



## ESTRATEGIAS DE PROCURA EN LAS EMPRESAS DE SERVICIO PETROLERO DEL ESTADO ZULIA

**Recibido:** Junio 2012. **Aceptado:** Abril 2013

**Molero, Rubén**

Servicios Halliburton de Venezuela, S.A.  
[rubenantonio.molero@gmail.com](mailto:rubenantonio.molero@gmail.com)

### RESUMEN

El objetivo de la investigación fue analizar las estrategias de procura en las empresas de servicio petrolero del estado Zulia. El estudio se basó teóricamente en los términos de estrategias de procura, soportado en autores como Casanovas (2011), Thompson y Strickland (2004), Francés (2006), Kotler y Keller (2009), PDVSA (2002), entre otros. El diseño de la investigación fue descriptiva, no experimental, transeccional y de campo. La población quedó definida por cinco empresas con características similares seleccionadas por su función de servicio en empresas petroleras del estado Zulia; asimismo las unidades informantes fueron los diferentes compradores que laboran en dichas empresas. El instrumento de recolección de datos diseñado para la variable de estudio Estrategias de Procura, fue evaluado por cinco (5) expertos y su confiabilidad se determinó acorde al método Alpha de Cronbach, obteniendo un resultado de 0,77. Los datos fueron analizados cualitativa y cuantitativamente, soportados por estadística descriptiva de frecuencias absolutas; los resultados revelaron que no existe un gran portafolio de proveedores disponibles, contrarrestado con su oportunidad de conocer a tiempo las necesidades de los clientes. La mayoría de los proveedores estratégicos, rutinarios y críticos son fácilmente identificados, por encima de aquellos proveedores multiplicadores, que lejos de ser una desventaja para la organización, al ser reconocidos, se convierten rápidamente en un foco clave y oportuno. Se determina que la mayoría de estas organizaciones aplican prácticas beneficiosas como administraciones de contratos, alianzas estratégicas, y convenios, aplicando un correcto intercambio electrónico de datos, resaltado por la falta de uso de estandarizaciones de productos para reducir los costos inventarios. En consecuencia, se desarrollan una serie de estrategias con el fin de incrementar la ventaja competitiva de la organización.

**Palabras clave:** Estrategias, Procura, Características de proveedores, Mejores prácticas en procura, Empresas de servicio petrolero.

### PROCUREMENT STRATEGIES IN OIL SERVICES COMPANIES AT ZULIA STATE

#### ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the procurement strategies in the oil services companies in Zulia state. The study was based theoretically in terms of procurement strategies supported by authors like Casanovas (2011), Thompson and Strickland (2004), Francés (2006), Kotler and Keller (2009), PDVSA (2002), among others. The research design was descriptive, not experimental, transactional and on field. The population was



defined by five oil companies with similar characteristics selected for their service role in Zulia state, also the reporting units were shoppers who work in these companies. The data collection instrument designed for the variable study Procurement Strategies was assessed by five (5) experts and its reliability was determined according to the Cronbach Alpha method, obtaining a score of 0.77. Data were analyzed qualitatively and quantitatively, supported by descriptive statistics of absolute frequencies, the results revealed that there is a large portfolio of available providers, offset with time opportunity to meet the needs of customers. Most strategic suppliers, routine and critics are easily identified, beyond those suppliers' multipliers that far from being a disadvantage for the organization to be recognized quickly become a key focus. It is determined that most of these organizations implement beneficial practices such as contracts administrations, strategic alliances and agreements, applying proper electronic data interchange, highlighted by the lack of use of standardizations of products to reduce inventory costs. Consequently, they develop a range of strategies to increase the organization's competitive advantage.

**Keywords:** Strategy, Procurement, Suppliers characteristics, Best practices in procurement, Oil service companies.

## INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, cualquier organización que busque el éxito en sus operaciones, desarrollo y crecimiento dentro del mercado, debe plantearse estrategias que le permitan escalar peldaños importantes en la cadena evolutiva de su propia organización, basándose siempre en la mejora continua de sus procesos.

En mercados actuales con economías tan desafiantes no parece una labor tan sencilla, ya que dentro y fuera de las organizaciones, clientes y proveedores, juegan el rol más importante del desarrollo de la organización, al imponer a través de sus decisiones de mercado las medidas de control de producción de los bienes o servicios que producen. Es aquí donde la gestión de procura es una de las piezas que conforman el gran engranaje de una organización exitosa sabiendo utilizar y maximizar sus procesos.

