyo objetivo era efectuar adecuaciones al Sistema SAP/R3, que permitiera cumplir con los lineamientos establecidos en la Ley Orgánica del Servicio Eléctrico, que establecía que para finales de ese año las empresas verticalmente integradas y que prestaban el Servicio Eléctrico, debían separarse de acuerdo a las actividades que realizaban, Generación, Transmisión, Distribución y Comercialización. Producto de ello, se constituyó un Proyecto General – Empresarial y un Subproyecto de adecuación del Sistema SAP/R3.

CVG EDELCA en su Proyecto de Transformación de Empresa (PTE) definió diferentes áreas en foco de potenciales empresas en las cuales podía dividirse: Generación, Transmisión Troncal, Transmisión Regional y Distribución, el área de Comercialización que la LOSE establecía como una empresa, se le adosó como una función del área de Generación, es decir, el área de Generación era también la que iba a ser Comercializadora.

La separación de empresas como lineamiento de estado no se concretó, pero internamente en CVG EDELCA, se realizó la separación en Unidades de Negocio.

En el 2004, en pleno desarrollo del Proyecto VATIO Upgrade SAP, para cambiar de versión 3.1 a 4.5 Enterprise e incorporar mejores funcionales, CVG EDELCA, sufrió una nueva modificación de su estructura organizativa, producto de un redimensionamiento, pues también hubieron nuevos lineamientos de la Ley Orgánica del Sector Eléctrico (LOSE), por consiguiente, aquellas unidades que se crearon como replicas del Departamento de

Adquisiciones (Generación), en el resto de las otras Unidades de negocio debían fusionarse nuevamente.

En el proceso de creación de Unidades de negocio, se crearon las siguientes unidades que tendría bajo su responsabilidad la ejecución de los procesos de procura:

- Departamento de Servicios Internos: atender la demanda del área de Transmisión Troncal. Manejando un 25% de las transacciones.
- Departamento de Adquisiciones: atender la demanda de Generación, Transmisión Regional y Distribución, así como las compras centralizadas y Corporativas. Manejando un 75% de las transacciones.

Producto de la reorganización que tuvo CVG EDELCA, para aquel entonces, el Departamento de Servicios Internos desaparece y sus recursos son transferidos al Departamento de Adquisiciones.

Para aquel entonces, se realizó la modificación de estructura a nivel organizacional, más no se realizó la adecuación de la estructura organizativa en el Sistema SAP/R3, y esto trajo como consecuencia:

- Realizar la distribución de la carga de trabajo de forma manual, esta actividad estaba a cargo del Supervisor de Compras, el mismo debería distribuir en el Sistema SAP/R3 los requerimientos, esta situación ocasionó ciertas inconsistencias porque en el área de Generación en un Grupo de Compras, habían “n” compradores, a diferencia del Grupo de Transmisión, que en un grupo de compras había un único comprador, por lo tanto, era muy fácil ver en el Sistema SAP/R3 cual era de cada quien y de redistribuir, mientras que en Generación era casi imposible porque entonces había que sondear para ver cuales eran los requerimientos de cada comprador.
- Realizar la homologación de la forma de trabajar, la mejora en la distribución de la carga de trabajo no dependía de la cantidad de recursos sino de la Planificación que se pudiera hacer de los requerimientos.

Se realizó un Plan de Acción para abordar los requerimientos de Adquisición que demandaban las Unidades organizativas internas de CVG EDELCA, sin embargo, ese plan de acción no contempló el nuevo modelo de trabajo del Departamento de Adquisiciones, por lo tanto, no es sino hasta el 2007 que el Departamento de Adquisiciones solicita ante la Dirección de Telemática, el apoyo para realizar la Adecuación de la Estructura organizativa del Departamento de Adquisiciones en el Sistema SAP/R3.

CONCEPTUAR LA PROPUESTA DE ADECUACIÓN EN EL SISTEMA SAP/R3 DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE COMPRAS DEL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES DE CVG EDELCA.

Esta adecuación se da en los grupos de compras que maneja el Departamento de Adquisiciones, no alterando el Modelo de Negocio de CVG EDELCA, simplemente es una reorganización de como funcionan los grupos de compras y adaptarlos a la operacionalidad del Departamento de Adquisiciones.

El Sistema SAP/R3, se basa en lo que ellos denominan un Modelo de Negocio, ese Modelo de Negocio, está compuesto por tres (03) elementos:

- Estructura Organizativa.
- Datos Maestros.
- Procesos.

