



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO DE GERENCIA DE PROYECTOS

Trabajo Especial de Grado

PROPUESTA DE MODELO CONCEPTUAL DE GESTIÓN PARA REGISTRO
INTERNACIONAL DE PROVEEDORES DE UNA EMPRESA ESTATAL

Presentado por:

YEGUEZ MAURERA ISMARY COROMOTO,
para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

BASCARAN CASTANEDO, ESTRELLA

Caracas, 04 de Diciembre del 2009

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, por hacer que cada día de mi vida valga la pena y por recibir de esta vida mucho más de lo que espero.

Al Divino Niño Jesús, quien es compañía y guía en cada paso de mi vida.

A mi hermosa familia, a quienes amo profundamente y a quienes le agradezco cada detalle que hace que mi vida sea verdaderamente especial.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, quienes siempre me han permitido arriesgar y ganar.

A mis compañeros de estudios Linda Rodolfo, Arlenis León, Javier Ojeda y Patricia Madríz, quienes fueron soporte fundamental en gran parte de mis estudios de especialización.

A la Profesora Estrella Bascarán, quien vio la oportunidad en simples ideas y de una manera humilde, generosa e ingeniosa supo brindar la asesoría para el logro de este proyecto de investigación.

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS	ii
INDICE GENERAL	iii
INDICE DE CUADROS.....	vi
INDICE DE FIGURAS	vii
RESUMEN.....	viii
 INTRODUCCIÓN	 9
 CAPÍTULO I - PROPUESTA DE INVESTIGACION	 11
1.1.- Planteamiento del Problema.....	11
1.2.- Justificación del Proyecto	12
1.3.- Objetivos del Proyecto.....	13
1.3.1.- Objetivo general:	13
1.3.2.- Objetivos específicos:	14
1.4.- Alcance del Proyecto	14
1.5. - Restricciones del Proyecto	14
 CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO	 16
2.1.- Antecedentes de la Investigación.	16
2.2.- Bases Teóricas.....	17
Concepto de la Compra.....	17
Objetivos de la Compra	18
La práctica de las Compras Internacionales	18
Compras Internacionales.....	18
Búsqueda de Proveedores Extranjeros	20
¿Que es un Proveedor?	20
Registro de Proveedores (RP).....	21
¿Cómo se elabora el Registro de Proveedores (RP)?.....	21
Auditoría del Proveedor	21
La Importancia de los Proveedores	22
Veinte criterios para Seleccionar Proveedores	23
Evaluación de Proveedores	23
2.3.- Definiciones:	24

CAPÍTULO III - MARCO METODOLÓGICO.....	26
3.1.- Tipo de Investigación.....	26
3.2.- Técnicas e instrumentos de Recolección de la Información	27
3.3.- Técnicas para presentar y analizar la información	29
CAPÍTULO IV - ANÁLISIS DE RESULTADOS	30
4.1.- Gestión de Compras Internacionales en una Empresa del Estado Venezolano	30
Identificación de la necesidad en el área:	34
Identificación del requerimiento:.....	34
Generar requerimiento en sistema:	34
Vía de Excepción - Contratación Directa:.....	35
Compra Nacional	36
Compra Internacional	36
Generar Solicitud de Pedido Internacional	37
Elaboración de Presupuesto base	39
Definición de la Modalidad de Contratación	39
Asignación de Panel de Proveedores	40
Elaboración del Pliego de Condiciones	40
Inicio del Proceso de Compra	41
Manejo de aclaratorias del pliego y prórrogas para presentar ofertas	43
Evaluación de Ofertas en el Proceso de Compra	43
Otorgamiento de la adjudicación en el Proceso de Compra	45
Administración de Contratos	47
Evaluación de la empresa	47
Gerencias Involucradas en el Proceso de Compra Internacional.....	47
Siglas Usadas	47
4.2.- Factores clave de éxito que generan Ventajas Competitivas en el Proceso de Selección Internacional de Proveedores en las empresas del estado venezolano.	48
4.3.- Requisitos que debe consignar y cumplir una empresa para optar a ser registrado como proveedor internacional.....	50
4.4.- Proceso de inscripción, control y actualización de datos de los proveedores internacionales.....	53
1.- Empresa envía información al Registro Internacional de Proveedores (RIP)	56
2.- Registro Internacional de Proveedores (RIP) revisa información.....	56

3.- Se audita el estado financiero de la empresa	56
4.- Se crea Código de Proveedor Temporal.....	58
5.- Inspección Técnica de la empresa.....	58
6.- Se crea código Proveedor Internacional definitivo	59
7.- Revisión bianual del proveedor.....	59
Consideraciones Generales del Proceso propuesto de Registro Internacional de Proveedores.....	60
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFÍA	67
ANEXO I - ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	70
ANEXO II - PLANILLA MODELO DE SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO INTERNACIONAL DE PROVEEDORES DE UNA EMPRESA DEL ESTADO VENEZOLANO	81

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Rangos para definir la modalidad de contratación.	 40
Cuadro N° 2: Principales ventajas y desventajas del proceso de selección de proveedores internacionales que se lleva a cabo actualmente en una empresa del estado venezolano.	 49
Cuadro N° 3: Datos solicitados en Planilla de Inscripción de Registro Internacional de proveedores.	 52
Cuadro N° 4: Niveles Estimados de Contratación que rigen desde el 01/01/2009.	 57

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Modelo de Gestión de Compras Internacionales en una Empresa del Estado Venezolano (Fase 1)	 32
Figura N° 2: Modelo de Gestión de Compras Internacionales en una Empresa del Estado Venezolano (Fase 2)	 38
Figura N° 3: Modelo de Gestión de Compras Internacionales en una Empresa del Estado Venezolano (Fase 3)	 42
Figura N° 4: Modelo de Gestión de Compras Internacionales en una Empresa del Estado Venezolano (Fase 4)	 44
Figura N° 5: Modelo de Gestión de Compras Internacionales en una Empresa del Estado Venezolano (Fase 5)	 46
Figura N° 6: Proceso propuesto de Registro Internacional de Proveedores	 55

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO DE GERENCIA DE PROYECTOS

MODELO CONCEPTUAL DE GESTIÓN PARA REGISTRO INTERNACIONAL DE
PROVEEDORES DE UNA EMPRESA ESTATAL

Asesor: Estrella Barcarán
Autor: Ismary C. Yeguez M.
Fecha: septiembre del 2009

RESUMEN

Esta investigación surge de la necesidad de las empresas del estado de contar con una cartera de proveedores amplia y confiable para el manejo de procesos de contratación internacional. Para llevar a cabo esta investigación, primeramente se recopiló información sobre la gestión de compra nacional e internacional en las empresas del estado venezolano de acuerdo a lo establecido en la Ley de Contrataciones Públicas promulgada en Gaceta Oficial N° 39.165 en fecha 24/04/2009. Posteriormente se procedió a reconocer los factores clave de éxito en el proceso de selección internacional de proveedores en la industria venezolana, la determinación y la selección de los requisitos que debe consignar y cumplir una empresa para optar a ser proveedor internacional de bienes y servicios para finalmente establecer el proceso de inscripción, control y actualización de proveedores en el Registro Internacional de Proveedores de una empresa del estado venezolano. Para el logro de los objetivos se implementó una metodología sencilla y efectiva a través de una investigación descriptiva y proyectiva, utilizando como técnica de recolección de datos la observación directa y presentando la información de forma estructurada y gráfica para una mejor comprensión. La aplicación de los resultados de la implantación de un Registro Internacional de Proveedores (RIP) permitirá el fortalecimiento de la selección oportuna de proveedores a nivel mundial de bienes y servicios no producidos en el país, sin mayor impacto en los tiempos de los procesos de compra internacional manejados por las empresas del estado venezolano.

Palabras Claves: *Contratación en Proyectos. Proceso de Contratación. Selección de Proveedores. Registro de Proveedores. Compras Internacionales.*

INTRODUCCIÓN

Todo equipo con que se lleva a cabo las operaciones de producción en una industria está sujeto a un continuo desgaste de partes y piezas, lo que amerita el reemplazo oportuno de los mismos o en todo caso la sustitución del equipo, es por esto que cualquier empresa debe garantizar el suministro de bienes y la prestación de servicios de manera oportuna. Las empresas del estado venezolano no están exentas a tal situación, es por ello que normalmente estas empresas cuentan con un Departamento/Gerencia/Unidad de Contratación, la cual tiene como objetivo principal el manejo de procesos de contratación de obras, bienes y servicios asociados a decisiones operativas y administrativas para cubrir las necesidades de proyectos, mantenimientos mayores, procesos y operaciones rutinarias.

Este proyecto de investigación involucra la evaluación de la gestión que actualmente se lleva a cabo en la industria venezolana estatal para el manejo del proceso de contratación y selección de proveedores a nivel internacional y proponer una metodología expedita y orientada a la mejora del proceso de contratación en el ámbito de lo previsto en la Ley de Contrataciones Públicas promulgada por la Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, en Gaceta Oficial N° 39.165 del 24/04/2009, específicamente para los procesos de contratación de bienes y servicios (ya que son los requerimientos mas recurrentes que se manejan a nivel internacional), a diferencia de la contratación de obras (las cuales son mas frecuentes que se manejen nacionalmente).

Las empresas del estado venezolano deben regir todos sus procesos de contratación nacional e internacional por la Ley de Contrataciones Públicas vigente, donde se marcan las pautas para manejar un proceso de contratación, desde el inicio hasta final del proceso, involucrando las responsabilidades de la unidad usuaria, unidad contratante, proveedores, Servicio Nacional de Contratistas, Comisiones de Contratación, entre otros. Como toda contratación, en los procesos de compra internacional se debe garantizar que la selección de

proveedores se haga bajo condiciones de transparencia y equidad, permitiendo la participación de empresas proveedoras con cualidades como capacidad técnica y financiera, con experiencia en el suministro del bien o servicio a contratar, que ofrezca y entregue bienes y servicios de calidad, en condiciones de oportunidad al menor costo posible, a fin de lograr la satisfacción del cliente – principal objetivo de cualquier departamento de contratación.

Las empresas del estado venezolano al regirse por lo establecido en la Ley de Contrataciones Públicas, para la selección de proveedores debe exigir que la empresa participante esté inscrita y actualizada en el Registro Nacional de Contratistas (RNC), requisito que no es excluyente cuando se trata de procesos de contratación anunciados internacionalmente. Sin embargo dada la mejora continua que se debe garantizar en el manejo de este tipo de proceso y con la intención de buscar la optimización del proceso de selección de proveedores internacionales de la industria venezolana, en este proyecto de investigación se propone un modelo de gestión para el Registro Internacional de Proveedores (RIP) en las empresas del estado venezolano. Dicho modelo permitirá llevar un control de los antecedentes de los proveedores internacionales, manejar información específica como la variedad de bienes y servicios que está en capacidad de ofrecer, ubicación geográfica, personas y datos contacto, capacidad financiera y poder ejecutar la evaluación de desempeño previa culminación de contratos, de manera que se pueda tomar la decisión de mantener o excluir en los próximos procesos de contratación internacional que se ejecuten en la empresa.

CAPÍTULO I - PROPUESTA DE INVESTIGACION

1.1.- Planteamiento del Problema

Como parte del funcionamiento de cualquier empresa industrial ó manufacturera existe un proceso para la adquisición de bienes y servicios que suministren los insumos necesarios para garantizar los niveles óptimos de la producción.

De acuerdo con el Project Managament Institute una de las áreas del conocimiento es la Procura de Bienes y Servicios para el Proyecto. En Venezuela existe un marco Jurídico que incluye la Ley de Contrataciones Públicas (LCP) promulgada el 24/04/2009 en gaceta Oficial N° 39.165 de la Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela.

Aunque esta Ley es de obligatorio cumplimiento a nivel nacional para la adquisición de bienes, prestación de servicios y ejecución de obras, incluyendo la selección y contratación de proveedores a nivel nacional para la contratación, describe algunas disposiciones para la contratación internacional.

En la Industria Venezolana, tanto del Sector Público (Empresas del Estado), como del Sector Privado, existen procesos de contratación de bienes no fabricados en el país, para mantener o aumentar la producción nacional de bienes y servicios requeridos.

Es por ello que en la actualidad muchas Industrias Venezolanas integran al Departamento de Procura una unidad de “Compras Internacionales”, con el cual se logra hacer una negociación directamente con el fabricante del bien a nivel mundial y por ende proveedor de los servicios asociados, evitando así el uso de intermediarios, permitiendo la obtención del bien a un precio razonable y cubriendo la necesidad con el presupuesto destinado para tal fin.

Como todo proceso de contratación, las Compras Internacionales contemplan un proceso de "Selección de Proveedores", el cual puede variar significativamente de una empresa a otra, bien sea del tipo pública o privada, al final de cuentas se obtiene la contratación de bienes bajo ciertas condiciones establecidas en un "Contrato".

Sin embargo, muchos de estos acuerdos no se logran cumplir cabalmente por las empresas distribuidoras, generando como consecuencia retrasos en las entregas de los bienes y por ende en las actividades operacionales planificadas en una empresa estatal, surgiendo la necesidad de crear un Registro Internacional de Proveedores (RIP), que permita recibir recaudos de las empresas interesadas en formar parte de la carteras de proveedores de una Empresa del Estado Venezolano, para así conocer los productos y servicios que ofrece, evaluar condiciones de la empresa y mantener una continua evaluación de desempeño en líneas con el cumplimiento a tiempo de la entrega del bien, calidad del producto o servicio y cualquier otra condición establecida en el acuerdo entre ambas partes.

1.2.- Justificación del Proyecto

La creación de un Registro Internacional de Proveedores en las Empresas del Estado Venezolano es necesario para obtener una lista depurada y confiable de fabricantes a nivel mundial de bienes no producidos en el país y con esto hacer una importación directa de los bienes necesarios para garantizar las operaciones dependiendo de su necesidad y ser comparativamente competitivas con otras instalaciones de clase mundial, de características y complejidad similares.

Las tendencias observadas con sobrepagos asumidos por la contratación con terceros y el incumplimiento de proveedores, pudieran exponer a algunas Industrias Venezolanas productoras, a una posible disminución de su capacidad

productiva, debido a paradas forzadas de las unidades productivas por la no disponibilidad oportuna de los equipos y repuestos.

Tal disminución de la capacidad de producción puede redundar en pérdida de oportunidades competitivas para suplir la demanda, reduciendo la cuota de mercado de la Industria Venezolana y sus bases de ingreso.

Adicionalmente la reducción de los gastos en la adquisición con intermediarios de bienes inherentes a la construcción, mantenimiento, remodelación y adecuación de los equipos de las líneas de producción, permitirán mejorar la rentabilidad de las industrias.

El Proyecto de Diseño de un Registro de Proveedores constituye, adicionalmente, una gran oportunidad para la formación del personal de relevo altamente capacitado que en el futuro se encargara de la evaluación de las empresas, mantenimiento del registro, control y actualización de datos.

La propuesta permitirá identificar de manera rápida y precisa cuál o cuáles empresas son fabricantes o principales distribuidores a nivel mundial de un bien en específico y con esto evitar retrasos en los procesos de compra.

El trabajo de esta investigación ofrece la posibilidad de monitorear el desempeño de las empresas con las que se contrata los bienes y servicios, a fin de tomar decisiones acertadas al momento de hacer la selección de proveedores internacionales.

1.3.- Objetivos del Proyecto

1.3.1.- Objetivo general:

Proponer un modelo conceptual de gestión para Registro Internacional de Proveedores, que promueva la selección en sintonía con la competitividad y

transparencia, tal como lo establecen las Leyes vigentes para la contratación internacional de bienes en las Empresas del Estado Venezolano.

1.3.2.- Objetivos específicos:

1. Analizar la gestión de Compras Internacionales en una Empresa del Estado Venezolano, siguiendo las pautas de la Ley de Contrataciones Públicas (LCP) promulgada el 24/04/2009 en gaceta Oficial N° 39.165 de la Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela.
2. Reconocer los factores claves de éxito que generan ventajas competitivas en el proceso de selección internacional de proveedores en la Industria Venezolana.
3. Seleccionar los requisitos que debe consignar y cumplir una empresa para optar a ser registrado como proveedor internacional.
4. Determinar el proceso de inscripción, control y actualización de datos de los proveedores internacionales.