Según Vargas (2007), el optimizar los procesos, incluye principalmente el proceso de procura de las organizaciones, el cual se convierte en un eslabón de importancia fundamental como fuente de ventaja competitiva y es considerada como una actividad generadora de valor.

A su vez, Montoya (2002) expone que el proceso debe ser altamente calificado y especializado; analítico y racional para lograr los objetivos de una acertada gestión de adquisiciones, que se resume en adquirir productos y servicio en la cantidad, calidad, precio, momento, sitio y proveedor justo o adecuado, buscando la máxima rentabilidad para la empresa y una motivación para que el proveedor desee seguir realizando negocios con su cliente.

Por lo tanto, la acción de procura indica en su orden más estricto el acto de obtener materiales, suministros y servicios, donde las metas cotidianas implican definir una



necesidad, selección de los mejores proveedores con mejores precios, elaborando contratos de suministros de trabajos asegurando con todo esto, una entrega adecuada.

Según Thompson y Strickland (2004), las estrategias son las respuestas de la administración, debido que refleja las elecciones administrativas entre diversas opciones y es una señal del compromiso organizacional con productos, mercados, enfoques competitivos y formas de operar particulares de la empresa. La tendencia a estrategias integradas de administración de procura, ha llevado a muchas empresas a realizar profundos cambios en la estructura de las organizaciones en la práctica de obtención de suministros.

Siguiendo lo planteado, Petróleos de Venezuela S.A (PDVSA, 2002) define las estrategias de procura como las políticas de la adquisición de bienes, obras y servicios al costo total más conveniente para la organización, tomando en consideración para ello el precio del bien, obras o servicios, su calidad, la oportunidad de su entrega posterior a la adquisición. Las contrataciones deben realizarse con empresas responsables, técnicamente capacitadas y financieramente sólidas, con el objeto de asegurar en lo posible las necesidades de la organización.

En consecuencia, en un país donde existe una crisis tanto económica, política y social, las empresas demandan procesos óptimos, implementando los mejores métodos de procura y poder cumplir sus metas y sobrevivir. Tal vez unos de los mercados mayormente golpeado por decisiones gubernamentales cambiantes, es el mercado petrolero, que ha constituido la mayor fuente de empleo e ingreso económico del país por más de 100 años.

En tal sentido, en el sector petrolero venezolano, aún más en las empresas que prestan sus servicios al mismo sector como Servicios Halliburton de Venezuela, Baker Hughes, Schlumberger, BJ Services, Maersk Drilling, entre otras, la procura de materiales y servicios es un factor clave en el desenvolvimiento de los objetivos planteados y compromisos asumidos por las empresas de esta rama.

Por esta razón, las estrategias utilizadas deben ser las más brillantes e intuitivas en el mercado, debido a que los panoramas son constantemente cambiantes, y las decisiones gerenciales rara vez son a largo plazo. Estas empresas cumplen un rol fundamental en el mercado petrolero, ya que proveen asistencia directa a través de procesos de cementación, perforación, estimulación y completación de pozos petroleros.

A su vez, siguiendo la cadena de suministros, los proveedores de estas empresas de servicios petroleros, en su rol de provisosores de los insumos directa o indirectamente involucrados con la producción de servicios, demandan métodos, estrategias y compromisos de trabajo desafiantes, haciendo la gestión de la procura un lleno de dificultades que deben solventarse rápidamente.

Dichas dificultades mencionadas anteriormente, afectan el desarrollo de proveedores al extender sus fechas de pago, generando cancelación de servicios y entrega de productos, desconfianza e incertidumbre en el mercado de servicios a las empresas



petroleras e incumplimiento de contratos con las mismas; afectando a su vez negativamente las operaciones de manera directa.

En línea con los planteamientos anteriores, explicado el panorama actual de las empresas de servicio petrolero dentro del mercado venezolano y de mantenerse de esta forma, estas corren el riesgo de salir del mercado al no implementar las mejores estrategias existentes, tomando como ejemplo las creaciones de contratos, alianzas con proveedores críticos para la producción, etc.; lo que hace que se reduzca cada día más el portafolio de proveedores, y que dada la situación económica actual del país hace menos los proveedores capaces de cubrir las necesidades de aprovisionamiento.