La adecuación de la estructura organizacional implica adecuaciones de datos maestros, más no necesariamente de procesos. La adecuación de la estructura del Departamento de Adquisiciones únicamente contempla los grupos de compras.

Los grupos de compras conforman una estructura en el Sistema SAP/R3, dada por:

- Sociedad.
- Centro.
- Almacenes.

Los grupos de compras representan a los compradores, por consiguiente, como estén organizados los compradores de esa misma forma se pueden organizar los grupos de compras, donde cada comprador tiene un Supervisor, estos Supervisores son los que aprueban o liberan los documentos de compras, es decir, los pedidos que generan los compradores, este sería el cambio que debe ser contemplado en la adecuación de la estructura organizativa del Sistema SAP/R3.

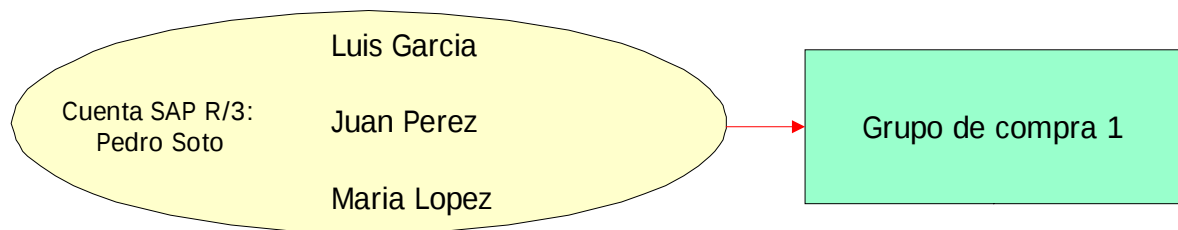
El criterio a utilizar en esta propuesta será el de grupo de artículos, se busca la aplicación de la estrategia de especialización del comprador, habrán compradores especializados en determinados rubros, lo cual tiene su pro y su contra. Al estar especializado significa que va a conocer mejor el mercado. Esa especialización debe estar unida a su vez con una estrategia de rotación para que los compradores puedan involucrarse con diferentes mercados debido a que el Departamento de Adquisiciones uno de sus fines es el uso óptimo de sus recursos, y su principal recurso esta representado por sus compradores.

La adecuación va a facilitar que el Sistema SAP/R3 este en concordancia con la forma de operación del Departamento de Adquisiciones, y a esa forma de operación se le pueden aplicar estrategias de procura que lleven a mejorar el proceso.

CASO 1 ACTUAL

A continuación se presenta el CASO 1, que corresponde a la situación que refleja la manera actual de ejecutar los procesos del Departamento de Adquisiciones, en este caso, con un mismo perfil SAP, pueden trabajar hasta tres (03) compradores y a su vez los tres compradores, tienen asignado un mismo grupo de compras.

Las ventajas y desventajas de este caso, se presentan a continuación:



Ventajas	Desventajas
•El ingreso de nuevos compradores no depende de la obtención de la licencia SAP R/3 lo que representa un ahorro.	•No permite asignar cargas de trabajo por comprador lo cual imposibilita establecer responsabilidades dentro de SAP R/3 •No permite el seguimiento particular por comprador lo cual imposibilita identificar la efectividad por cada uno de ellos. •Niveles de seguridad altamente vulnerables en las transacciones de compra

CASO 2: IDEAL

En el Caso 2 o caso ideal, vemos representado que cada Comprador tiene asignada una única licencia SAP, y a su vez tiene asignado un grupo de compras, por el cual debe ser responsable de ejecutar las actividades inherentes al proceso de compras delegado.

Las ventajas y desventajas de este caso, se presentan a continuación:

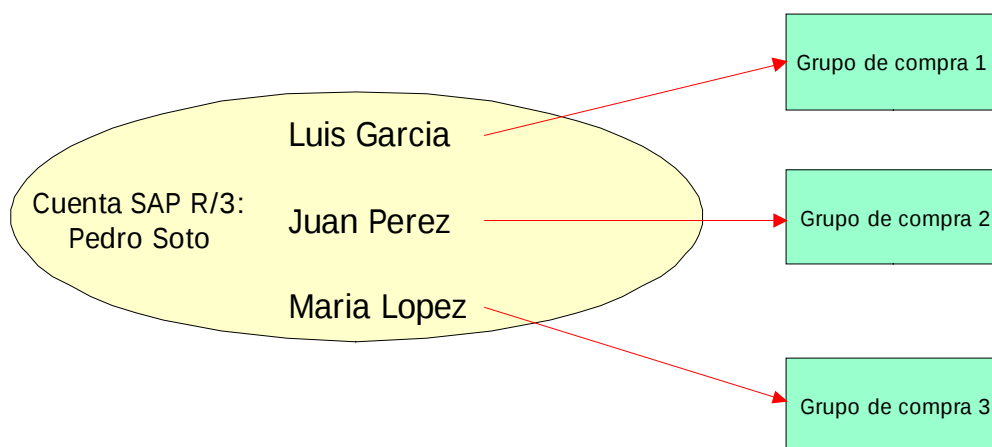


Ventajas	Desventajas
•Permite asignar cargas de trabajo por comprador lo cual posibilita establecer responsabilidades dentro de SAP R/3 •Permite el seguimiento particular por comprador lo cual posibilita identificar la efectividad por cada uno de ellos. •Altos niveles de seguridad en las transacciones de compra	•El ingreso de nuevos compradores depende de la obtención de la licencia SAP R/3 •Licencias SAP altamente costosas •Dificultad en la adquisición de nuevas licencias SAP R/3

CASO 3: PROPUESTO

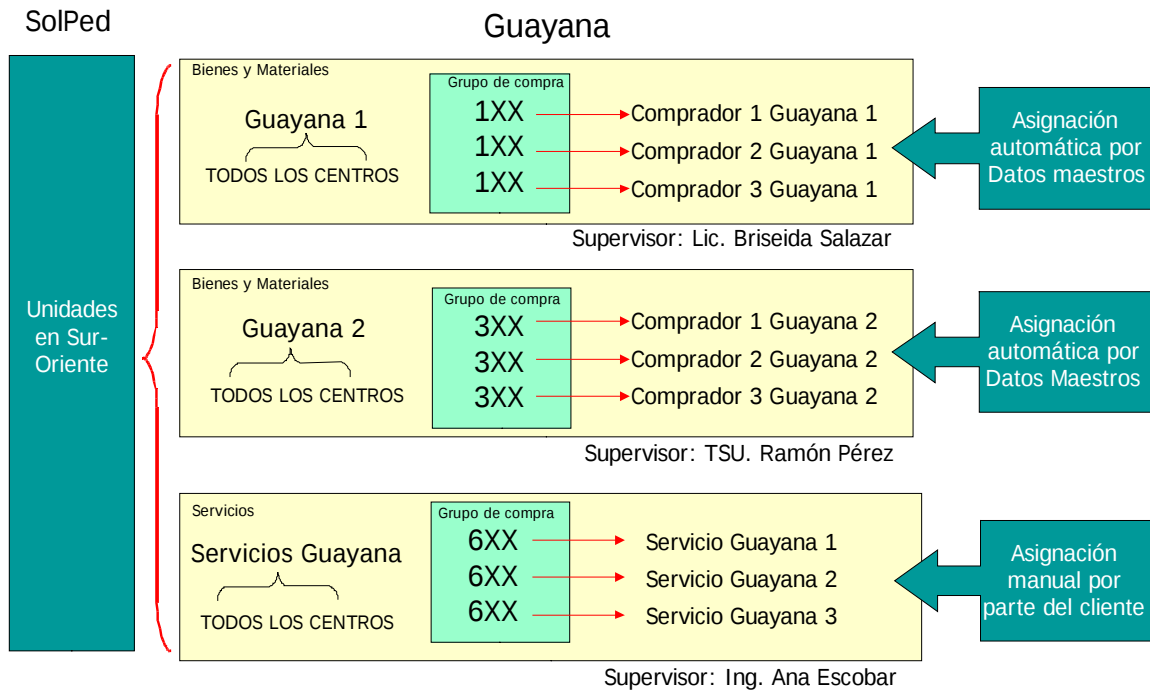
En el Caso 3 ó caso propuesto, se muestra el escenario en el que una Licencia SAP es asignado a más de un comprador, la diferencia radica en que a cada comprador se le asigna un grupo de compras específico, por el cual debe hacerse responsable de ejecutar las actividades delegada.