1.4.- Alcance del Proyecto

El alcance general del proyecto incluye la revisión de los procesos de selección de proveedores usados actualmente en una empresa del estado venezolano encargada de actividades operativas dependientes del sector energético, a fin de proponer la creación del Registro Internacional de Proveedores que pasaría a ser la herramienta utilizada para la selección de proveedores de acuerdo al tipo de bien que se desee adquirir fuera del país.

1.5. - Restricciones del Proyecto

Los planteamientos de este trabajo se programaran en la forma necesaria para no interferir con las labores diarias de los equipos de trabajo que actualmente manejan los Procesos de Contratación Internacional para adquisición de bienes

en la empresa de estado venezolano que servirán de soporte para esta investigación.

En la medida de lo posible se busca la integración de diversas metodologías, restricciones y disposiciones usadas actualmente en la selección de proveedores en la empresa de estado venezolano, considerando principalmente lo dispuesto en la Ley de Contrataciones Públicas (LCP), de forma tal que no afecte de manera adversa la base de conocimiento existente, no cause grandes desembolsos de capital ni afecte el funcionamiento de otros sistemas de la empresa.

Una de las limitaciones previstas se relaciona con la recolección de información de los procesos asociados con las actividades de compras internacionales bajo los enfoques cotidianos que se practican en las empresas del estado venezolano. Actualmente la obtención de esta información se ve limitada por los acuerdos de confidencialidad.

Las limitaciones de costo y tiempo asociados al enfoque y la cultura organizacional prevaleciente en la Industria Venezolana están presentes entre las previsiones del presente estudio, cuyo tiempo de ejecución esta limitado a doce (12) semanas y su costo al financiamiento que el autor del mismo suministre.

CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO

2.1.- Antecedentes de la Investigación.

En el **Anexo 1** (Antecedentes) encontrará las fichas bibliográficas correspondientes a las investigaciones citadas a continuación:

2.1.1.- Diseño de un sistema de administración de contrataciones de Venezuelan Project Managers partiendo del diagnóstico de los procesos actuales. Azacon (2006)

Este trabajo de investigación se toma como referencia ya que la manera en como explica los procesos es bastante específica y propone buenas técnicas para identificar y seleccionar proveedores, además de orientar a la aplicación de mecanismos para evaluar el desempeño de proveedores.

2.1.2.- Formulación de un modelo de contratación para la adquisición de bienes y servicios en una fábrica de Cemento. Chacón (2006)

Este antecedente tiene gran influencia en la presente investigación debido a que parte de un análisis de la situación actual del proceso de contratación en la fábrica de cemento, permitiendo identificar las mejores prácticas y posteriormente se presentó una propuesta para la contratación de bienes y servicios.

2.1.3.- Estilos de negociación adaptables al proceso de contratación de Proyectos de Inversión en empresas del Sector Eléctrico. Caso de estudio CADAFE. Aranzazu (2007)

Se toma como referencia este antecedente debido a que se logró identificar como interviene el manejo de técnicas de negociación en el proceso de contratación y de alguna manera se evidencia que con éstas se pueden lograr excelentes acuerdos con los proveedores en el manejo de procesos de contratación para proyectos.

2.1.4.- Estudio de los mecanismos de contratación para la ejecución de obras en Petróleos de Venezuela y sus Filiales, considerando las Empresas de Producción Social (EPS). Lozada (2007)

Este antecedente tiene gran influencia en la presente investigación debido a que se hace una identificación de los diferentes procesos de selección de contratistas en una empresa del estado venezolano, partiendo de la aplicación y cumplimiento de Leyes y Decretos nacionales además de las normativas y políticas internas para proponer una metodología que busca mejorar el manejo de los procesos de contratación.

De igual manera, se tomaron como antecedentes ciertos artículos escritos por profesionales expertos en Gerencia de Proyectos, Comercio Internacional, mediante los cuales se hacen observaciones interesantes sobre prácticas que se llevan a nivel mundial en el tema de la Contratación, las cuales fueron consideradas positivamente en la propuesta planteada en este Trabajo Especial de Grado, a continuación se listan los artículos los cuales pueden ser consultados en el Anexo 1 (Antecedentes)

2.1.5.- Boletín económico de Información Comercial Española – artículo “La selección de proveedores internacionales - La metodología AHP”, Machado y Padilla (2001).

2.1.6.- Artículo “Importaciones Eficientes”, Zapata (2005).

2.1.7.- Artículo “Contratación de Proyectos, cómo asegurarse el fracaso” Muiño (2006).

2.2.- Bases Teóricas

Concepto de la Compra

“Adquirir bienes y servicios de la calidad adecuada, en el momento y al precio adecuado y del proveedor más apropiado.

Dentro del concepto de empresa moderna las compras se debe manejar por un departamento especializado que debe formar parte de la propia organización de la compañía “ (Mercado, 2006, p. 13)

Objetivos de la Compra

Mercado (2006) indica que:

Los objetivos fundamentales de toda compra pueden resumirse del modo siguiente:

1. Mantener la continuidad de abastecimiento.
2. Hacerlo con la inversión mínima de existencia.
3. Evitar duplicidades, desperdicios e inutilización de los materiales.
4. Mantener los niveles de calidad de los materiales, basándose en lo adecuado de los mismos para el uso a que se destinan.
5. Procurar materiales al precio mas bajo que posible compatible con la calidad y el servicio requeridos.
6. Mantener la posición competitiva de la empresa y conservar el nivel de sus beneficios en lo que a costos de material se refiere. (p. 13)

La práctica de las Compras Internacionales

Carter (1994) afirma que:

El ciclo de compras en el extranjero tiene varias fases claramente definidas: (1) reconocimiento de la necesidad, (2) identificación de fuentes de suministro, (3) evaluación de las mismas, (4) evaluación de las cotizaciones, (5) análisis subjetivo y negociación, y (6) administración de los contratos. Aún para una compra nacional, la tarea de adquisición es compleja. Un departamento de compras trata con cientos de proveedores y a cerca de miles de objetos. Esto crea un trabajo administrativo difícil, adicional a la tarea principal de compras, que es comprar con habilidad. Comprar en el extranjero implica una serie de tareas similares a las de una compra nacional, pero que difieren en complejidad y grado de detalle. (p. 107)

Compras Internacionales

Mercado (2006) plantea que:

En ocasiones no existe producción o fabricación nacional del bien o servicio que necesita la empresa, de tal forma que tienen que adquirirlo en otro país; en este momento estamos ante una compra internacional.

El comprar en otro país comprende los siguientes tipos de adquisición.

1. Compras de importación.

2. Compras para exportar.

El comprador de importación puede hacer uso de muchos canales de distribución, cuya selección dependerá del tamaño y capacidad financiera de su empresa.

Compras de importación son aquellas que se hacen directamente a un proveedor extranjero o a través de los canales de distribución del exportador extranjero establecido en el país del importador.

Las compras para la exportación son las adquisiciones de materiales de fabricación nacional o extranjera que se realizan con el fin de exportar productos terminados a uno o varios países del exterior. (p. 21)

Compras de Importación

Mercado (2006) señala:

Las compras industriales son básicamente un proceso de comunicación; cuando el comprador se encuentra en su oficina, está hablando por teléfono o en juntas, ya sea con proveedores o bien con gente de su Compañía. También ocupa el 24% aproximadamente de su tiempo visitando proveedores o proveedores potenciales, compradores que laboran para grandes firmas, frecuentemente y como rutina, hacen llamadas telefónicas al extranjero buscando o cotizando materiales de los cuales no hay fabricación en el país. Y como resultado del gran desarrollo que ha habido en las vías de comunicación, las compras de importación se van incrementando año tras año. (p. 22)

Principales problemas de las Compras de Importación

Mercado (2006) argumenta que hacer compras de importación tiene grandes problemas como:

1. **Aspecto legal:** Ya que el aspecto de compra específicamente, las reglas en cada país son diferentes, por lo que vendedor como comprador deberán tener mucho cuidado al negociar órdenes de compra y cada cláusula debe estar claramente definida.
2. **Estándares de calidad:** El comprador quiere obtener precisamente la calidad que requiere, está acostumbrado a que al colocar una orden a un proveedor nacional de un producto "x" pide una calidad "3" y entonces el proveedor le surtirá este producto "x" con una calidad "3"; pero, ¿Qué pasa cuando se tienen que recurrir al extranjero para importar ese producto "x" y esa calidad "3"? tal vez la revisión extranjera de esa calidad "3" no sea la misma que es en México y exista problemas cuando el proveedor extranjero surta un material con mejor o peor calidad que la que en realidad se está requiriendo. Aunque el proveedor extranjero que

quiera hacer negocio con un comprador mexicano, pueden haber conflictos por su poca familiaridad con estos estándares; este problema podría desaparecer con el tiempo, cuando vendedor y comprador vayan conociendo mejor la habilidad y las necesidades de uno y otro. Desafortunadamente, la gran distancia que existe entre proveedor y comprador, hace que la más sencilla falla de calidad sea en verdad difícil de resolver.

3. **Tiempos de entrega e inventarios:** Al comprar productos de importación, los tiempos de entrega serán mucho más largos. Debido a eso, y para que el comprador se proteja de inesperadas fluctuaciones en suministro y demanda de material que se imparta, se manejan inventarios altos.
4. **Comunicación:** Tal vez sea el idioma la barrera más grande que exista para lograr una buena negociación con un proveedor extranjero, las compras industriales requieren de un alto grado de lenguaje técnico y es indispensable que tanto comprador como vendedor dominen genuinamente el idioma. (pp. 22, 23)

Búsqueda de Proveedores Extranjeros

Mercado (2006) afirma que:

El proceso para localizar proveedores extranjeros es básicamente el mismo que se utiliza en la búsqueda de proveedores nacionales; algunas veces representantes de una firma extranjera visitan al comprador ofreciéndole los productos que maneja y hablándole sobre la compañía que representa, si al comprador le interesa procede a investigar a éste, de la misma manera que al proveedor doméstico.

Otras compañías no permanecen estáticas y envían a sus compradores al extranjero en búsqueda de proveedores potenciales, después de consultar guías de publicaciones extranjeras, departamentos comerciales de las embajadas, proveedores estables extranjeros, etc. (p. 23).

¿Que es un Proveedor?

Heredia (2007) señala lo siguiente:

Todas las empresas requieren para dar curso a su producción, de la adquisición de bienes y/o servicios que de manera directa o indirecta serán incorporados a sus procesos. Dichas necesidades son cubiertas por los llamados proveedores.

Los proveedores llamados también fuentes de abastecimiento. Son personas naturales o jurídicas, que como su nombre lo indica proveen o abastecen de materiales y/o servicios a otra(s) empresa(s) natural(es) o jurídica(s): las empresas deben adquirir bienes y servicios para satisfacer sus necesidades

productivas y comerciales y deben cerciorarse de que sus proveedores les suministren los elementos requeridos con altos estándares de calidad, dentro de unos tiempos programados y en las condiciones pactadas.

Como respuesta a la sentida necesidad de aprovisionamiento, las empresas deben generar un modelo estratégico de selección y acompañamiento eficiente a sus proveedores, que les garantice seguridad para sus posteriores procesos. (p. 74)

Registro de Proveedores (RP)

Heredia (2007) lo define de la siguiente manera:

El registro de proveedores como su nombre lo indica se refiere al asiento de información que sobre los procesos de la organización, deberá generar la persona responsable de la gestión de compras, con el fin de llevar un juicioso y detallado seguimiento de las características y del comportamiento de los mismos. Los registros de proveedores, aunque que puedan llevar de manera manual en una KARDEX, es poco práctico y nada eficiente, por lo tanto, las organizaciones optan por hacerlo por medio de los software especializados diseñados para este fin. (p. 76)

¿Cómo se elabora el Registro de Proveedores (RP)?

Heredia (2007) afirma que:

Existen varios modelos de formatos que según las necesidades que de información tenga la empresa, servirán de manera muy eficiente en el cumplimiento del propósito de elaborar un perfil, lo mas acertado posible, de los proveedores con los que la organización tiene negociaciones y nexos comerciales. Algunos profundizan más, otros menos, sobre los datos que se deben tener sobre los proveedores.

La información es consignada en un formato elaborado especialmente para tal fin y archivar con el cuidado y la confidencialidad del caso, para que esté disponible y en óptimas condiciones, como se requiera.

Los registros de proveedores, como mínimo deben contener las siguientes áreas: identificación, datos generales de información, datos legales, datos técnicos, referencias comerciales, información financiera para el desembolso e información complementaria. (pp. 76 Y 77)

Auditoría del Proveedor

Martínez (2007) resalta que:

Para algunos autores, el establecimiento de relaciones comerciales guarda algunas similitudes con el “matrimonio”. La auditoría interna averigua

aquellos aspectos “relevantes”, de nuestro posible “partenaire”, que no sean evidentes, antes de consumir el acuerdo.

Para evitar errores y no dejarnos influir en exceso por los aspectos más visibles (Departamento Comercial), es necesario realizar una visita a sus instalaciones, analizar su logística, servicios técnicos, etc. La mayoría de las empresas envían con la suficiente antelación, un completo cuestionario que debe recoger la información mas importante – básica-. No es el cometido de compras la homologación de proveedores, a la hora de establecer la “valoración previa” de un posible consumidor que tenga varias líneas de producción (o varios centros de producción), habrá una parte evidentemente común, pero pueden existir diferentes grados de modernización (en medios, equipos e instalaciones) lo que dará lugar a valoraciones distintas según las áreas analizadas.

Entre las cuestiones a investigar podemos citar entre las más significativas: Análisis de los medios de producción, análisis de la línea (centro) de productos, análisis de la organización, análisis de la situación financiera, nivel de ocupación y cartera de clientes. (p. 65)

La Importancia de los Proveedores

Montoya (2002) hace referencia a que:

Los proveedores son las personas o entidades encargadas de suministrar las materias primas, servicios o productos terminados necesarios para que la empresa pueda desarrollar su actividad normalmente. Son los encargados de mantener viva y activa la organización y, por tanto, su importancia radica en el papel que desempeñan en la existencia y en el futuro de la empresa.

Por las razones expuestas y por el papel que el proveedor desempeña en la vida de la empresa, es válida la expresión de que “los proveedores se deben considerar y tratar como socios del negocio”

Con frecuencia se observa que los compradores tienen la tendencia a subestimar e ignorar la importancia que los proveedores tienen para la empresa, desconociendo el perjuicio que se le causa con esta actitud a la empresa y, lógicamente, a los mismos proveedores.

El comprador moderno comprende que el proveedor es tan importante para el cliente como el cliente para el proveedor y que no se le puede mirar como un adversario o como un “inoportuno” que llega a “hacer perder el tiempo”

El comprador profesional entiende que ese proveedor (actual o potencial) que llama o llega a cumplir una cita representa una oportunidad de generar utilidades para su compañía y, por lo tanto, lo debe reconocer como socio de su empresa. (p. 51)

Veinte criterios para Seleccionar Proveedores

Montoya 2002 resalta que:

Son muchos los aspectos y consideraciones que se deben tener en cuenta en el proceso de selección de uno o varios proveedores, ya que la selección no puede estar supeditada a una sola variable y sólo la combinación en el cumplimiento de un conjunto de ellas asegura unas buenas relaciones comerciales y un oportuno suministro de productos. Entre los principales criterios están:

1. La seriedad en sus cotizaciones y argumentos.
2. La trayectoria y reconocimiento en el medio.
3. La confianza que inspire por sus antecedentes.
4. La imagen de sus marcas.
5. Su capacidad de producción.
6. Sus recursos técnicos y las actualizaciones tecnológicas.
7. Sus recursos financieros.
8. Sus apoyos publicitarios.
9. la puntualidad en la entrega.
10. El tiempo de entrega.
11. Sus condiciones (descuento, forma de pago, despacho, devoluciones, averías, reclamos).
12. La claridad en sus estrategias de comercialización.
13. Sus precios.
14. La calidad de sus productos y su gente.
15. La estructura y el profesionalismo de su fuerza de ventas.
16. Sus servicios de postventa.
17. La rapidez y la voluntad para atender oportunamente sus requerimientos.
18. La asesoría en la comercialización de sus productos.
19. Su ubicación geográfica.
20. La naturaleza del proveedor (fabricante, representante, distribuidor). (pp. 53, 54)

Evaluación de Proveedores

González (2007) hace las siguientes observaciones:

La evaluación de proveedores se utiliza para hacer un seguimiento continuo del nivel de calidad aportado por cada proveedor de tal forma que se asegure la capacidad de escoger a los más adecuados para satisfacer los requisitos establecidos.