Es entonces que esta investigación se basa en analizar las estrategias utilizadas en los procesos de procura en el sector de servicios petroleros del estado Zulia y proponer a su vez mejores prácticas en ellas, apoyándose de ciertos parámetros u objetivos específicos para su consecución, como lo son: diagnosticar situación actual de procura, identificar las características de proveedores, identificar las mejores prácticas en la gestión de procura y finalmente poder formular lineamientos estratégicos para el proceso de procura en las empresas de servicio petrolero del estado Zulia.

### **ESTRATEGIAS DE PROCURA**

Semánticamente, según el sitio web del Diccionario de la Real Academia Española (<http://www.rae.es>), la palabra estrategia deriva del latín “strategia”, que a su vez se compone de dos términos griegos: stratos (“ejército”) y agein (“conductor”, “guía”) por lo que se puede inducir a una definición vaga pero concreta de estrategia, como el arte de dirigir las operaciones militares, y en el caso de estudio de la presente investigación, como aquella destreza de dirigir las organizaciones actuales del mundo.

Asimismo, Mintzberg y Quinn (2005) definen la estrategia en el campo de la administración como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, a la vez establece la secuencia coherente de acciones a realizar.

Una estrategia formulada adecuadamente ayuda a poner en orden y asignar con base en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de la organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Es entonces que el campo de implementación de estrategias involucra a todos los departamentos de una organización desde la definición de las empresas que se quieren involucrar hasta la definición y calidad del servicio a ofrecer. En este caso, el rol de la gestión de procura toma vida y parte importante al poder filtrar proveedores con los cuales se trabajarán, y que permitirán caracterizar el servicio que se ofrecerá en las empresas de servicio petrolero.

En el mismo orden de ideas, y para afianzar lo anteriormente mencionado, el optimizar los procesos incluye principalmente el proceso de procura de las organizaciones, el cual



se convierte en un eslabón de importancia fundamental como fuente de ventaja competitiva y es considerada como una actividad generadora de valor, Vargas (2007).

Según el Centro Internacional de Educación y Desarrollo (CIED, 2002), se define la procura como aquella adquisición de productos y servicios con el propósito de satisfacer necesidades, realizadas por personas naturales y jurídicas a cambio de precio fijado entre el procurador o comprador y el proveedor.

Involucra todo el proceso de localización de proveedores y fuentes de abastecimientos, adquisición de materiales a través de negociaciones de precios y condiciones de pago y la recepción del material con la finalidad de garantizar el aprovisionamiento de otro de las especificaciones solicitadas.

Es entonces que, continuando con la línea de ideas, Montoya (2002) expone que el proceso de procura en cualquier organización debe ser altamente calificado y especializado. Debe ser analítico y racional para lograr los objetivos de una acertada gestión de adquisiciones, que se resume en adquirir productos en la cantidad, calidad, precio, momento, sitio y proveedor justo o adecuado, buscando la máxima rentabilidad para la empresa y una motivación para que el proveedor desee seguir realizando negocios con su cliente.

Vislumbrando el contexto actual en el proceso de procura, los negocios son más complejos que el ambiente del pasado. Esto no significa que las épocas anteriores eran más difíciles que las actuales. Igualmente, hoy en día el éxito nunca ha sido fácil; pero a diferencia del pasado, los negocios son más desafiantes debido a la globalización, a las condiciones rápidamente cambiantes del mercado y a la competencia continuamente buscando dar un paso más delante de sus rivales.

De ahí que el proceso de procura necesita de estrategias que le permitan sobrevivir en el mercado, lo que le permitirá tener una visión amplia de lo que se quiere lograr y la manera en cómo hacerlo. Con base en esto, la investigación se apoya en diferentes autores que tratan de definir de manera concreta algo que no es muy sencillo para las organizaciones, y lo es primeramente conocer cómo funciona y qué compone una estrategia de procura, y luego la mejor manera de implementarla en la empresa.

Para esto, Casanovas (2011) expone que el punto de partida de la definición de la estrategia de procura, así como de toda la cadena de logística (ventas, comercialización, fabricación, planificación, aprovisionamiento, compras), será el mercado al cual se dirige la empresa, y el posicionamiento que debe existir con los clientes. Dicho de otra forma, lo que los clientes compran a una empresa determinada y no a su competencia.