Las ventajas y desventajas de este caso, se presentan a continuación:



Ventajas	Desventajas
•El ingreso de nuevos compradores no depende de la obtención de la licencia SAP R/3 lo que representa un ahorro. •Permite asignar cargas de trabajo por comprador lo cual posibilita establecer responsabilidades dentro de SAP R/3 •Permite el seguimiento particular por comprador lo cual posibilita identificar la efectividad por cada uno de ellos.	•Bajo nivel de seguridad en las transacciones de compra

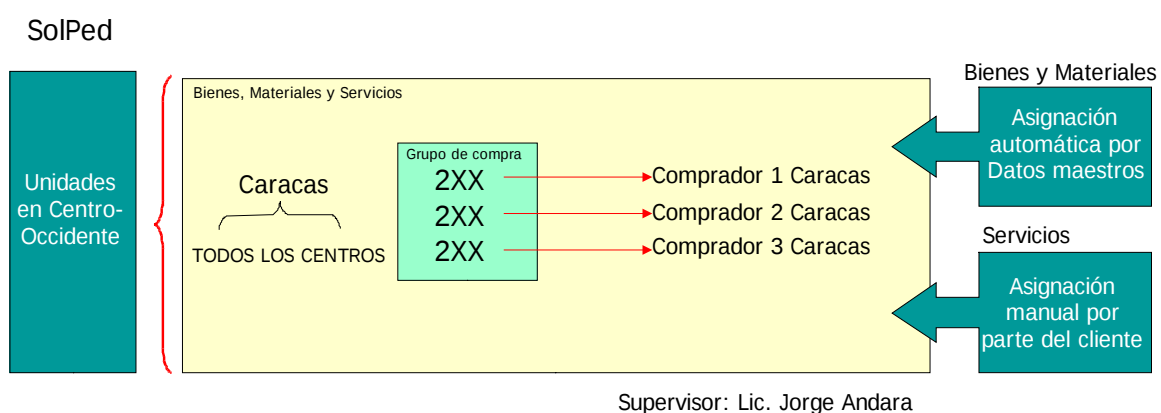
ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE COMPRAS GUAYANA EN EL SISTEMA SAP/R3



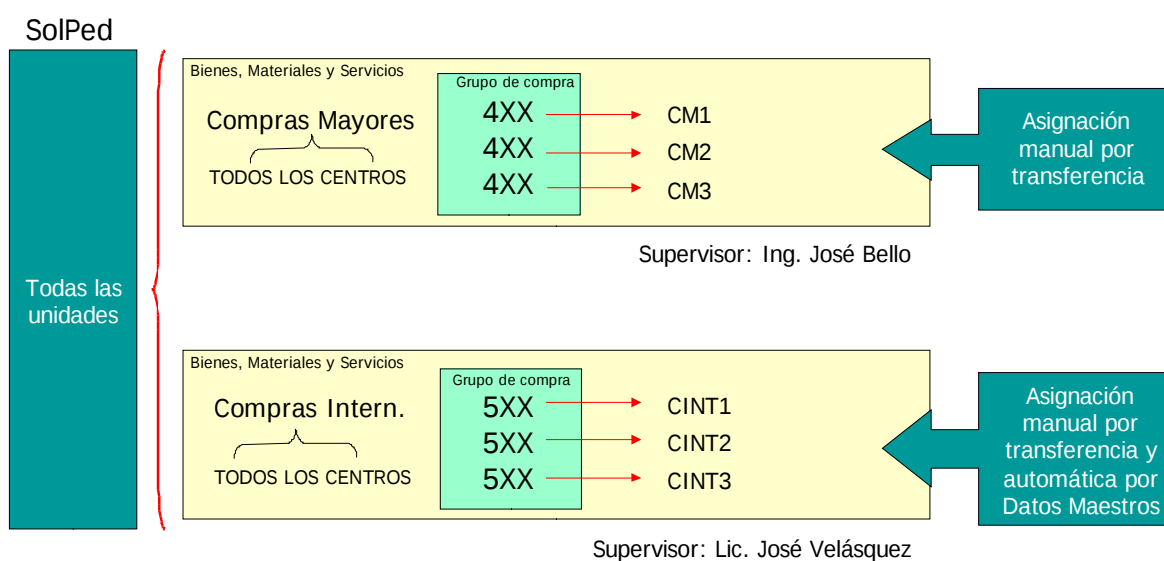
ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE COMPRAS EN EL SISTEMA SAP/R3

A continuación se presenta de manera gráfica, la propuesta de adecuación de la estructura organizativa de compras del Departamento de Adquisiciones, en el Sistema SAP/R3:

ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE COMPRAS CARACAS EN EL SISTEMA SAP/R3



ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE COMPRAS ESPECIALES EN EL SISTEMA SAP/R3



ESTRUCTURA DE COMPRAS – GUAYANA 1

Las tablas que se muestran a continuación, representan la organización de los grupos de compras propuestos, en las mismas, le es asignado a cada comprador un grupo de compras, se especifica el área de atención, supervisor responsable, y los centros de atención.