La evaluación de los proveedores se debe llevar a efecto de forma muy diferenciada, según se trate del aprovisionamiento de materiales en nuestros almacenes, o ejecute una obra o prestación de servicio; como es el caso del mantenimiento.

En el primero de los casos, se puede disponer de un procedimiento totalmente automático, en función de distintos parámetros como son plazos de entrega, niveles de precios, condiciones de entrega, índice de rechazos, etc.

Con la agrupación de todas las evaluaciones que sobre los distintos suministros pueda realizar un proveedor, obtendremos la evaluación global del mismo.

El segundo de los casos, la evaluación de las obras o prestaciones de servicios se hace más dificultosa de llevar a cabo, puesto que el comportamiento del proveedor en cada contrato puede ser distinto.

En ambos casos, es decir, para los suministros y para las obras o servicios correspondientes, se obtienen los datos precisos de la evaluación de los proveedores, como un criterio más a tener en cuenta en la selección de los mismos a la hora de invitarles a presentar su mejor oferta.

Asimismo es conveniente, en el caso de que la evaluación realizada no sea del todo favorable para el proveedor, solicitar explicaciones de las causas por las que ha obtenido esas calificaciones mejorables, y las medidas correctoras que están dispuesto a llevar a cabo en futuras ocasiones. Adicionalmente, la empresa evaluadora se brindará para aclarar cuantas dudas tenga al respecto de la calificación obtenida.

Debe indicársele, además, que de persistir en esta situación de deficiente evaluación, se dejará de contar con él para futuras ocasiones. (pp. 146, 147)

2.3.- Definiciones:

Contrato: Ley de Contrataciones Públicas (2009)

Es el instrumento jurídico que regula la ejecución de una obra, prestación de un servicio o suministro de bienes, incluidas las órdenes de compra y órdenes de servicio, que contendrán al menos las siguientes condiciones: precio, cantidades, forma de pago, tiempo y forma de entrega y especificaciones contenidas en el pliego de condiciones, si fuera necesario.

Unidad Usuaria: Reglamento de la Ley de Contrataciones Públicas (2009)

Es la unidad responsable de efectuar las actividades previas a la contratación, formular el requerimiento de la Unidad Contratante, administrar el contrato y evaluar la actuación y desempeño del contratista durante su ejecución, en la contratación para la adquisición de bienes, prestación de servicios y ejecución de obras en las modalidades de selección de

Contratistas previstas en la Ley de Contrataciones Públicas y en los procedimientos excluidos de la aplicación de las modalidades de selección.

Unidad Contratante: Reglamento de la Ley de Contrataciones Públicas (2009)

Es la unidad responsable de solicitar y analizar las ofertas, preparar el informe de recomendación y solicitar el otorgamiento de la adjudicación para la adquisición de bienes, prestación de servicios y ejecución de obras, en las modalidades de Consulta de Precios, Contratación Directa y de los procedimientos excluidos de la aplicación de las modalidades.

CAPÍTULO III - MARCO METODOLÓGICO

El Marco Metodológico de la presente investigación, en donde el principal objetivo es proponer el Registro de Proveedores para la Contratación Internacional de bienes y servicios en las empresas del estado venezolano, se basa en incorporar diversos procedimientos técnicos operacionales adecuados para la recolección de datos y las características esenciales de los mismos, presentación de los datos y análisis de interpretación de los resultados.

3.1.- Tipo de Investigación

Según el problema que se propone abordar de acuerdo a la información presentada en el Planteamiento del Problema y con los objetivos establecidos en el presente trabajo de investigación, el cual está orientado hacia la propuesta de un modelo conceptual de gestión para Registro Internacional de Proveedores, el tipo de investigación se define como Investigación Proyectiva.

Hurtado J. Sexta Edición. 2008 explica que “La investigación Proyectiva propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta” (p. 114)

Bonilla y Flores (2007) afirman lo siguiente sobre la investigación proyectiva:

A este tipo de investigación también se le conoce como proyecto factible y usualmente se desarrolla en dos etapas: una primera fase descriptiva la cual consiste en la realización de un diagnóstico de la situación existente con la finalidad de determinar las necesidades del hecho a estudiar, y una segunda fase proyectiva que implica la formulación de un modelo operativo en función de las demandas de la realidad abordada. (p. 48)

De acuerdo al propósito o finalidad perseguida en este trabajo de investigación se define como investigación aplicada.

Eyssautier (2006) señala que:

La investigación aplicada es aquella que es efectuada con la intención de resolver problemas específicos que se presentan en la sociedad; bien

puedan ser estos relacionados con la economía, con la sociología o con derecho e ingeniería. Los resultados de estas investigaciones tendrían aplicaciones inmediatas a los problemas que experimenta una organización y de los cuales una acción o una decisión debe ser tomada. (p. 48).

En vista de que la Investigación aplicada incluye tres tipos de investigación: investigación evaluativa, investigación-acción e investigación y desarrollo es considerable aclarar que en este trabajo de investigación se aplicó la investigación y desarrollo.

Yaber y Valarino (2007) afirman que “en la investigación y desarrollo se tiene como propósito indagar sobre necesidades del ambiente interno o entorno de una organización, para luego desarrollar una solución que pueda aplicarse en una empresa o mercado” (p. 44)

En líneas generales, en esta investigación se trata de analizar una situación particular como es la selección de proveedores en las empresas del estado venezolano, reconocer a la luz de los planteamientos presentados la importancia que tiene esa actividad en el manejo de compras internacionales aplicando de la Ley de Contrataciones Públicas y con ello plantear un proyecto factible.

La metodología de investigación utilizada permitió, descubrir ventajas y desventajas del proceso que se lleva a cabo actualmente para la selección de proveedores en el manejo de compras internacionales y partiendo del análisis de puntos potenciales de fortalezas y debilidades se propone un modelo de gestión en calidad de oportunidad para la selección de proveedores mediante la implantación de un Registro Internacional de Proveedores (RIP) en una empresa del estado venezolano.

3.2.- Técnicas e instrumentos de Recolección de la Información

Entre las Técnicas e instrumentos de recolección de la información utilizada en este trabajo de investigación están la Investigación documental y la observación directa.

De acuerdo con Cázares, Christen, Jaramillo, Villaseñor y Zamudio (2000):

La investigación documental depende fundamentalmente de la información que se recoge o consulta en documentos, entendiéndose este término, en sentido amplio, como todo material de índole permanente, es decir, al que se puede acudir como fuente o referencia en cualquier momento o lugar, sin que se altere su naturaleza o sentido, para que aporte información o rinda cuentas de una realidad o acontecimiento (p. 18).

Con la Investigación documental, se logró hacer revisión de fuentes bibliográficas, (libros, revistas, folletos, tesis de grado, etc.), fuentes de medios electrónicos, fuentes citadas, fuentes consultadas, obteniendo datos de interés que proporcionaron al investigador conocimientos técnicos a fin de proponer un modelo conceptual de gestión para el Registro Internacional de Proveedores acorde a la necesidad actual en la industria del estado venezolano.

Muñoz (1998), define la observación como “el examen atento de los diferentes aspectos de un fenómeno a fin de estudiar sus características y comportamiento dentro del medio donde se desenvuelve este” (p. 215) y Eyssautier (2006), afirma que “observar es la acción de mirar detenidamente una cosa para asimilar la naturaleza investigada, un conjunto de datos, hechos y fenómenos” (p. 223)

De acuerdo a lo planteado por diversos autores existen varios tipos de observación, para la recolección de la información planteada en esta investigación se utilizó la observación directa, la cual Muñoz (1998) define de la siguiente manera:

Es la inspección que se hace directamente a un fenómeno dentro del medio en que se presenta, a fin de contemplar todos los aspectos inherentes a su comportamiento y características dentro de ese campo. En estos casos el observador entra en contacto directo con el fenómeno observado, pudiendo permanecer aislado del mismo o participar en él. (p. 215).

La técnica de observación directa permitió al investigador obtener y registrar los datos observados del proceso utilizado actualmente en la contratación internacional en una empresa del estado venezolano y así con el análisis e

interpretación de estos datos proponer una posible solución al problema observado.

3.3.- Técnicas para presentar y analizar la información

Para presentar los resultados de las evaluaciones realizadas en torno a la situación actual del problema planteado, se invertirán los esfuerzos a fin de obtener diagramas de flujo de todas las actividades que se deben ejecutar para el manejo de un proceso de compra internacional en una empresa del estado venezolano, de acuerdo a lo establecido en la ley de Contrataciones Públicas tal que permita hacer un análisis estratégico, analizando elementos internos o externos de la metodología utilizada actualmente y partiendo de allí presentar una propuesta objetiva en pro de mejoras al sistema de selección de Proveedores Internacionales.

De igual manera se presenta la información en forma estructurada para permitir una mejor comprensión, haciendo representaciones pictóricas de los pasos de la metodología utilizada actualmente para la selección de proveedores y la que se propone como alternativa de solución. Útil para determinar cómo funciona realmente el proceso para producir un resultado, identificar oportunidades de cambios en el proceso, describir los cambios potenciales en el proceso y sus efectos potenciales, identificar las organizaciones que serán afectadas por los cambios propuestos, explicar el proceso actual y la solución propuesta, por tanto se presenta la información en Diagramas de Flujos, Gráficos, Cuadros, Tablas, entre otros.

.

CAPÍTULO IV - ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1.- Gestión de Compras Internacionales en una Empresa del Estado Venezolano

De acuerdo con lo observado en los organigramas de las empresas del estado venezolano estudiadas, se estila la existencia de una Gerencia/Unidad de compras que se encarga de suministrar los bienes y servicios que requiere el resto de las gerencia/Unidades Operativas y Administrativas de la empresa. En caso de que la empresa tenga la necesidad constante de bienes no producidos en el país, en esta Gerencia/unidad de compras suele haber un proceso denominado Compras Internacionales.

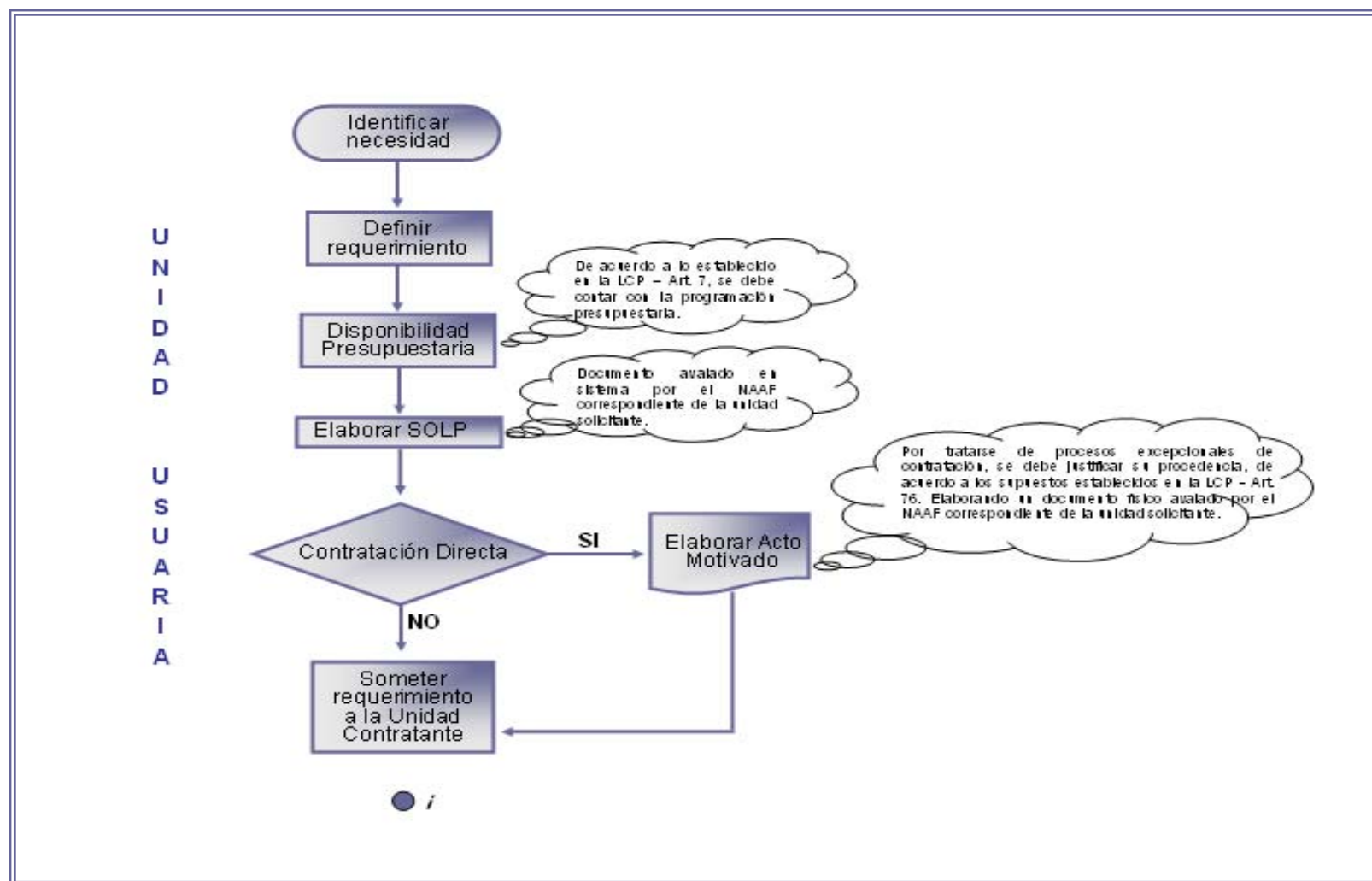
Partiendo de que las compras internacionales se deben hacer cuando los bienes y/o servicios a contratar no sean fabricados en el país y manejando la posibilidad de que el monto estimado para la adquisición de un determinado requerimiento sea inferior al previsto en el Artículo 55 de la Ley de Contrataciones Públicas “Se debe proceder por Concurso Abierto o Concurso Abierto Anunciado Internacionalmente: 1. En el caso de adquisición de bienes o contrataciones de servicios, si el contrato a ser otorgado es por un monto estimado superior a veinte mil unidades tributarias (20.000 U.T).” , para efectos de este trabajo de investigación se plantea la gestión de compras internacionales bajo todas las modalidades de selección previstas en la Ley de Contrataciones Públicas y la aplicación de las disposiciones previstas en dicha Ley.

En ausencia expresa de la Ley, se toma como válido el Régimen Nacional, siempre y cuando se trate de la adquisición de bienes no producidos en el país independientemente del monto estimado de contratación y que para la importación directa se cuente con la disponibilidad presupuestaria en la moneda foránea.

A continuación se presenta un diagrama de flujo dividido en cinco fases en el cual se ilustra paso a paso el modelo observado y posteriormente se detalla información sobre las principales actividades reflejadas en el Diagrama.

Importante: En concordancia con lo establecido en el Artículo 2 del Reglamento de la Ley de Contrataciones Públicas, se identificará la Gerencia/Unidad de Compras como Unidad Contratante y las Gerencias/Unidades Operativas y Administrativas requerientes de bienes y servicios como Unidad Usuaria.

Figura 1: Modelo de Gestión de Compras Internacionales en una Empresa del Estado Venezolano (Fase 1)
 Fuente: El Autor. (2009).



Identificación de la necesidad en el área

Esta Actividad es responsabilidad de la Unidad Usuaria, quien identifica la necesidad, bien sea para Proyectos de:

- ✓ Mantenimiento Predictivo, Preventivo, Correctivo de un equipo/maquinaria.
- ✓ Instalación de un nuevo equipo/maquinaria.
- ✓ Adecuación de instalaciones existentes.
- ✓ Mejora del proceso productivo.
- ✓ Construcción de nuevas instalaciones.

De igual manera se debe identificar si se requieren los servicios asociados a los bienes a adquirir.

Identificación del requerimiento

Una vez se genere la necesidad de un bien, antes de hacer la solicitud formal a la unidad contratante, debe:

- ✓ Elaborar/definir especificaciones técnicas / Hoja de características técnicas (Color, Tipo de material, Normas internacionales asociadas al bien, Dimensiones, Diseños, Rangos de valores permisibles).
- ✓ Cantidad.
- ✓ Unidad.
- ✓ Matriz de evaluación técnica.
- ✓ Justificación de la adquisición.
- ✓ Monto estimado de adquisición.
- ✓ Disponibilidad Presupuestaria.
- ✓ Identificar si es un requerimiento de emergencia o normal.