En comparación, PDVSA (2002) define las estrategias de procura como las políticas de la adquisición de bienes, obras y servicios al costo total más conveniente para la organización, tomando en consideración para ello el precio del bien, obras o servicios, su calidad, la oportunidad de su entrega posterior a la adquisición. Las contrataciones deben realizarse con empresas responsables, técnicamente capacitadas y financieramente sólidas con el objeto de asegurar en lo posible las necesidades de la organización.



Para hacer todo esto posible, es recomendable que las organizaciones comprendan su situación actual o ambiente en el cual se desenvuelven y de una u otra forma reconocer las capacidades que cuenta la empresa. Eso permitirá conocer sus bases y en qué posición dentro del mercado se encuentra, haciendo posible además implementar estrategias que le permitan resaltar entre su competencia y marcar terreno dentro del ámbito comercial.

### SITUACIÓN ACTUAL

En consulta de autores, Arens (2004) define que la situación actual de una organización, es una formulación del estado actual de la misma y de cómo llegó a él. Afianzando esto, Solomon (2005) expresa que la situación actual de la empresa forma parte de una planeación estratégica, que se puede desarrollar a través de un Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas).

El análisis FODA es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización, determina los factores que influyen desde el exterior hasta la organización.

Para Zambrano (2007), estos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado, el alcance de la visión, misión, objetivos y las metas de la empresa. Dicho análisis permite igualmente, hacer un estudio de los factores internos, es decir, de las fortalezas y debilidades de la organización.

A partir de la representación gráfica a través de la Matriz FODA, existen autores como Zambrano (2007) que explican ampliamente sus componentes, pudiendo concretamente complementar su estructuración como:

### FACTORES INTERNOS

Boland (2007) expone que se debe estudiar la organización puertas adentro y distinguir las fortalezas y debilidades a las que presenta en relación con la competencia. Los factores internos están compuestos por:

**Fortalezas:** Serna (2008) enfatiza que las fortalezas son actividades o atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución. Incorporando los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa u organización en cuatro amplias categorías: potencial humano, capacidad de proceso (equipos, edificios y sistemas), productos, y por último los recursos financieros.

Boland (2007), de manera concreta, resume que simplemente son aquellos aspectos de la organización que le otorgan una ventaja porque le ofrecen mayores beneficios con respecto a su competencia.

**Debilidades:** Boland (2007) dice que son las características de la organización que representan una desventaja en cuanto a su competencia. Para ampliar esta definición Serna (2008), la define como elementos, recursos, habilidades, actitudes técnicas, que los



miembros de la organización sienten que la empresa no tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

## FACTORES EXTERNOS

Para Boland (2007), el contexto de una empresa debe ser analizado constantemente para visualizar con anticipación las oportunidades y amenazas que puedan presentarse en el futuro. Es recomendable que sean identificadas a tiempo, para poder responder de forma eficiente a las mismas. Están compuestas por:

**Oportunidades:** Boland (2007) las define como futuras acciones que forman parte de los actores del entorno, que podrían brindar un beneficio para la organización si son detectadas a tiempo y aprovechadas oportunamente.

A manera de análisis, Serna (2008) la expone como aquellos factores o recursos que los integrantes de la empresa sienten que pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de los objetivos que la organización podría facilitar o beneficiar el desarrollo de la misma. Las define como los elementos del ambiente que la organización puede aprovechar para el logro efectivo de sus objetivos y que pueden ser de tipo político, social, económico, tecnológico, etc.

**Amenazas:** Serna (2008) las define como eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo y pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa; tienen a aparecer en las mismas grandes categorías que las oportunidades. Afianzando este concepto, Boland (2007) asegura que son las acciones potenciales de los actores del entorno cuyo efecto podría resultar perjudicial para el normal desempeño de la organización.

Todos los conceptos y definiciones aportados por los diferentes autores con respecto a un buen análisis de los factores internos y externos de la organización, y que permiten definirla, son muy importantes y relevantes. Y que una buena combinación de sus aportes claves, son necesarios para un correcto desarrollo de los objetivos planteados en la investigación.