Comprador	Area	Supervisor	Asignación de GC	Grupo de Compras	Descripción	Centros
Briseida Salazar	Guayana 1	Pedro Mendez	Si	100	Supervisor GUAY1	Todos
Carmen Bolivar	Guayana 1	Briseida Salazar	Si	101	Comprador 1 GUAY1	Todos
Diana Aray	Guayana 1	Briseida Salazar	Si	102	Comprador 2 GUAY1	Todos
José Ruiz	Guayana 1	Briseida Salazar	Si	103	Comprador 3 GUAY1	Todos
Marianella Navarro	Guayana 1	Briseida Salazar	Si	104	Comprador 4 GUAY1	Todos
Martha Marquez	Guayana 1	Briseida Salazar	Si	105	Comprador 5 GUAY1	Todos
Milagros Vielma	Guayana 1	Briseida Salazar	Si	106	Comprador 6 GUAY1	Todos
Orangel Guevara	Guayana 1	Briseida Salazar	Si	107	Comprador 7 GUAY1	Todos

ESTRUCTURA DE COMPRAS – GUAYANA 2

Comprador	Area	Supervisor	Asignación de GC	Grupo de Compras	Descripción	Centros
Ramon Perez	Guayana 2	Pedro Mendez	Si	300	Supervisor GUAY2	Todos
Dimas Castillo	Guayana 2	Ramón Perez	Si	301	Comprador 1 GUAY2	Todos
Diogenes Cuares	Guayana 2	Ramón Perez	Si	302	Comprador 2 GUAY2	Todos
Eliezer Urbaz	Guayana 2	Ramón Perez	Si	303	Comprador 3 GUAY2	Todos
Gustavo Chuecos	Guayana 2	Ramón Perez	Si	304	Comprador 4 GUAY2	Todos
Maryuri Villa	Guayana 2	Ramón Perez	Si	305	Comprador 5 GUAY2	Todos
Oswaldo Parra	Guayana 2	Ramón Perez	Si	306	Comprador 6 GUAY2	Todos
Pedro Astudillo	Guayana 2	Ramón Perez	Si	307	Comprador 7 GUAY2	Todos

ESTRUCTURA DE COMPRAS CARACAS

Comprador	Area	Supervisor	Asignación de GC	Grupo de Compras	Descripción	Centros
Jorge Andara	Caracas	Pedro Mendez	Si	200	Supervisor CCS	Todos
Ana Velasco	Caracas	Jorge Andara	Si	201	Comprador CCS 1	Todos
Norma Bermudez	Caracas	Jorge Andara	Si	202	Comprador CCS 2	Todos
Ana Carmen Blanco	Caracas	Jorge Andara	Si	203	Comprador CCS 3	Todos
Giusseppe Avolesse	Caracas	Jorge Andara	Si	204	Comprador CCS 4	Todos
Gustavo Monrroy	Caracas	Jorge Andara	Si	205	Comprador CCS 5	Todos
Jacqueline Pedroza	Caracas	Jorge Andara	Si	206	Comprador CCS 6	Todos
Jenyhtfer Fortich	Caracas	Jorge Andara	Si	207	Comprador CCS 7	Todos
Luis Ramirez	Caracas	Jorge Andara	Si	208	Comprador CCS 8	Todos
María de Los Angeles Martín	Caracas	Jorge Andara	Si	209	Comprador CCS 9	Todos
Melvis Urbina	Caracas	Jorge Andara	Si	210	Comprador CCS 10	Todos

ESTRUCTURA DE COMPRAS MAYORES

Comprador	Area	Supervisor	Asignación de GC	Grupo de Compras	Descripción	Centros
José Bello	Compras Mayores	Pedro Mendez	Si	400	Supervisor CM	Todos
Eglis Díaz	Compras Mayores	Jose Bello	Si	401	CM1	Todos
Ingrid Mendoza	Compras Mayores	Jose Bello	Si	402	CM2	Todos
Jenny Luzardo	Compras Mayores	Jose Bello	Si	403	CM3	Todos
Mariyutsi Gonzalez	Compras Mayores	Jose Bello	Si	404	CM4	Todos