Generar requerimiento en sistema

Una vez definido el requerimiento, se debe cargar una Solicitud de Pedido (SOLP) en el sistema central que usa la empresa, la cual debe cubrir los siguientes requisitos:

- ✓ Imputación: Cuenta presupuestaria
 1. Centro de Costo (Gastos)

2. Orden Interna (Inversión)

- ✓ Utilizar código de material del Registro Maestro de Materiales (RMM).
- ✓ Aprobación de los Niveles de Autoridad Administrativa Financiera (NAAF) correspondientes, de acuerdo al monto estimado de contratación.
- ✓ Indicar datos del creador de la Solp.
- ✓ Indicar grupo de Compras al cual es asignado.
- ✓ Fecha de generación de la Solp.
- ✓ Fecha de liberación de la Solp.
- ✓ Fecha estimada para la entrega del material.
- ✓ Dirección completa del lugar de entrega del material.
- ✓ Datos de la persona contacto para la entrega del material.

Vía de Excepción - Contratación Directa

Cuando se trata de Contrataciones Directas normalmente el Cliente suele justificar las razones por las cuales se procede con un proceso excepcional de contratación, de acuerdo a los supuestos establecidos en el artículo 76 de la Ley de Contrataciones. La Unidad Usuaria elabora un documento físico avalado por el Nivel de Autoridad Administrativa Financiera (NAAF) correspondiente de la unidad solicitante y entrega la Unidad Contratante como soporte de proceso de contratación.

- ✓ El Acto Motivado es un documento en el que se justifica técnicamente las razones por las cuales es necesario manejar un proceso de compra de bienes bajo la modalidad de Contratación Directa. Dicho documento debe estar avalado por el NAAF correspondiente.
- ✓ Normalmente las Contrataciones Directas obedecen a la adquisición de una marca en específico, básicamente se deben justificar las razones de la adquisición de repuestos o equipos de una determinada marca y el impacto sobre las operaciones en caso de adquirir un bien de una marca diferente a la solicitada.

- ✓ Otras de las razones por la que es frecuente proceder con un proceso de compra bajo esta modalidad son las Emergencias, en la cual se justifican los impactos en tiempo y costo de la no obtención oportuna de los bienes solicitados.
- ✓ De igual manera se puede proceder bajo la modalidad de Contratación Directa, de acuerdo a todos los supuestos establecidos en el Artículo 76 de la Ley de Contrataciones Públicas.

Compra Nacional

En caso de que los bienes a adquirir sean de Fabricación Nacional, se debe proceder a manejar un Proceso de Contratación bajo cualquier de las modalidades establecidas en la Ley de Contrataciones Públicas.

- ✓ Concurso Abierto (Artículo 55)
- ✓ Concurso Cerrado (Artículo 61)
- ✓ Consulta de Precios (Artículo 73)
- ✓ Contratación Directa (Artículo 73)

De esta gestión se encarga la unidad de Compras Nacionales.

Compra Internacional

En caso de que esté comprobado de que los bienes a adquirir no se fabriquen en el país, se debe dar inicio a un proceso de Compra Internacional.

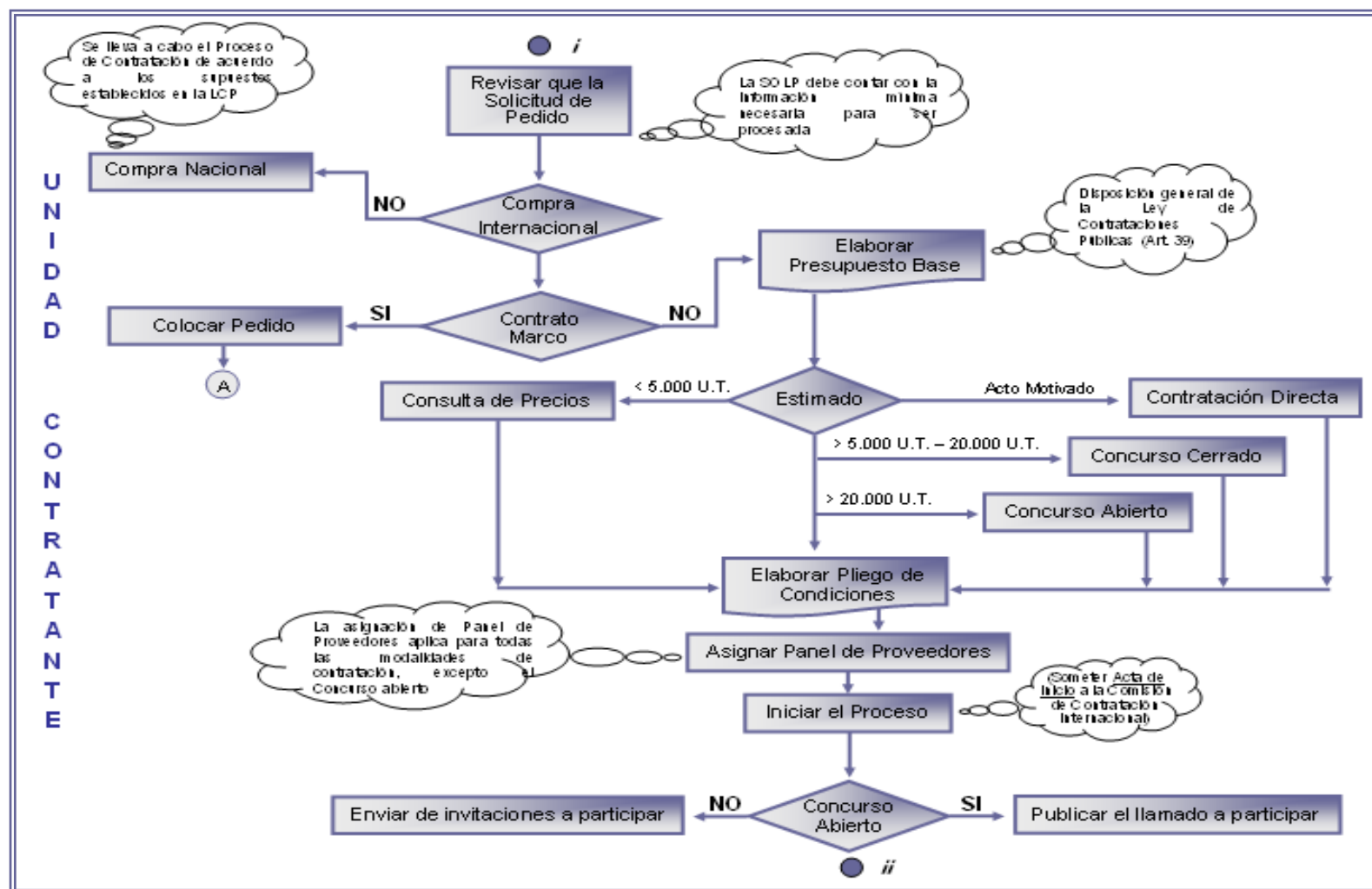
- ✓ Obtener confirmación de la Gerencia de Apoyo Técnico de que no existen fabricantes nacionales de los bienes a adquirir.
- ✓ Se hace la tramitación en sistema de la SOLP a los analistas de Compras Internacionales.
- ✓ Se genera nueva Solicitud de Pedido Internacional.

Generar Solicitud de Pedido Internacional

Esta nueva solicitud es similar la SOLP elaborada anteriormente, adicionalmente debe contener lo siguiente:

- ✓ Especificaciones técnicas, hojas de datos y matriz de evaluación técnica en idioma Ingles.
- ✓ Modo de envío (Avión – Barco).
- ✓ Código de Urgencia (Normal – Emergencia).
- ✓ Indicar si requiere inspección técnica antes de la recepción del bien.
- ✓ Código arancelario del material.
- ✓ Datos de la persona contacto (Denominado tramitador).

Figura 2: Modelo de Gestión de Compras Internacionales en una Empresa del Estado Venezolano (Fase 2)
Fuente: El Autor. (2009).



Elaboración de Presupuesto base

El analista de Compras Internacionales es responsable de la elaboración del Presupuesto Base del proceso de Contratación. Normalmente el presupuesto base es un estimado del monto a contratar de acuerdo al registro de compras anteriores por equipos/materiales similares y estudios del mercado. El uso del presupuesto Base se debe hacer de acuerdo a lo establecido en el Artículo 39 de la ley de Contrataciones Públicas.

Definición de la Modalidad de Contratación

De acuerdo al Presupuesto base y el requerimiento del usuario donde ya se ha justificado proceder por la vía de excepción de Contratación Directa en caso de estar justificado, el analista de compras define si va a proceder con:

- ✓ Concurso Abierto (Artículo 55 LCP). En caso de que el monto estimado sea superior a 20.000 UT.
- ✓ Concurso Cerrado (Artículo 61 LCP). En caso de que el monto estimado sea superior a 5.000 UT y hasta 20.000 UT.
- ✓ Consulta de Precios (Artículo 73 LCP). En caso de que el monto estimado sea hasta 5.000 UT.
- ✓ Contratación Directa (Artículo 73 LCP). En caso de que se cumpla algunos de los supuestos establecidos en el Artículo 73 de la ley de Contrataciones Públicas. Como se ha dicho anteriormente para proceder con esta modalidad se debe tener un Acto Motivado avalado por el Nivel de Autoridad Administrativa Financiera (NAAF)

El valor de la Unidad Tributaria (UT) a emplear será el vigente para el momento de iniciar el procedimiento de contratación en cualquiera de las modalidades de selección de contratistas. Artículo 41 de la Ley de Contrataciones Públicas.

Para efectos de este trabajo de investigación se aplica el Valor de la Unidad tributaria ajustada a Cincuenta y Cinco Bolívars (Bs. 55,00), de acuerdo a la

actualización realizada por la Superintendencia del Servicio Nacional Integrado Aduanero y Tributaria (SENIAT) en Gaceta Oficial N° 39.127 de la Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, y se determinan los rangos para definir la modalidad de contratación. Tal cual se detalla en el Cuadro 1: Rangos para definir la Modalidad de Contratación, que se presenta a continuación:

Cuadro N° 1: Rangos para definir la Modalidad de Contratación.

Fuente: El Autor. (2009).

Modalidad de Contratación	LCP	Unidad Tributaria		Moneda Nacional		Moneda Internacional	
		U.T.	U.T.	Bs.	Bs.	\$	\$
Concurso Abierto	Art. 55.1	20,000.00		1,100,000.00		511,627.91	
Concurso Cerrado	Art. 61.1	5,000.00	20,000.00	275,000.00	1,100,000.00	127,906.98	511,627.91
Consulta de Precios	Art. 73.1	2,500.00	5,000.00	137,500.00	275,000.00	63,953.49	127,906.98
Consulta de Precios	Art. 75		2,500.00		137,500.00		63,953.49

Asignación de Panel de Proveedores

Esta actividad aplica para los procesos de compra manejados bajo la modalidad de Contratación Directa, Concurso Cerrado y Consulta de Precios.

Una vez recibido el requerimiento por el equipo de Compra Internacional, el analista al que se le asigna la solicitud de pedido internacional debe hacer la solicitud de asignación de Panel de Proveedores a la unidad de Apoyo Técnico.

La unidad de Apoyo Técnico debe:

- ✓ Confirmar si hay registro de compras anteriores en SAP.
- ✓ Identificar las posibles empresas que distribuyen los bienes solicitados.
- ✓ Asignar el Panel de Proveedores por cada proceso de contratación.

Elaboración del Pliego de Condiciones

El analista de Compras Internacionales es responsable de elaborar el Pliego de Condiciones de la contratación, el cual debe estar respaldado con las disposiciones de la Ley de Contrataciones Públicas, Leyes y Decretos vigentes

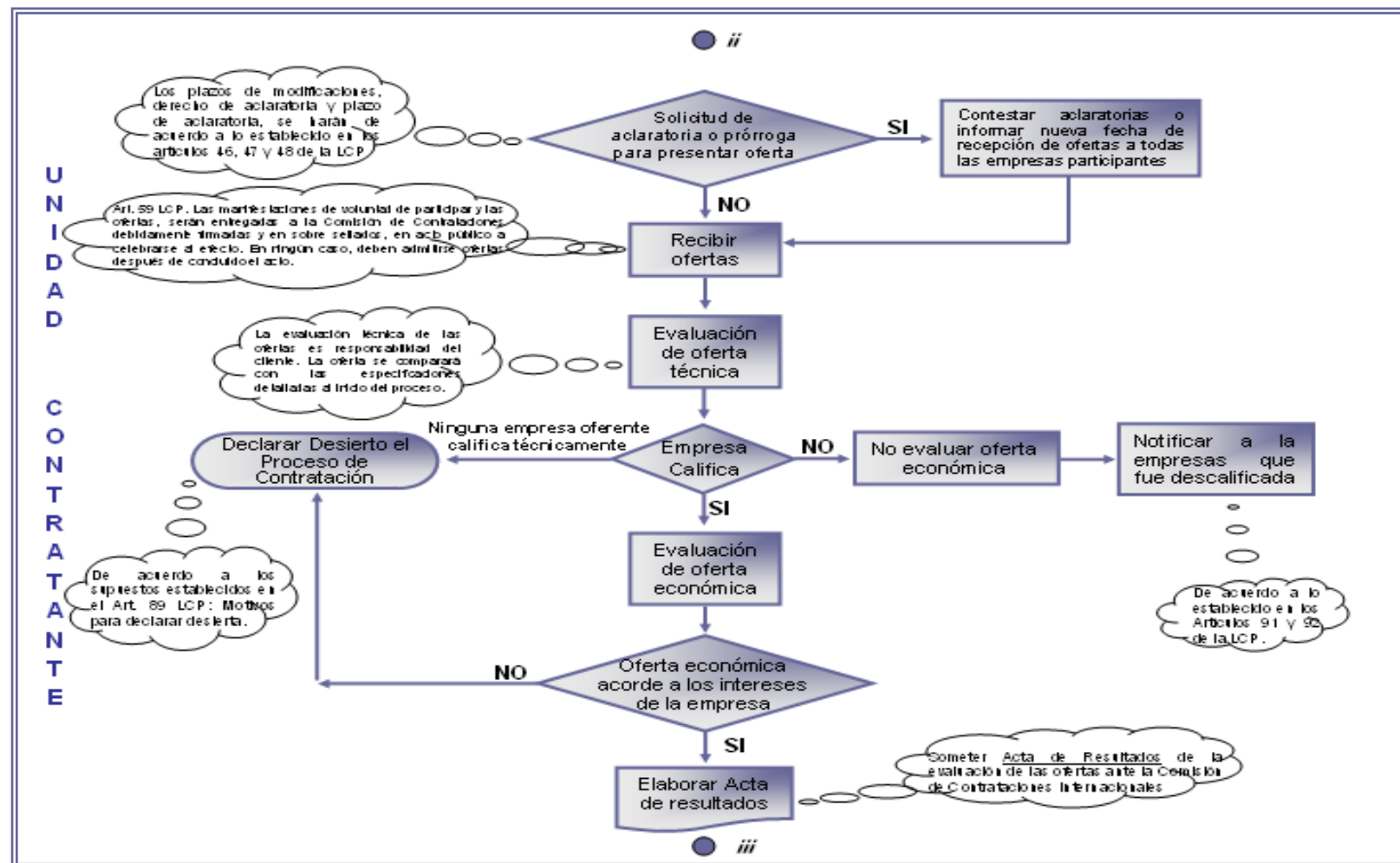
promulgados por el Ejecutivo Nacional y normativa interna de la empresa del estado venezolano.

Inicio del Proceso de Compra

Se genera un documento de Acta de Inicio en el que se indican los datos más relevantes de la solicitud de pedido y el proceso de contratación. Dicho documento debe someterse a consideración/evaluación del Nivel de Autoridad Administrativa Financiera (NAAF) correspondiente de la empresa del estado venezolano y dependiendo del monto estimado de contratación se somete a consideración de la Comisión de Compras Internacionales.

Figura 3: Modelo de Gestión de Compras Internacionales en una Empresa del Estado Venezolano (Fase 3)

Fuente: El Autor. (2009).



Manejo de aclaratorias del pliego y prórrogas para presentar ofertas

En todo proceso de Contratación, aún cuando en el pliego de contratación se definen las condiciones y fecha tope para presentar ofertas, las empresas participantes pueden hacer solicitudes de aclaratorias, las cuales deben ser respondidas oportunamente y además pueden solicitar prórroga para presentar ofertas siempre y cuando justifiquen su solicitud.

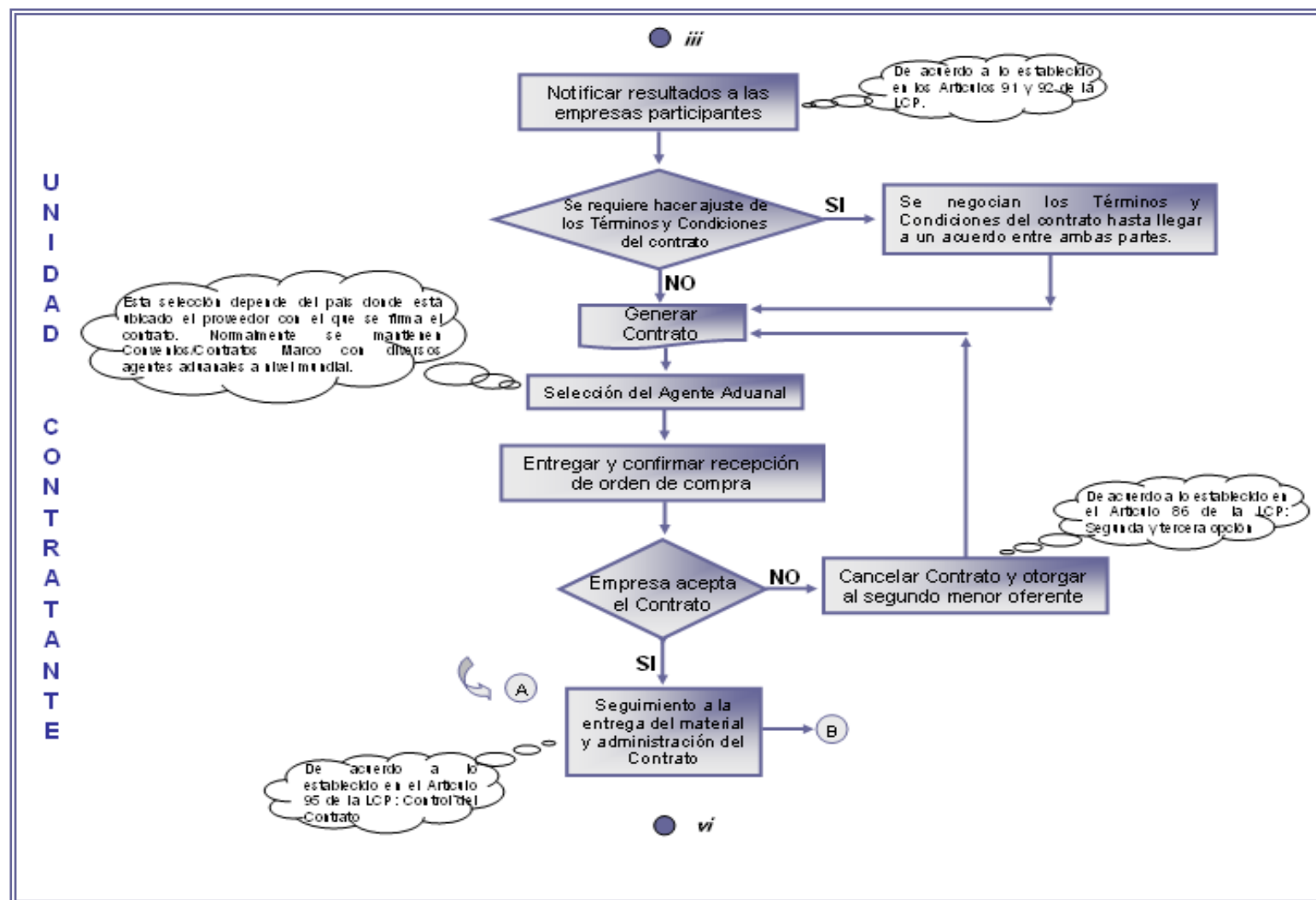
Los plazos de modificaciones, derecho de aclaratoria y plazo de aclaratoria, se harán de acuerdo a lo establecido en los artículos 46, 47 y 48 de la LCP

Evaluación de Ofertas en el Proceso de Compra

La Unidad Usuaria es responsable de la Evaluación Técnica de la(s) oferta(s) recibida(s) y la Unidad Contratante es responsable de la evaluación Económica. Dicha evaluación debe ser 100% objetiva, en caso de que por alguna razón se rechace una de las ofertas recibidas, se deben dar las razones e informar al proveedor.

En caso de que se requiera alguna aclaratoria de una de las ofertas, solo la Unidad Contratante puede hacer las consultas previa autorización de la Comisión de Contratación Internacional.

Figura 4: Modelo de Gestión de Compras Internacionales en una Empresa del Estado Venezolano (Fase 4)
 Fuente: El Autor. (2009)

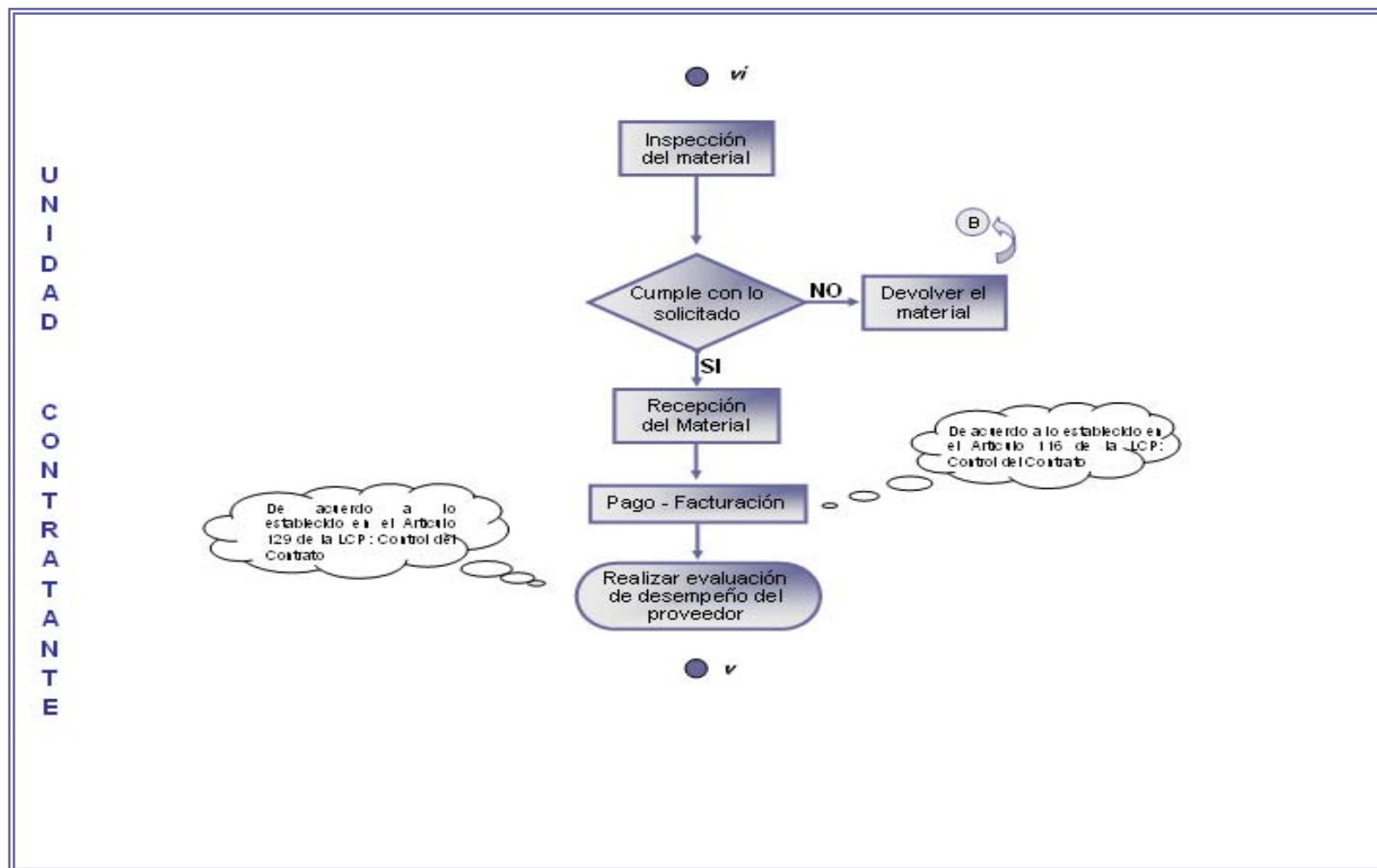


Otorgamiento de la adjudicación en el Proceso de Compra

En líneas generales el otorgamiento de la adjudicación consta de los siguientes pasos:

- ✓ Los resultados de la evaluación se somete a consideración de la Comisión de Contratación Internacional.
- ✓ Se obtiene recomendación de la Comisión.
- ✓ Se genera la Orden de Compra/Pedido/Contrato, dicho documento debe contener la siguiente información:
 1. Condiciones de entrega.
 2. Fecha de entrega.
 3. Persona contacto.
 4. Datos completos del material ofertado/evaluado.
 5. Términos de entrega (Incoterm)
 6. Condiciones de pago.
- ✓ Se confirma la recepción de la Orden de Compra/Pedido.

Figura 5: Modelo de Gestión de Compras Internacionales en una Empresa del Estado Venezolano (Fase 5)
Fuente: El Autor. (2009).



Administración de Contratos

Una vez acordado todas las condiciones con el proveedor beneficiado con la adjudicación del contrato, la unidad contratante es responsable de la administración del contrato hasta su cierre o culminación, La Ley de Contrataciones Públicas en el Artículo 95 dicta pautas para el Control del Contrato, por tanto la unidad contratante debe velar por:

- ✓ Modificaciones de contrato
- ✓ Seguimiento a la entrega.
- ✓ Inspección del material.
- ✓ Recepción del material
- ✓ Pago de facturas

Evaluación de la empresa

De acuerdo a lo establecido en el Artículo 129 de la ley de Contrataciones Públicas, la Unidad Contratante debe efectuar la evaluación de desempeño del contratista con apoyo de la Unidad Usuaria requeriente y receptora del bien o servicio contratado y de la unidad de Apoyo Técnico.

Gerencias Involucradas en el Proceso de Compra Internacional

1. Unidad de Apoyo Técnico
2. Compras Internacionales (Unidad Contratante)
3. Comisión de Compras Internacionales
4. Gerencia/unidad requeriente (Unidad Usuaria)

Siglas Usadas

- ✓ Solicitud de Pedido (SOLP)
- ✓ Niveles de Autoridad Administrativa Financiera (NAAF)
- ✓ Registro Maestro de Materiales (RMM)
- ✓ Ley de Contrataciones Públicas (LCP)
- ✓ Unidad Tributaria (UT)

4.2.- Factores clave de éxito que generan Ventajas Competitivas en el Proceso de Selección Internacional de Proveedores en las empresas del estado venezolano.

Evalutando la gestión que actualmente se lleva a cabo en la industria venezolana encargada de actividades operativas para la producción de Gas y Petróleo, específicamente en la unidad de Compras Internacionales que opera como una unidad de servicio responsable de suministrar los bienes y servicios a la industria en sentido de oportunidad, calidad y menor costo, se logra obtener una lista de ventajas en la selección de proveedores internacionales a partir de cómo se lleva a cabo actualmente, identificando y evaluando tanto las mejores prácticas como las desventajas de la gestión, para finalmente proponer una metodología que permita hacer una selección de proveedores internacionales de una manera eficaz y efectiva.

A continuación se listan las principales ventajas y desventajas del proceso de selección de proveedores internacionales que se lleva a cabo actualmente en una empresa del estado venezolano. Ver Cuadro N° 2: Principales ventajas y desventajas del proceso de selección de proveedores internacionales que se lleva a cabo actualmente en una empresa del estado venezolano.

Cuadro N° 2: Principales ventajas y desventajas del proceso de selección de proveedores internacionales que se lleva a cabo actualmente en una empresa del estado venezolano.

Fuente: El autor

VENTAJAS	DESVENTAJAS
1. El equipo de trabajo que lleva a cabo la asignación de proveedores por cada proceso de compras está centralizado. Este equipo se encuentra ubicado en un área específica, lo que permite una mejor comunicación y facilita el intercambio de experiencias que pudieran permitir evitar errores para próximos procesos de selección. 2. Uno de los criterios de selección utilizados es que la empresa proveedora no tenga entregas pendientes con fecha tope de entrega vencida, lo que evidencia incumplimiento por parte de la misma. 3. La empresa cuenta con un sistema que permite llevar un registro de toda la gestión de compras desde que se genera el requerimiento por el cliente hasta que se cancelan las facturas del bien entregado, por tanto a la hora de proceder con la preselección de empresas de alguna manera éste sistema permite al analista de compras poder visualizar cuales empresas han suministrado con anterioridad el bien o servicio involucrado en los proceso de compra.	1. No se cuenta con un Registro Internacional de Proveedores que permita hacer la selección de acuerdo a las necesidades de bienes identificadas por el cliente, por tanto no se tiene un sistema automatizado que permita al comprador facilitar la búsqueda de empresas para la preselección. 2. La preselección /asignación de proveedores es realizada por la unidad de Apoyo Técnico y el equipo de compras desconoce cuales son todos los criterios de preselección mínimos establecidos. 3. No se tiene un “feedback” entre los analistas de compras y analistas que asignan a las empresas en cada proceso de compra, por tanto estos últimos desconocen si la preelección efectuada fue idónea para los bienes involucrados en el proceso. 4. No se garantiza la ejecución de la Evaluación de Desempeño del los proveedores, una vez culminados sus compromisos contractuales para el suministro de bienes o servicios. 5. El tiempo de asignación de proveedores por cada proceso de compra internacional – responsabilidad de la unidad de Apoyo Técnico tarda un promedio de 30 días, impactando significativamente la gestión de la unidad de Compras Internacionales. 6. No se realizan campañas de inscripción a nivel mundial, que permita que cualquier empresa envíe los datos a fin de ser considerada un posible proveedor de bienes y servicios en la industria venezolana. 7. No se realizan las evaluaciones/auditorias anuales a las empresas preseleccionadas para confirmar si sus instalaciones cuentan con los recursos y condiciones para dar respuesta al suministro de bienes requerido por la industria venezolana. 8. El equipo de trabajo que hace la asignación de empresas a cada proceso de compra no cuenta con suficiente personal para la ejecución de esta gestión. 9. A menudo se asignan empresas distribuidoras conjuntamente con empresas fabricantes de los bienes incluidos en un proceso de compra. “Si ya existen algunas empresas fabricantes del bien a adquirir se considera que están en capacidad para distribuir lo requerido a un menor costo que las empresas distribuidoras y con esto se evita tratar con intermediarios”.

4.3.- Requisitos que debe consignar y cumplir una empresa para optar a ser registrado como proveedor internacional

Siguiendo con el modelo sugerido por Heredia (2007) en su obra “Gerencia de Compras: la nueva estrategia competitiva”, a continuación se listan los requisitos que debe consignar una empresa para optar a la inscripción del Registro Internacional de Proveedores en una empresa del estado venezolano.

Lista de documentos a consignar por el proveedor:

La empresa proveedora que opte a la inscripción o actualización en el Registro Internacional de Proveedores debe enviar carpeta con Planilla de Inscripción sin omitir ningún dato y copia de los documentos que se listan a continuación:

1. Documentación de su existencia legal (registros de la empresa en el instituto nacional que corresponda)
2. Documento de identidad del representante legal de la empresa.
3. Certificación de la Capacidad Financiera de la empresa.
4. Certificados de todos los productos que preste.
5. Certificados de todos los servicios que preste.
6. Patentes o Licencias (si corresponde).
7. Documentos de representación de marcas (si corresponde).
8. Documento confirmatorio del número de cuenta bancaria del proveedor, expedida por su respectivo banco comercial.
9. Referencias nacionales y/o internacionales, si tiene antecedentes de empleo o ejecución.
10. Certificado de experiencia en el suministro de bienes y servicios en empresas del estado venezolano.