ESTRUCTURA DE SERVICIOS GUAYANA

Comprador	Area	Supervisor	Asignación de GC	Grupo de Compras	Descripción	Centros
Ana Karina Escobar	Servicio	Pedro Mendez	Si	600	Supervisor Servicio	Todos
Anny Hernandez	Servicio	Ana Karina Escobar	Si	601	Servicio Guayana 1	Todos
Carmen Raquel Gonzalez	Servicio	Ana Karina Escobar	Si	602	Servicio Guayana 2	Todos
Diana Gutierrez	Servicio	Ana Karina Escobar	Si	603	Servicio Guayana 3	Todos
José Latchman	Servicio	Ana Karina Escobar	Si	604	Servicio Guayana 4	Todos
Liliana de Angelis	Servicio	Ana Karina Escobar	Si	605	Servicio Guayana 5	Todos
Maria Eugenia Castellano	Servicio	Ana Karina Escobar	Si	606	Servicio Guayana 6	Todos
Niurka Rivas	Servicio	Ana Karina Escobar	Si	607	Servicio Guayana 7	Todos
Rosario Gibson	Servicio	Ana Karina Escobar	Si	608	Servicio Guayana 8	Todos
Rosmary Rosillo	Servicio	Ana Karina Escobar	Si	609	Servicio Guayana 9	Todos
Sandy Foo	Servicio	Ana Karina Escobar	Si	610	Servicio Guayana 10	Todos

ESTRUCTURA DE COMPRAS INTERNACIONALES

Comprador	Area	Supervisor	Asignación de GC	Grupo de Compras	Descripción	Centros
José Velasquez	Internacionales	Pedro Mendez	Si	500	Supervisor CINT	Todos
Beltran Molina	Internacionales	José Velasquez	Si	501	CINT 1	Todos
Jorge Lopez	Internacionales	José Velasquez	Si	502	CINT 2	Todos
María Fernandez	Internacionales	José Velasquez	Si	503	CINT 4	Todos

ASIGNACIÓN DE GRUPOS DE ARTICULOS A COMPRADOR - GUAYANA

La tabla que se muestra a continuación, muestra los grupos de artículos asignados por grupos de compras a cada comprador. Es importante destacar que los grupos de artículos definen la clasificación de rubros a tratar.