11. Resultados de evaluación de Desempeño de contratos culminados en empresas del estado venezolano.

Todos los requisitos nombrados anteriormente deben ser consignados por la empresa junto con la Planilla de solicitud de Inscripción en el Registro Internacional de proveedores. Ver Anexo II (Planilla Modelo de solicitud de Inscripción en el Registro Internacional de Proveedores de una empresa del estado venezolano)

Esta planilla de Inscripción es un documento que debe llenar el proveedor con los datos de la empresa. Ver Cuadro N° 3: Datos solicitados en Planilla de Inscripción de Registro Internacional de proveedores.

La información contenida en el Cuadro N° 3 puede ser considerada el instructivo para llenar la planilla de solicitud.

Cuadro N° 3: Datos solicitados en Planilla de Inscripción de Registro Internacional de proveedores.

Fuente: Heredia (2007)

Actualización: El Autor (2009)

1.- Área de identificación: establece si el proveedores que está consignando los datos ya está es nuevo o ya está inscrito en el Registro Internacional de Proveedores (RIP).
a. Status de la empresa: Indicar si la empresa está registrada o no. b. Tipo de empresa: indicar si la empresa es Fabricante o Distribuidora.
2.- Área de datos generales de información:
a. Fecha de inicio del trámite de registro. b. Razón social tal como aparece en el certificado de existencia y representación legal de la entidad. c. Dirección principal: dirección del domicilio principal de las instalaciones de la empresa que está optando a la inscripción o actualización. (Indicar País y Ciudad). d. Dirección de la Planta: en caso de ser diferente a la dirección principal solicitada anteriormente. (Indicar Ciudad y País). e. Teléfono 1: número telefónico principal, especificando indicativo y número de extensión, si aplica. f. Teléfono 2: número telefónico opcional, especificando indicativo y número de extensión, si aplica. g. Fax: número del fax, identificando indicativo y número de extensión, si aplica. h. Dirección correspondencia: dirección para envío de correspondencia, en caso de ser diferente a la dirección principal. (Indicar Ciudad y País). i. Correo Electrónico: el correo electrónico y página web (si la posee). j. Contacto: indicar nombre y apellido, cargo, teléfono celular, correo electrónico de la persona contacto para el manejo de la información de la empresa proveedora. k. Actividades de la empresa: especificar cuales son las actividades a las cuales se dedica la empresa.
3.- Áreas de datos legales:
a. Documentación de su existencia legal (registros de la empresa en el instituto nacional que corresponda) b. Representación Legal: los nombres completos y documento de identidad tal como aparece en su documento de identificación de la persona. c. Capacidad Financiera de la empresa: Rango/Monto de la capacidad financiera de la empresa.
4.- Área de datos técnicos:
a. Clasificación de todos los productos que preste la empresa. b. Clasificación de todos los servicios que preste la empresa. c. Ámbito de aplicación. d. Patentes o Licencias (si corresponde). e. Certificaciones. f. Documentos de representación de marcas (si corresponde).
5.- Área de referencias comerciales:
a. Referencias nacionales y/o internacionales, si tiene antecedentes de empleo o ejecución. b. Experiencia en el suministro de bienes y servicios en empresas del estado venezolano. c. Resultados de evaluación de Desempeño de contratos culminados en empresas del estado venezolano.
6.- Área de información financiera para el desembolso:
a. Nombre de entidad financiera: nombre de entidad financiera de la cuenta bancaria en la que se realizará el pago producto del suministro de bienes o prestación de un servicio. b. Sucursal: la sucursal donde se tiene radica la cuenta bancaria. c. Cuenta bancaria: tipo de cuenta bancaria. d. Número de cuenta bancaria: el número completo de la cuenta bancaria donde se depositará el valor del pago. e. Moneda en la que serán aceptados los pagos de la empresa.
7.- Área de información complementaria: en caso de ser requerida y/o de ser considerada imprescindible.

4.4.- Proceso de inscripción, control y actualización de datos de los proveedores internacionales

Si bien las empresas del estado venezolano deben regir sus procesos de contratación de bienes y servicios por los supuestos establecidos en la Ley de Contrataciones Públicas, en la que se establece que para las compras nacionales se debe garantizar que las empresas estén inscritas y actualizadas en el Registro Nacional de Contratistas, cuyo requisito es excluyente para proceso de compra con monto de contratación superior a 4.000 U.T., de alguna manera las empresas del estado venezolano deben garantizar que las empresas participantes en los procesos de contratación internacional sean evaluadas, auditadas, inspeccionadas por funcionarios de la empresa, pudiendo contar con un Registro Auxiliar y verse en la necesidad de inscribirse y actualizarse en este Registro Internacional de Proveedores (RIP) a fin de garantizar la transparencia y oportunidad en la selección de proveedores para compras internacionales.

En el Artículo 29 de la Ley de Contrataciones Públicas (Obligaciones de inscripción) se establece lo siguiente: "...La inscripción en el Registro Nacional de Contratistas no será necesaria, para aquellos interesados en participar en la modalidad de Concurso Abierto Anunciado Internacionalmente...", por tanto las empresas del estado venezolano obligadas a regir sus contrataciones por esta Ley posiblemente no cuenten con un registro que permita conocer y evaluar los datos de las empresas extranjeras que participan en los procesos internacionales de contratación de bienes y servicios no producidos en el país.

Si bien, las empresas del estado venezolano suelen tener un Registro Auxiliar de Contratistas que normalmente está vinculado con el Registro Nacional de Contratistas, ¿Por qué no tener un Registro Internacional de Proveedores?, que permita a la empresa del estado venezolano manejar y evaluar la información necesaria de la calificación legal, financiera, experiencia técnica y clasificación por especialidad de las empresas fabricantes y distribuidoras de bienes y servicios no producidos en el país, en pocas palabras "saber con quién se está contratando".

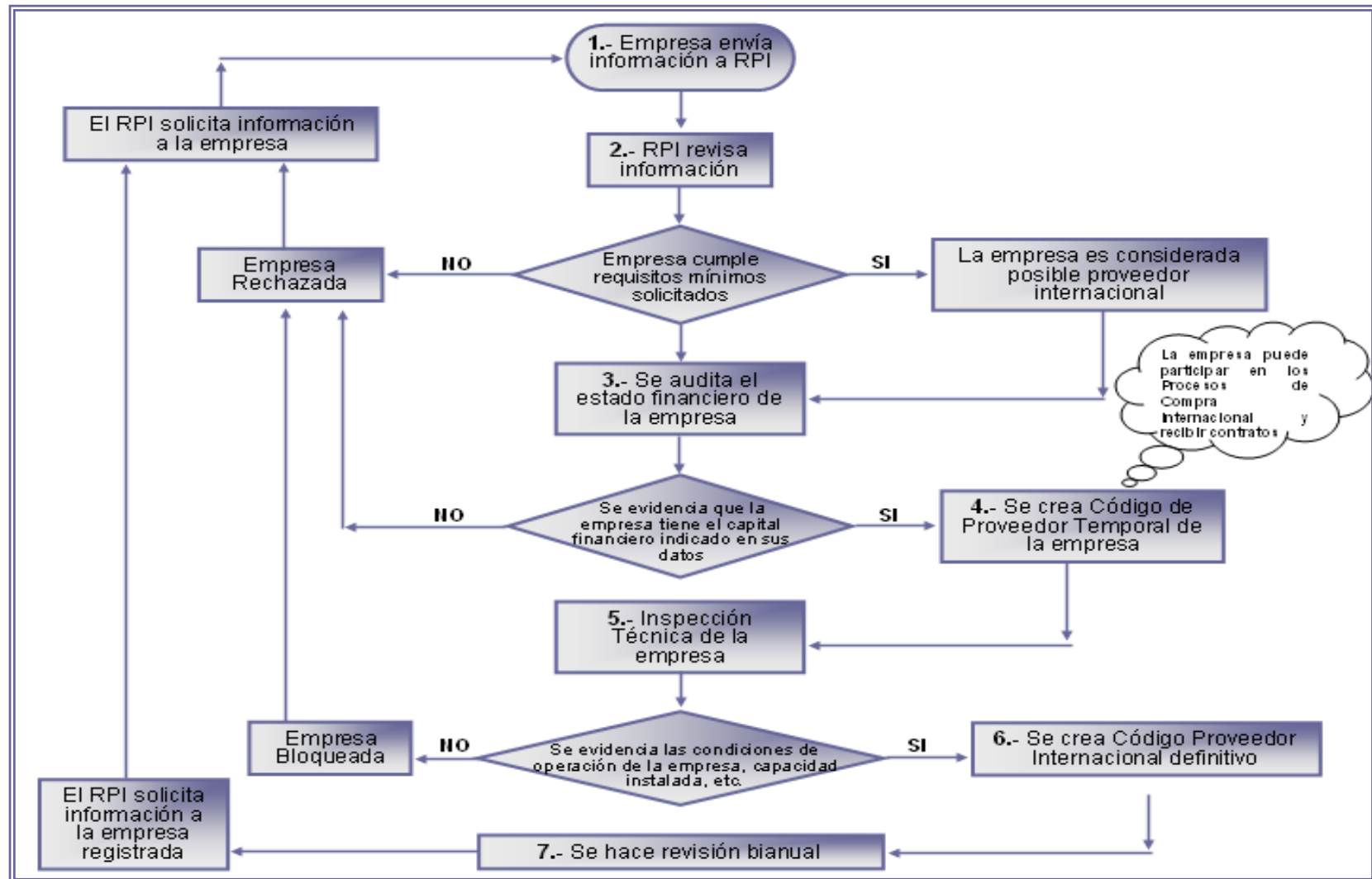
De alguna manera el contar con esta información en un Registro Internacional de Proveedores (RIP) de una determinada empresa del estado venezolano, permitirá a esta entidad tener un poco mas de certeza en la selección de proveedores que van a participar en un proceso de contratación, con la se firma un contrato o de la que recibe un bien o servicio.

Toda empresa aspirante a ser registrada como proveedor internacional, principalmente debe llenar la planilla de registro, suministrar los documentos solicitados y permitir la inspección de sus instalaciones.

En las solicitudes de Registro de empresa es importante dar a conocer a los posibles proveedores internacionales cuales son las condiciones de contratación que normalmente se manejan en la ejecución de los procesos de compra internacional en las empresas del estado venezolano.

En el la Figura 6 se puede apreciar un Diagrama de Flujo en el que se ilustra el “Proceso propuesto de Registro Internacional de Proveedores” y posteriormente se detalla información sobre las principales actividades reflejadas:

Figura 6: Proceso propuesto de Registro Internacional de Proveedores
Fuente: El Autor.



1.- Empresa envía información al Registro Internacional de Proveedores (RIP)

Toda empresa proveedora ubicada en cualquier parte del mundo que se considere en capacidad de exportar bienes y servicios a cualquier empresa del estado venezolano, debe llenar planilla de Registro Internacional de Proveedores de la empresa del estado venezolano la cual puede ubicar a través de la página WEB que se identifique para tal fin y adicionalmente enviar documentos solicitados en físico a la dirección indicada en dicha planilla.

La empresa proveedora debe estar dispuesta a recibir al personal del Registro Internacional de Proveedores en sus instalaciones a fin de confirmar la veracidad de sus datos en la fase correspondiente a la Inspección Técnica.

2.- Registro Internacional de Proveedores (RIP) revisa información

El personal del Registro Internacional de Proveedores recibe carpeta con planilla de inscripción y documentos exigidos en la planilla, verifica que la empresa no haya omitido algún dato y la información que contenga la planilla coincida con la que se evidencie en los documentos consignados.

3.- Se audita el estado financiero de la empresa

La unidad de Finanzas adscrita a la Gerencia de Registro Internacional de Proveedores procede con auditoría de los estados financieros de la empresa, verificando que el nivel de capacidad financiera declarado por la empresa sea el real.

En caso de ser necesario, esta unidad puede solicitar cualquier información adicional a la empresa proveedora para verificar los datos y documentos financieros suministrados, la empresa que opta a la inscripción no se debe oponer a suministrar la información solicitada, de lo contrario el Registro Internacional de Proveedores está en potestad de rechazar su inscripción.

Cuadro N° 4. Niveles Estimados de Contratación que rigen desde el 01/01/2008.
Fuente: Ministerio del Poder Popular para las Industrias Ligeras y Comercio -
 Servicio Nacional de Contratistas (SNC). (2008)
Actualización: El Autor. (2009).

	Desde Bolívares (Bs.)	Hasta Bolívares (Bs.)	Desde Dólares (\$)	Hasta Dólares (\$)
Nivel I	0.00	100,000.00	0.00	46,511.63
Nivel II	100,000.00	200,000.00	46,511.63	93,023.26
Nivel III	200,000.00	300,000.00	93,023.26	139,534.88
Nivel IV	300,000.00	400,000.00	139,534.88	186,046.51
Nivel V	400,000.00	500,000.00	186,046.51	232,558.14
Nivel VI	500,000.00	700,000.00	232,558.14	325,581.40
Nivel VII	700,000.00	900,000.00	325,581.40	418,604.65
Nivel VIII	900,000.00	1,100,000.00	418,604.65	511,627.91
Nivel IX	1,100,000.00	1,300,000.00	511,627.91	604,651.16
Nivel X	1,300,000.00	1,500,000.00	604,651.16	697,674.42
Nivel XI	1,500,000.00	1,800,000.00	697,674.42	837,209.30
Nivel XII	1,800,000.00	2,100,000.00	837,209.30	976,744.19
Nivel XIII	2,100,000.00	2,400,000.00	976,744.19	1,116,279.07
Nivel XIV	2,400,000.00	2,700,000.00	1,116,279.07	1,255,813.95
Nivel XV	2,700,000.00	3,000,000.00	1,255,813.95	1,395,348.84
Nivel XVI	3,000,000.00	3,500,000.00	1,395,348.84	1,627,906.98
Nivel XVII	3,500,000.00	4,000,000.00	1,627,906.98	1,860,465.12
Nivel XVIII	4,000,000.00	4,500,000.00	1,860,465.12	2,093,023.26
Nivel XIX	4,500,000.00	5,000,000.00	2,093,023.26	2,325,581.40
Nivel XX	5,000,000.00	10,000,000.00	2,325,581.40	4,651,162.79
Nivel XXI	10,000,000.00	15,000,000.00	4,651,162.79	6,976,744.19
Nivel XXII	15,000,000.00	20,000,000.00	6,976,744.19	9,302,325.58
Nivel XXIII	20,000,000.00	25,000,000.00	9,302,325.58	11,627,906.98
Nivel XXIV	25,000,000.00	30,000,000.00	11,627,906.98	13,953,488.37
Nivel XXV	30,000,000.00	35,000,000.00	13,953,488.37	16,279,069.77
Nivel XXVI	35,000,000.00	40,000,000.00	16,279,069.77	18,604,651.16
Nivel XXVII	40,000,000.00	45,000,000.00	18,604,651.16	20,930,232.56
Nivel XXVIII	45,000,000.00	50,000,000.00	20,930,232.56	23,255,813.95
Nivel XXIX	50,000,000.00	55,000,000.00	23,255,813.95	25,581,395.35
Nivel XXX	55,000,000.00	60,000,000.00	25,581,395.35	27,906,976.74
Nivel XXXI	60,000,000.00	65,000,000.00	27,906,976.74	30,232,558.14
Nivel XXXII	65,000,000.00	70,000,000.00	30,232,558.14	32,558,139.53
Nivel XXXIII	70,000,000.00	75,000,000.00	32,558,139.53	34,883,720.93
Nivel XXXIV	75,000,000.00	80,000,000.00	34,883,720.93	37,209,302.33
Nivel XXXV	80,000,000.00	85,000,000.00	37,209,302.33	39,534,883.72
Nivel XXXVI	85,000,000.00	90,000,000.00	39,534,883.72	41,860,465.12
Nivel XXXVII	90,000,000.00	95,000,000.00	41,860,465.12	44,186,046.51
Nivel XXXVIII	95,000,000.00	100,000,000.00	44,186,046.51	46,511,627.91
Nivel XXXIX	100,000,000.00	Más	46,511,627.91	Más

El nivel o clasificación financiera que respalde el Registro Internacional de Proveedores debe coincidir con los predeterminados a nivel nacional. (Ver Cuadro N° 4)

4.- Se crea Código de Proveedor Temporal

Una vez verificada la información suministrada por la empresa proveedora y si ésta cumple con los requisitos solicitados se procede a generar un código único temporal de la empresa en cuestión. Con esta acción la empresa puede participar en los Procesos de Compra Internacional en cualquiera de sus modalidades y recibir/firmar contratos con montos hasta el límite superior del Nivel Financiero aprobado para la empresa.

5.- Inspección Técnica de la empresa

Aún cuando la empresa tiene un código proveedor temporal y participa en procesos de contratación, el personal del Registro de Proveedores Internacionales debe hacer inspección a las oficinas de las empresas para hacer auditoría.

El Registro Internacional de Proveedores debe constatar que la información suministrada por el proveedor en relación a tipo de empresa, ubicación, lista de bienes, etc., es correcta; por tanto debe hacer visita a las instalaciones de la empresa con expertos en el área de aplicación. A manera de ejemplo: si el proveedor declara que es fabricante de válvulas, la empresa debe enviar a los expertos en el ramo para hacer inspección a las instalaciones y confirmar si cuenta con toda la línea de producción acorde a la capacidad de producción declarada, personal especializado, certificación de ciertas normas internacionales, uso de materia prima adecuada, entre otros.

En caso de que no se logre confirmar el 100% de la información suministrada por el proveedor y se requiera afinar algunos detalles de la inspección, el Registro Internacional de Proveedores puede otorgar un tiempo adicional a la empresa para que de respuesta a las sugerencias, observaciones realizadas por los inspectores.

6.- Se crea código Proveedor Internacional definitivo

Una vez que se haga la inspección del proveedor y se considere que la empresa pase la evaluación, se procederá a eliminar el código proveedor temporal y generar Código Proveedor Internacional definitivo, el cual se mantiene de acuerdo a las revisiones bianuales que debe hacer la empresa.

De igual manera se genera un Ficha Técnica en el sistema usado para el Registro Internacional de Proveedores, lo cual permita al Analista de Compras tener acceso a toda la información asociada a la empresa contratista, tal como: lista de bienes y servicios que provee, capacidad financiera disponible, ubicación, persona contacto y cualquier otra información que sea necesaria para hacer la selección adecuada, de acuerdo a los bienes y servicios que se desee adquirir en un determinado proceso de contratación internacional.

7.- Revisión bianual del proveedor

El Registro Internacional de Proveedores debe hacer una revisión bianual de todas las empresas proveedoras registradas, por tanto una vez cumplido los dos (2) años de la creación del código proveedor definitivo, El Registro Internacional de Proveedores debe hacer la solicitud de información actualizada al proveedor a fin de actualizar su ficha técnica y en caso de que la empresa declare algún cambio significativo asociado a las instalaciones de operación, nuevo producto a incluir en la lista de bienes que fabrica o distribuye, cambio de distribuidora a fabricante, entre otros el Registro Internacional de Proveedores está en la obligación de volver a hacer la inspección/auditoría a la empresa.

Cuando se trate de empresas proveedoras registradas que en los dos (2) últimos años no haya sido un proveedor recurrente/constante, que la evolución de desempeño de contratos otorgados sea de buena calificación y que mantenga la misma información de la revisión anterior, el Registro Internacional de Proveedores está en potestad de decidir si hace o no la inspección técnica a la fecha que corresponde. Siendo un proveedor no constante, pudiera evaluarse la

posibilidad de evitar costos en el envío de personal técnico calificado a las instalaciones de la empresa.

Ninguna empresa inscrita en el Registro Internacional de Proveedores debe negarse a la revisión bianual, de lo contrario éste está en la potestad de bloquear el código permanente de la empresa proveedora y enviar comunicación escrita informando la acción efectuada a la dirección de contacto de la empresa.

Consideraciones Generales del Proceso propuesto de Registro Internacional de Proveedores

- ✓ En caso de que el Proveedor Internacional registrado tenga algún cambio de dirección, números telefónicos, estatutos de la empresa, representante legal, entre otras... está en la obligación de informar de inmediato al RPI a fin de que se hagan los cambios pertinentes en su ficha.
- ✓ En caso de que una empresa registrada en cualquier momento declare que aumentó o disminuyó su capacidad financiera, el RPI debe solicitar la auditoría del estado financiero del proveedor y proceder a actualizar su ficha.
- ✓ El RPI debe generar un expediente físico único de cada empresa que opta a ser proveedor o ya registrada el cual debe ir actualizándolo cada vez que se hagan cambios mediante todo el proceso de registro y actualización del proveedor.
- ✓ Cuando se requiera manejar un Proceso de Contratación bajo la modalidad de Concurso Abierto anunciado Internacionalmente, no necesariamente la empresa debe estar inscrita en el Registro Internacional de Proveedores. Sin embargo, el Analista de Compras debe informar de inmediato al Registro Internacional de Proveedores para que se contacte a la empresa y se inicie un proceso de inscripción, viendo esto como una posibilidad de ampliar la lista de proveedores de la rama del bien asociado a la contratación en curso.

- ✓ De ninguna manera se debe negar la posibilidad de participar en un proceso de compra internacional a una empresa que no esté inscrita o en proceso de inscripción en el Registro Internacional de Proveedores.
- ✓ El Registro Internacional de Proveedores debe estar en constante comunicación con la Unidad de Compras Internacionales, a fin de informar sobre cualquier cambio significativo del status de una empresa, sobre todo cuando esté en juego el éxito de algún proceso de compra internacional en curso.
- ✓ El Registro Internacional de Proveedores debe mediante comunicación escrita informar a la empresa proveedora cuando:
 - a. Se rechace la solicitud de inscripción.
 - b. Se tenga alguna objeción sobre el estado financiero de la empresa.
 - c. Se requiera de alguna información, documento adicional para validar el estado financiero de la empresa.
 - d. Se genere el código temporal de proveedor.
 - e. Se bloquee el código de proveedor temporal.
 - f. Se requiera programar la vista de inspección técnica.
 - g. Se tenga los resultados de la inspección técnica con las observaciones, sugerencias y plazo otorgado para las correcciones cuando sea necesario.
 - h. Se genere el código permanente de proveedor.
 - i. Se requiera la inspección bianual de la empresa.
 - j. Se bloquee el código permanente de proveedor.

El funcionario responsable de enviar estas comunicaciones debe garantizar la recepción por parte del proveedor. Tanto del documento informativo enviado,

como el acuse de recibo se deben anexar en el expediente único archivado por el Registro Internacional de Proveedores.

- ✓ Para efectos del mantenimiento del Registro Internacional de Proveedores, éste debe realizar las siguientes actividades:
 - a. Llevar control de los contratos que se otorgan a nivel internacional, tal que permita manejar información actualizada de la cantidad de contratos y montos otorgados por proveedor, preferiblemente se debe hacer un corte trimestral Internacionales.
 - b. Velar por la ejecución de la Evaluación de Desempeño del proveedor por cada contrato culminado.
 - c. Garantizar la revisión del Nivel/Capacidad financiera disponible de la empresa antes de otorgar un nuevo contrato, en todo caso no se debe otorgar contratos a proveedores por un monto superior a la capacidad financiera disponible de acuerdo a la comprometida en contratos previos con cualquier empresa.
 - d. Una vez que cualquier empresa del estado venezolano proyecte la creación de una Registro Internacional de Proveedores, es necesario que identifique o seleccione un software especializado, actualmente en el mercado mundial se cuenta con diversa tecnología electrónica diseñada para tal fin.. Esta información se debe actualizar con la unidad de Compras

CONCLUSIONES

La contratación de bienes y servicios que se lleva a cabo en las empresas del estado venezolano aplicando la Ley de Contrataciones Públicas se considera un proceso complejo, debido a que se deben realizar muchas actividades y garantizar el adecuado cumplimiento de la normativa y leyes aplicables a nivel nacional, requiriendo de personal calificado a dedicación exclusiva para garantizar el éxito del proceso.

Independientemente de que sea una contratación nacional o internacional, se considera ideal que las unidades contratantes cuenten con un registro único de proveedores, con lo cual puedan garantizar que cada funcionario responsable del manejo de procesos de contratación de bienes y servicios pueda tener acceso a la información de la empresa y con esto hacer en el menor tiempo posible preselección adecuada de proveedores de acuerdo a ciertos criterios preestablecidos para el manejo del proceso de contratación.

La metodología propuesta para el registro de proveedores es relativamente sencilla, permitiendo que cualquier empresa a nivel mundial tenga la oportunidad de optar a ser proveedor permanente de una empresa del estado venezolano y garantizar su permanencia en el registro de acuerdo al desempeño en los contratos otorgados, calidad y costo de los bienes y servicios que ofrece.

Cualquier empresa del estado venezolano puede utilizar la metodología propuesta para crear el Registro Internacional de Proveedores, ya que está planteado de forma estructurada desde la identificación de los requisitos mínimos para la inscripción de los proveedores hasta la inspección y revisión bianual de la empresa para mantenerla en la base de datos del registro como proveedor internacional permanente en la empresa.

El modelo de gestión de Registro Internacional de Proveedores propuesto, busca principalmente aflorar las oportunidades de mejora en el manejo de procesos de

compra internacional, tales como: ampliar la cartera de proveedores a nivel mundial por tipo de bien o servicio a contratar, contar con proveedores confiables y competitivos en términos de calidad, oportunidad y costo, disminuir los tiempos de procura internacional de bienes y servicios, mejorar los porcentajes de incumplimiento de los proveedores, ser una unidad contratante competitiva en los tiempos de respuesta al cliente, proporcionando la satisfacción de sus necesidades.

RECOMENDACIONES

La implantación del modelo de gestión para Registro Internacional de Proveedores (RIP) propuesto a partir de actividades de investigación es posible por cuanto las empresas del estado venezolano cuentan con la tecnología, la organización y recursos humanos. Sin embargo, se sugiere que se desarrollen algunos componentes de suma importancia:

1. Como unidad de servicio, cada gerencia contratante de las empresas del estado venezolano, debe hacer una procura internacional de bienes y servicios en términos de oportunidad, calidad y al menor costo posible, por tanto se debe crear una cultura de atención al cliente, prestando la debida atención a los requerimientos y haciendo revisión continua de los procedimientos a fin de garantizar adecuadamente la satisfacción de las necesidades generadas.
2. Construir un programa de capacitación al personal involucrado en la gestión de Registro de Proveedores y Compras Internacionales en general, para permitir que los involucrados adquieran los conocimientos administrativos y técnicos necesarios para llevar a cabo las actividades de manera expedita y efectiva, además de permitir compartir los conocimientos, con sentido o necesidad de cooperar en el proceso y centrarse en una meta común.
3. Crear un canal de comunicación efectivo entre la unidad solicitante y unidad contratante, involucrando al personal del Registro de Proveedores a fin de garantizar que se puedan identificar, divulgar y tomar acciones oportunamente sobre las debilidades del proceso de contratación y selección de proveedores internacionales, que permita la retroalimentación e intervención de todos los involucrados.

4. Para la implementación de un Registro Internacional de Proveedores es necesario la selección adecuada de una tecnología electrónica que sea accesible en términos de fácil acceso y comprensión de los campos a los que tendrán acceso todos los usuarios, que permita hacer la búsqueda e ingreso de información en un tiempo prudencial para no generar retrasos en los procesos de inscripción, actualización y búsqueda de proveedores internacionales.
5. Para garantizar el éxito de la implantación, mantenimiento y actualización de un Registro Internacional de Proveedores es importante que se ejecuten las evaluaciones de desempeño en el 100% de los contratos otorgados a las empresas proveedoras, ésta es una de las maneras mas efectivas de evidenciar la calidad y confiabilidad de los proveedores.

La importancia de estos aspectos, es abundar en contribuir, cooperar y compartir en un medio adecuado para el logro de metas comunes que en el caso de una unidad de servicios es la satisfacción del cliente. Es imprescindible adquirir el conocimiento y transferirlo garantizando que todo el personal tenga la capacidad técnica para atender la gestión de Registro de Proveedores.

BIBLIOGRAFÍA

- Aranzazu (2007). Estilos de negociación adaptables al proceso de contratación de Proyectos de Inversión en empresas del Sector Eléctrico. Caso de estudio CADAFE. Caracas – Venezuela.
- Azacon (2006). Project Managers partiendo del diagnóstico de los procesos actuales. Caracas – Venezuela.
- Bonilla J. y Flores G. “Un modelo de programa para la formación de profesionales en el campo de Desarrollo de Recursos Humanos (DRH) en Venezuela” - Revista sobre relaciones Industriales y Laborales (N° 43). Enero – Diciembre 2007.
- Carter, J. (1994). Mejoramiento del proceso de Compras. Addison – Wesley Iberoamericana. Wilmigton Delaware, USA.
- Chacón (2006). Formulación de un modelo de contratación para la adquisición de bienes y servicios en una fábrica de Cemento. Caracas – Venezuela.
- Eyssautier M. (2006). Metodología de la Investigación. Desarrollo de la Inteligencia. Ediciones Thomson. Quinta edición.
- González, F. (2007). Contratación avanzada del Mantenimiento. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- Heredia, N. (2007). Gerencia de Compras: la nueva estrategia competitiva. Bogotá: ECO EDICIONES.
- Hurtado, J. (2008). El proyecto de Investigación. Jacqueline de Barrera. Sexta Edición.

Ley de Contrataciones Públicas. Gaceta Oficial N° 39.165. Año CXXXVI – Mes VII. Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas, Viernes 24 de Abril de 2009.

Lozada (2007). Estudio de los mecanismos de contratación para la ejecución de obras en Petróleos de Venezuela y sus Filiales, considerando las Empresas de Producción Social (EPS). Caracas – Venezuela.

Machado, J. y Padilla, N. (2001). La selección de proveedores internacionales - La metodología AHP. Boletín económico de Información Comercial Española - ICE N° 2691. Recuperado por:

http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/BICE_2691_I-VIII__763B18F396A1ECF3219FA884725F6E21.pdf. Fecha de Consulta: 02/09/2009.

Martínez, E. (2007). Gestión de Compras: Negociación y estrategias de aprovisionamiento (4ta. Ed.). Madrid: Editorial Fundación Confemetal.

Mercado, S. (2006). Compras Principios y Aplicaciones (4ta. Ed.). México: Editorial Limusa (Noriega – Editores México)

Montoya, A. (2002). Conceptos modernos de administración de compras. Una nueva visión de las negociaciones entre proveedores y compradores. Medellín: Grupo editorial norma.

Muiño, A. (2008). Contratación de Proyectos, cómo asegurarse el fracaso. Recuperado por:

http://www.degerencia.com/articulo/contratacion_de_proyectos_como_asegurarse_el_fracaso). Fecha de Consulta: 02/09/2009.

Muñoz C. (1998). Cómo elaborar y asesorar una Investigación de Tesis. Primera Edición - México. Editorial Pearson.

Reglamento de Ley de Contrataciones Públicas. Gaceta Oficial N° 39.181. Año CXXXVI – Mes VIII. Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas, Martes 19 de Mayo de 2009.

Yaber y Valarino. (2007). Clasificación, organización y gestión de la investigación en los postgrados de administración y gerencia.. Revista informe de Investigaciones Educativas, Vol. XXI.

Zapata, C. (2005). Importaciones eficientes. Recuperado por:

(http://www.degerencia.com/articulo/importaciones_eficientes). Fecha de Consulta: 02/09/2009.

ANEXO I - ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Año: 2006 - Tesis de grado (Especialista en Gerencia de Proyectos). Universidad Católica Andrés Bello, Dirección General de los Estudios de Postgrado.

Autor:	Azacon Z., Andreanis J. – Tutor: Christian Viatour.
Título:	Diseño de un sistema de administración de contrataciones de Venezuelan Project Managers partiendo del diagnóstico de los procesos actuales.
Objetivos:	<u>Objetivo General:</u> Diseñar conceptualmente un sistema de administración de contratos de la empresa Venezuelan Project Managers. <u>Objetivos Específicos:</u> 1. Diseñar las herramientas necesarias para realizar un seguimiento estricto de cada una de las contrataciones. 2. Diseñar las herramientas necesarias para identificar y seleccionar los distintos proveedores y contratistas para realizar la asignación de los contratos. 3. Definir los mecanismos para evaluar los rendimientos de los proveedores o contratistas en Venezuelan Project Managers.
Tipo y diseño de la investigación:	Aplicada – Factible.
Bases Teóricas:	• Gestión de Adquisiciones: 1. Planificación de Adquisiciones. 2. Planificación de la Contratación. 3. Solicitar respuestas de vendedores. 4. Administración de contratos. 5. Cierre de contratos.
Técnicas de recolección y procesamiento de datos:	• Encuestas asociadas al actual procedimiento.
Análisis de Resultados:	Se procedió al análisis de las respuestas y acciones recomendadas, permitiendo identificar las debilidades y fortalezas, evidenciando los problemas del procedimiento actual de Administración de Contratos como las fallas en la comunicación entre los Departamentos. El análisis permitió proponer un plan de acción con el fin de solventar la problemática, realizando procedimientos genéricos y específicos en los departamentos principales involucrados en el proceso de contratación.