Grupo de Artículos	Descripción	Nombre del comprador	Grupo de Compras
0000	Material/Suministro	Martha Marquez	105
0001	Alimentos y bebidas	Diana Aray	102
0002	Alimentos para animales	Diana Aray	102
0003	Prod. Agrícolas Pecuarios	Martha Marquez	105
0004	Textiles	Martha Marquez	105
0005	Prendas de Vestir	Martha Marquez	105
0006	Utiles de escritorio	Milagros Vielma	106
0007	Libros revistas y periodicos	Marianella Navarro	104
0008	Material de enseñanza	Marianella Navarro	104
0009	Productos papel para oficina (Papel carton imprenta. Reproduccion)	Milagros Vielma	106
0010	Abonos plaguicidas otros	Martha Marquez	105
0011	Farmacéuticos y medicamentos	Marianella Navarro	104
0012	Combustibles y lubricantes	Pedro Astudillo	307
0013	Mat. y Herram. Menores ferretería	Jose Ruiz	103
0013	Mat. y Herram. Menores ferretería	Carmen Bolivar	101
0013	Mat. y Herram. Menores ferretería	Diana Aray	102
0014	Rep. Ace. Equi. transp. Terrestre VEB	Gustavo Chuecos	304
0015	Rep. Ace. Equi. transp. Aereo VEB	Maria Fernandez	503
0016	Rep. Ace. Equi. transp. Acuatico VEB	Pedro Astudillo	307
0017	Rep. Accesorios otros USD	Carmen Bolivar	101
0018	Art. Deportivos	Martha Marquez	105
0019	Juguets	Pedro Astudillo	307
0020	Mat. Y Utiles de aseo y limpieza	Diogenes Cuares	302
0021	Utensilios de Cocina (Utensilios cocina y comedor)	Martha Marquez	105
0023	Prod. De Seguridad en el trabajo VEB(Seguridad en el trabajo)	Dimas Castillo	301
0023	Prod. De Seguridad en el trabajo VEB(Seguridad en el trabajo)	Pedro Astudillo	307
0025	Especies timbradas(Especies timbradas valores)	Marianella Navarro	104
0026	Otros Productos y Utiles diversos VEB	Diana Aray	102
0027	Sustancias Químicas Industriales	Dimas Castillo	301
0028	Materiales eléctricos VEB	Eliezer Urbaz	303
0028	Materiales eléctricos VEB	Maryuri Vila	305
0029	Productos de Hierro y Acero(productos metalicos)	Jose Ruiz	500
0030	Cemento, Cal y Yeso (materiales de construcción)	Diogenes Cuares	302
0032	Rep. Transporte Aereo USD	Maria Fernandez	503
0033	Rep. Transporte Aereo USD	Jorge Lopez	502
0034	Rep. Transporte Aereo USD	Beltran Molina	501
0035	Rep. Transporte Aereo USD	José Velasquez	500
0034	Repuestos de Generación VEB	Dimas Castillo	301
0035	Repuestos de Generación VEB	Pedro Astudillo	307
0036	Repuestos de Generación VEB	Maryuri Vila	305
0037	Repuestos de Generación VEB	Eliezer Urbaz	303
0035	Repuestos de Transmisión VEB	Carmen Bolivar	101
0037	Repuestos de Generación USD	Maria Fernandez	503
0038	Repuestos de Transmisión USD	Carmen Bolivar	101
0039	Repuestos de Comunicaciones USD	Carmen Bolivar	101
0040	Pulpa madera, papel y carton	Diogenes Cuares	302
0041	Env. Caja papel y cartón	Diogenes Cuares	302
0043	Tinta, pintura y colorante	Oswaldo Parra	306
0043	Tinta, pintura y colorante	Pedro Astudillo	307
0043	Tinta, pintura y colorante	Dimas Castillo	301
0044	Materiales Eléctricos USD	Maria Fernandez	503
0045	Mat. P/equipo de computación	Oswaldo Parra	306
0047	Prod. Primarios de madera	Diogenes Cuares	302
0048	Materiales Fotograficos VEB	Milagros Vielma	106
0049	Juguets ME	Pedro Astudillo	307
5001	Equipos de Computación	Oswaldo Parra	306
5030	Veh- Eq. Transporte Terrestre	Carmen Bolivar	101
5040	Veh- Eq Transporte aereo	Carmen Bolivar	101
5050	Veh- Eq Transporte Nautico	Carmen Bolivar	101
5060	Maquinarias y equipos	Dimas Castillo	301
5060	Maquinarias y equipos	Pedro Astudillo	307
5070	Equipos.Fot/Proy/Film	Milagros Vielma	106
5090	Eq. Medición y Laboratorio	Dimas Castillo	301
5090	Eq. Medición y Laboratorio	Pedro Astudillo	307
5110	Equipos de taller	Jose Ruiz	103

CONCLUSIONES

La finalidad de una estructura organizacional, es establecer un sistema de roles que han de desarrollar los miembros de una entidad para juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Dentro de las características a validar, los principios de una organización:

Eficacia: una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.

Eficiencia: una estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mismo coste posible.

La estructura organizativa formal es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico, se caracteriza por la reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordena las relaciones entre sus miembros.

Dentro de los factores que determinan como es una estructura organizativa formal, encontramos:

- 1.- Tamaño: Empresa grande.
- 2.- Complejidad.
- 3.- Burocracia / Estructura Organizativa más compleja.
- 4.- Especialización
- 5.- Tecnología: la tecnología condiciona el comportamiento humano como la propia estructura organizativa.

En CVG EDELCA, la administración de los procesos técnicos administrativos, se realiza a través del Sistema SAP/R3, en el caso de los procesos de procura

ejecutados por el Departamento de Adquisiciones se realizan a través del Modulo de Gestión de Materiales.

La estructura organizativa interna de SAP, debe estar en concordancia con la estructura organizativa establecida en CVG EDELCA, de esta manera se garantiza que el Sistema esté en concordancia con la forma de operación de la empresa, y dentro del proceso de procura administrado por CVG EDELCA, se generan una serie de beneficios entre los que destacan:

- Equidad en la distribución de las cargas de trabajo.
- Homologación en la manera de trabajar dentro de los diferentes procesos de procura ejecutados por el Departamento de Adquisiciones de CVG EDELCA: Adquisición de Bienes, Materiales, y Contratación de Servicios Comerciales.