Año: 2006 - Tesis de grado (Especialista en Gerencia de Proyectos). Universidad Católica Andrés Bello, Dirección General de los Estudios de Postgrado.

Autor:	José D. Chacón M. – Tutor: Alvaro Latorre.
Título:	Formulación de un modelo de contratación para la adquisición de bienes y servicios en una fábrica de Cemento.
Objetivos:	<u>Objetivo General:</u> Proponer un modelo de contratación para la adquisición de bienes y servicios en una fábrica de cemento. <u>Objetivos Específicos:</u> 1. Determinar la situación actual del proceso de contratación. 2. Realizar informe con mejores prácticas de contratación. 3. Fusionar las mejores prácticas en la forma actual de contratación, para proponer un nuevo proceso.
Tipo y diseño de la investigación:	Investigación y Desarrollo
Bases Teóricas:	1. Definición de proceso. 2. Definición de contrato. 3. Procesos de la Gerencia de Proyectos. 4. Áreas de conocimiento de la Gerencia de Proyectos. 5. Fases de la contratación en la Gerencia de Proyectos. 6. Partes de un contrato. 7. Incentivos de contratos. 8. Tipos de acuerdos o convenios.
Técnicas de recolección y procesamiento de datos:	Entrevista personal: aplicada al personal del departamento de adquisiciones y suministros de la Fábrica de Cemento.
Análisis de Resultados:	Para el análisis de resultados, se procedió con la clasificación y análisis de las respuestas y acciones recomendadas, presentándose en un cuadro resumen. Dicho análisis permitió determinar la situación actual del proceso de contratación, identificar las mejores prácticas y hacer la propuesta para la contratación de bienes y servicios.

Año: 2007 - Tesis de grado (Especialista en Gerencia de Proyectos). Universidad Católica Andrés Bello, Dirección General de los Estudios de Postgrado.

Autor:	María C., Aranzazu. – Tutor: José A. Olivares.
Título:	Estilos de negociación adaptables al proceso de contratación de Proyectos de Inversión en empresas del Sector Eléctrico. Caso de estudio CADAPE.
Objetivos:	<u>Objetivo General:</u> Determinar los estilos de negociación aplicables al proceso de Contratación de Proyectos de inversión en empresas del Sector Eléctrico. <u>Objetivos Específicos:</u> 2. Identificar los estilos de negociación. 3. Determinar las características del perfil del negociador efectivo en la empresa CADAPE. 4. Describir la intervención de la negociación en el proceso de contratación de Proyectos de inversión en las empresas del sector eléctrico.
Tipo y diseño de la investigación:	Descriptiva y Explicativa
Bases Teóricas:	• La negociación - Modelos de negociación • El conflicto • Procesos de Contratación
Técnicas de recolección y procesamiento de datos:	• Visitas y conversaciones informales con el nivel de la alta gerencia de CADAPE. • Observación directa del fenómeno en la empresa CADAPE. • Cuestionario dirigido a expertos en el tema de negociación en la empresa CADAPE. • Revisión de archivos y documentos relacionados con contrataciones en la empresa CADAPE.
Análisis de Resultados:	Para proceder al análisis de los datos se consideró que tipo de resultados se esperaban obtener de la investigación, para lo cual, se recordó la formulación del problema del presente estudio a través de las interrogantes: ¿Cuáles son los estilos de negociación?, ¿Cuáles son las características del negociador efectivo en CADAPE?, ¿Cómo interviene la negociación en el proceso de contratación de proyectos de inversión de la empresa CADAPE? Los datos utilizados para determinar las características que distinguen al gerente como negociador efectivo, fueron los valores de sus Medias para cada ítem, o sea, la medida de tendencia central en las evaluaciones de cada característica. Para elegir las características que distinguen al gerente como efectivo se decidió el siguiente criterio: Si la Media resultaba igual o superior a cuatro (4), la característica sería seleccionada como distintiva del negociador efectivo. Así para determinar que características distinguen al negociador efectivo se tomaron aquellas que serían evaluadas en el límite superior de la escala como muy importante. Se manejó una muestra intencional al solo aplicar el instrumento al personal ejecutivo de la empresa CADAPE implicado en el proyecto de contratación de proyectos de inversión de Casa Matriz, ya que de esta cede, emanan los lineamientos a nivel legal y financiero, por tanto la tendencia del estilo de negociación se puede observar como réplica de los resultados obtenidos en el proceso y a su vez desagregar aguas abajo a nivel nacional.

Año: 2007 - Tesis de grado (Especialista en Gerencia de Proyectos). Universidad Católica Andrés Bello, Dirección General de los Estudios de Postgrado.

Autor:	Jorge E. Lozada R. – Tutor: Emmanuel López.
Título:	Estudio de los mecanismos de contratación para la ejecución de obras en Petróleos de Venezuela, S.A. y sus Filiales, considerando las Empresas de Producción Social (EPS)
Objetivos:	<u>Objetivo General:</u> Proponer una metodología adecuada para los mecanismos de contratación actuales para ejecución de obra en Petróleos de Venezuela, S.A. y sus Filiales, tomando en cuenta las Empresas de producción Social (EPS) <u>Objetivos Específicos:</u> 1. Describir los diferentes procesos de selección de contratistas en Petróleos de Venezuela, S.A. y sus Filiales. 2. Explicar el manejo legal, las normativas y políticas internas de las actividades de contratación de ejecución de obras en Petróleos de Venezuela, S.A. y sus Filiales tomando en consideración las Empresas de producción Social (EPS). 3. Evaluar el grado de adecuación de los procesos de contratación de ejecución de obras y/o prestación de servicio en Petróleos de Venezuela, S.A. y sus Filiales. 4. Diseñar una metodología (Normas y Procedimientos), en donde se planteen mejorar en los procesos actuales.
Tipo y diseño de la investigación:	Proyectiva o modalidad de proyecto factible. Documental y descriptiva.
Bases Teóricas:	• Procedimientos de selección de Contratistas bajo la Ley de Licitaciones y sus reglamentos. Licitación General. Licitación Anunciada Internacionalmente. Licitación Selectiva. Adjudicación Directa. • Mecanismos de selección. • Ley de Licitaciones y sus reglamentos. • Normativa interna de Petróleos de Venezuela, S.A. y sus empresas Filiales Decreto 4.910 Normas para las Preferencias de Anticipos y Pronto Pago para asegurar la Promoción y Desarrollo de las Micros, PyMI's y Cooperativas. Decreto N° 4.998. Las Medidas Temporales para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, Cooperativas y cualquier otra forma asociativa, Productoras de Bienes, Prestadoras de Servicios y Ejecutoras de Obras, ubicadas en el País. Resolución N° 197, por la cual se establecen Reservas para las Pequeñas y Medianas Industrias (PyMIs), Cooperativas y otras Formas Asociativas, las categorías que en ella se especifican.
Técnicas de recolección y procesamiento de datos:	• Observación directa en dos (2) modalidades: documental y participativa. Registros de observación, investigación participante y documental. • Los datos recabados se presentaron en flujogramas, los cuales a su vez
Análisis de Resultados:	Los datos obtenidos ya organizados, fueron tabulados y sometidos tanto a análisis cualitativo como cuantitativo. Permitiendo presentar una metodología de Proceso de Contratación para mejorar los actuales.

Boletín económico de Información Comercial Española – artículo “La selección de proveedores internacionales - La metodología AHP”, Machado y Padilla (2001).

En una época marcada por la globalización y competencia, uno de los pilares básicos en los que descansa la competitividad de una compañía es en su capacidad de gestionar de forma eficiente la cadena de suministro y concretamente, dentro de ella la adquisición de los materiales y servicios que necesita.

En determinadas ocasiones, la empresa tiene la opción de adquirir esos bienes y servicios internacionalmente, sin embargo, en muchas otras, es necesario acudir al comercio exterior. En este sentido, el desarrollo de las telecomunicaciones, de las infraestructuras y de los medios de transporte, ha aumentado el abanico de posibles proveedores, pudiendo cualquier empresa plantearse incluso el suministro internacional.

Aunque nadie duda de la complejidad de ese tipo de aprovisionamiento frente al de carácter doméstico; debido fundamentalmente, a la presencia de factores adicionales tan importantes como las diferencias culturales y lingüísticas o la inestabilidad de los sistemas políticos y de las economías de determinados países, no por ello deja de ser una importante arma competitiva si se emplea correctamente.

Por ello, cuando adoptamos una decisión estratégica de este tipo, la elección del proveedor internacional no debe recaer exclusivamente en un análisis del coste del producto o del servicio que ofrece sino, también, debido a la asociación estratégica que se mantendrá con él durante un dilatado espacio de tiempo, deberán considerarse otros criterios adicionales, como la calidad, servicio, puntualidad en las fechas de entrega, solvencia, etc.

No obstante, el problema radica en que alguno de los criterios anteriores, como puede ser el caso del coste, son cuantitativos y, por tanto, pueden medirse, mientras que otros, como por ejemplo el servicio, no gozan de esa peculiaridad. Además, la cuestión se complica si tenemos en cuenta que, frecuentemente los criterios de selección suelen ser incompatibles entre sí, siendo prácticamente imposible encontrar un suministrador que destaque en todos los aspectos a la vez.

Aunque muchos gerentes de empresas piensen que un problema tan complejo debe ser resuelto con métodos más sofisticados, existen técnicas de apoyo a la decisión que, además de solventar los inconvenientes anteriores y de ser rigurosas y comprensivas, consideran la flexibilidad del problema, permitiendo incluso plasmar la visión particular que el decisor tenga acerca del mismo. (p. III).

Artículo “Importaciones Eficientes”, Zapata (2005).

El tradicional concepto de comprar y vender ha ido evolucionando, al punto tal que en los negocios internacionales, las transacciones comerciales se han transformado en procesos de negociación puntuales.

Las nuevas exigencias del consumo global demandan de la función de compra internacional elevados niveles de eficiencia y competitividad.

Es así como las tradicionales y rudimentarias compras de importación (“Y bueno, compremos / repongamos 500 unidades más ...”) o las compras totalmente especulativas y ocasionales (“Lo vi, me gustó, compre 5.000 unidades y después veo qué pasa ...”), están quedando en el más lejano horizonte del olvido.

El factor decisivo para mejorar la performance de nuestra empresa pasa por la detección sistemática de los proveedores más competentes y adecuados a

nuestras posibilidades. El éxito de la compra depende, en gran medida, de las acciones PREVIAS al proceso de adquisición en sí mismo.

Las acciones legales posteriores a un embarque que no cumple con los requisitos de la orden de compra, tendrán una utilidad limitada generalmente a un cierto resarcimiento monetario, pero no contemplan otros factores tan o más importantes, como por ejemplo pérdida de mercado por desabastecimiento, deterioro de la imagen institucional y la acción de nuestra competencia, que aprovecha nuestra inacción para tomar los espacios como propios.

Entonces, a fin de recibir las mercaderías en el momento y condiciones previstas, deberíamos atenernos a los siguientes parámetros:

Identificación fehaciente de los requisitos técnicos de los productos o artículos que vayan a comprarse. En primera instancia, hay que definir claramente los parámetros de cantidad, plazo y lugar de entrega, así como el detalle de las características técnicas del producto.

Proceso de localización de proveedores potenciales. Tal vez ésta sea la etapa de mayor compromiso. Lograr condiciones óptimas de compra depende de la confección de un listado de potenciales proveedores. Las fuentes de información generalmente están bastante dispersas y muchas veces se deberá recurrir a guías industriales en otros idiomas y a licitaciones privadas. Pero, tengamos en cuenta que no siempre la agresividad vendedora se articula con procesos de entrega en tiempo y forma.

Evaluación de proveedores. El listado del punto anterior deberá ser sometido a una rigurosa evaluación, cuyos ejes principales serán fiabilidad, capacidad de producción y servicios al cliente, que en este caso somos nosotros. Será sumamente importante contar con muestras para ponderar sobre el producto final las condiciones anteriores y, según las características del negocio,

visitar personalmente a los proveedores seleccionados a fin de generar un compromiso personalizado.

De esta manera se evaluará sin dudas la calidad del producto, su precio internacional, la regularidad y capacidad de suministro, los servicios post venta, así como la solvencia comercial y moral de la compañía seleccionada.

Registro y evaluación periódica de los proveedores. Luego de las pautas antes indicadas, aquellos proveedores que ameritan nuestra confianza, se registran en el listado definitivo de proveedores internacionales de nuestra empresa. La regularidad de los abastecimientos, no impide que periódicamente (generalmente cada dos años), se analice la actuación de cada proveedor a fin de detectar espacios de mejora posibles y, por qué no, insatisfacción de prestaciones, ponderando la continuidad de su permanencia como abastecedor habitual.

En las transacciones comerciales recibimos lo que negociamos y no lo que merecemos o deseamos o consideramos que es justo. Recibimos aquellos parámetros y puntos que hemos explicitado, que fueran aceptados por la contraparte como parte del proceso de compraventa.

Evitemos nefastas demoras y deméritos por capitales inmovilizados debido a la imprevisión. Un enfoque sistemático de fácil ejecución como el aquí enunciado será de gran ayuda.

Cada error cometido en los negocios internacionales es un espacio cedido a la competencia. (pp)

Artículo “Contratación de Proyectos, cómo asegurarse el fracaso” Muiño (2008).

¿Quién no ha tenido que discutir la validez o no de los cambios de alcance y adicionales pedidos por el contratista? ¿Cuántas veces encontramos que las zonas grises del alcance se convierten en agujeros negros ávidos de

presupuesto pero sin responsable asignado? ¿Quién no ha sufrido con contratistas que “abandonan” el proyecto dejando parte de los trabajos sin concluir?

A modo “irónico” me permito sugerir estos diez pasos para asegurar el fracaso en la contratación de un proyecto.

- Permita que compañías sin experiencia ni trayectoria participen en la licitación, y no verifique la experiencia y formación del equipo de trabajo propuesto por los oferentes. Eso es problema del proveedor y de algún modo sobrellevarán el proyecto
- Saque a la calle el pliego licitatorio sin verificar si está incompleto, ordenado y revisado. Sin dudas los oferentes van a entenderlo igual, para eso es que los llama
- No especifique que documentos deberán incluir los participantes en sus propuestas, los oferentes deberían ya imaginarse lo que usted necesita
- Seleccione a los proveedores sin establecer criterios de experiencia mínima, solvencia técnica, ni capacidad financiera. De todos modos tendrán que cumplir con el contrato.
- Cambie constantemente el alcance, y hágalo luego de aprobado el proyecto. O mejor aún, si puede, no defina el alcance o deje todo en gris. Igualmente, aún con un alcance bien definido, durante el proyecto el contratista siempre lo molestará con dudas
- Subdivida el proyecto entre varios proveedores y no disponga recursos para controlar estas interfases. (Esta poderosa técnica funciona mejor si la combina con la anterior)
- Si el proyecto requiere modificar, ampliar o utilizar instalaciones o equipos existentes, no se moleste en verificar que la información que le brinda a los

oferentes sea confiable, completa y actualizada. De todos modos ellos se darán cuenta durante la implementación

- Bajo ningún concepto brinde soporte técnico o logístico al contratista. Ellos deberían saber ya todo, para eso escribió el pliego
- ...y mucho menos asigne a un Project Manager al proyecto. Usted es el cliente, el que debe trabajar es el proveedor
- Por último pero no menos importante, no registre ni divulgue las lecciones aprendidas, si alguien las leyese y actuase en consecuencia seguramente le iría mejor que a usted, y eso sería injusto.

**ANEXO II - PLANILLA MODELO DE SOLICITUD DE
INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO INTERNACIONAL DE
PROVEEDORES DE UNA EMPRESA DEL ESTADO
VENEZOLANO**