El criterio utilizado, es la aplicación de la estrategia de especialización del comprador, al contar con un comprador especializado, significa un mejor conocimiento del mercado. Esta especialización debe estar unida con una estrategia de rotación para que los compradores puedan involucrarse con diferentes mercados debido a que para el Departamento de Adquisiciones uno de los fines es el uso óptimo de sus recursos, y su principal recurso está representado por sus compradores.

RECOMENDACIONES

El desarrollo de este trabajo evidenció que la adopción de una adecuación en el Sistema SAP/R3 de la estructura organizativa de compras del Departamento de Adquisiciones de CVG EDELCA, se logra un balance entre la estructura organizativa y la forma de operación y ejecución de los procesos de este Departamento.

Una vez realizado el análisis a nivel de la estructura organizativa, se detectaron una serie de oportunidades de mejora, que pudieran ser adoptadas, entre las que destacan:

La adecuación en el Sistema SAP/R3 de la estructura organizativa de compras del Departamento de Adquisiciones de CVG EDELCA, permite que el sistema refleje como esta funcionando dicho Departamento, sin embargo, para que exista una mejora significativa en el balance de las cargas de trabajo, el Departamento de Adquisiciones, debe establecer que ciertos grupos de compras centralicen la adquisición de cierto grupos de artículos, esto permitirá que en lugar de que 2 o 3 compradores estén comprando lo mismo, sea uno solo quien realice la adquisición.

A la variable carga de trabajo, también debe aplicársele una estrategia de planificación de compras, de existir una adecuada planificación, se puede garantizar la distribución equitativa de las cargas de trabajo, y por ende planificar mejor todo el proceso de adquisición.

Establecer un proceso de cierre logístico, el cual pudiera estar enmarcado en el tercer trimestre de cada Ejercicio Económico, en el tercer trimestre ya no deberían realizarse precompromisos (creación de solicitudes de pedido), a fin de que el Departamento de Adquisiciones disponga de al menos tres (3) meses

para culminar la ejecución de los procesos y realice la materialización de los pedidos derivados de cada solicitud de pedido.

Incorporar mejores prácticas en el proceso de adquisiciones, no sólo a nivel organizacional, sino también a nivel de procedimientos, para ello, se pueden establecer fuentes confiables de aprovisionamiento ubicar (antes de que lleguen los requerimientos) quienes serían los potenciales proveedores que pudieran realizar el suministro, ya que esta es una de las etapas dentro del proceso de adquisiciones que más tiempo demanda: la consulta de precios, es decir, se pueden establecer estrategias de búsqueda de proveedores, todo esto, en concordancia con los decretos, leyes, ordenamiento establecidos por el Ejecutivo Nacional.

Adecurar en el Sistema SAP/R3 los registros maestros, formulando criterios que permitan actualizar grupo de compras en función de los materiales a adquirir.

Realizar esfuerzos por lograr la especialización de los compradores, al estar especializado significa que va a conocer mejor el mercado, esta estrategia de especialización significa que debe estar unida a una estrategia de rotación para que los compradores puedan involucrarse con diferentes mercados.

Realizar un background en el rol de los compradores, dejar de ser menos tramitadores y convertirse en gestores de negocio de compras, donde propicien la planificación por parte de sus clientes, donde se fortalezca la elaboración del Plan de Compras, que por Ley debe formularse cuando se formule el Plan Operativo, unido al Plan Operativo, las Unidades Organizativas de CVG EDELCA, deberían entregar el Plan de Compras, a fin de realizar la formulación presupuestaria.

La adecuación de la estructura organizativa en el Sistema SAP/R3, va a facilitar que el mismo este en concordancia con la forma de operación del Departamento de Adquisiciones de CVG EDELCA, y a esta manera de operación, deben aplicársele mejores prácticas que lleven a mejorar el proceso, donde el factor determinante sea el factor tiempo, generalmente cuando se

hace un requerimiento es para que sea asignado en un (t) determinado. Al optimizar el proceso se puedan cumplir dentro de los tiempos con los que los clientes solicitan sus requerimientos o los servicios del Departamento de Adquisiciones, ya que al entregar fuera de tiempo, se puede generar un costo adicional.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Francés, A. (2001/2005). Estrategia: Para la empresa en América Latina. Caracas. Ediciones IESA.
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). El Proceso de la Investigación Científica. (4 ed.). México: Editorial Limusa.
- www.sap.com.
- Manual de Instrucciones para la Adquisición de Bienes, Materiales, Contratación de Servicios Comerciales y Obras Menores de CVG EDELCA.