Retomando la línea de ideas, la matriz para el análisis FODA con sus factores internos y externos, ayuda a los participantes dentro de una organización a identificar o proponer estrategias de acuerdo a los hallazgos encontrados y analizados en ella. Para esto, los autores definen esta práctica como un paso delante de la matriz FODA, denominándola como matriz FODA Estratégico, o como para otros autores matriz FODA.

Aseverando la información, Garrido (2003) expone que la matriz FODA Estratégico surge como consecuencia de la aplicación del análisis FODA. A través de ella se buscan las diferentes combinaciones de los factores internos, es decir, los recursos y capacidades capaces de generar fortalezas o de presentar debilidades, y los aspectos externos, reveladores de amenazas, pero también oportunidades de negocios.

Desde el punto de vista del investigador, a partir del diseño de un FODA Estratégico, una buena gestión del portafolio de procura que posee una empresa puede ser llevada a



cabo; conociendo cuáles son las características que definen a los proveedores que conforman el portafolio en sí; con el fin de permitir a los que toman decisiones, como compradores, diseñar estrategias y tomar acciones con el fin de maximizar el valor de las inversiones con restricciones previamente impuestas por los objetivos, metas y recursos de cada compañía.

### **CARACTERÍSTICAS DE PROVEEDORES**

Para Kotler y Keller (2009), se necesita saber cómo funcionan los departamentos de procura de las compañías. Estos departamentos adquieren infinidad de productos y los procesos varían en función del tipo de producto del que se trate; dado a esto, Walkers (2004) comenta que es por ello la existencia de varias razones por las cuales las empresas deberían implementar una gestión adecuada de compras, debido que:

- Las compras suman un porcentaje considerable en los costos totales de las empresas, instituciones, organizaciones e industrias: un ahorro en las compras tiene un efecto multiplicador en el resultado.
- Los inventarios absorben una gran parte del capital de trabajo: mejorar el manejo del tiempo de entrega tiene un alto impacto en la disponibilidad de capital de trabajo.
- La flexibilidad para satisfacer la demanda del mercado muchas veces depende de la flexibilidad en compras: mejoramiento en la gestión implica mejoramiento en la competitividad de la empresa.
- Innovación de los productos: la innovación muchas veces empieza con la gestión de compras.
- La calidad de los productos depende en gran parte de la gestión de compras: una gestión adecuada de las compras puede mejorar la calidad de los productos.

Siguiendo con los lineamientos de Walkers (2004), a pesar de la importancia de la gestión de compras, las empresas no le dan la atención merecida. Existe la impresión que producción y ventas son el eje de la empresa y compras es nada más un proceso de apoyo para producción.

Además, el énfasis de la gestión de compras está en ordenar y en recibir el producto, sin estar consciente que estos dos elementos son solo una pequeña parte de la gestión de compras. Es momento ahora entonces, para las empresas multinacionales reconocer la importancia del ahorro potencial existente en la gestión de compras.

Contrastando con Casanovas (2011), expone que esta caracterización es básica, entre otros motivos, porque no existe una única estrategia de procura válida para todos los productos o servicios ofrecidos por los proveedores. Por lo que expone que los proveedores se deben agrupar bajo categorías o características de: Productos / Servicios Multiplicadores, Estratégicos, Rutinarios y Críticos, acorde al mercado en el cual se desenvuelve (ver Cuadro 1).



**Cuadro 1. Segmentación de proveedores a comprar**

Productos		Mercado	
Proveedores Multiplicadores	Comprendidos por	Mercados Comerciales	
Proveedores Estratégicos		Mercados Competitivos	
Proveedores Rutinarios		Mercados Sencillos	
Proveedores Críticos		Mercados Técnicos	

Fuente: Casanovas (2011).

Todas las consideraciones de los autores concuerdan en una caracterización de proveedores, que de ser exitosa, pueden puntualizar decisiones estratégicas satisfactorias para la empresa. Mientras que Kotler y Keller (2009) se enfocan en una caracterización de cliente / proveedor, el Instituto Nacional Financiera SNC (2012), se enfoca en los atributos que disponen dichos proveedores en el mercado.

Tal vez Casanovas (2011) ofrece una de las mejores definiciones, y que a su vez envuelven lo propuesto por los anteriores autores, ya que engloba en cuatro eslabones las características generales de los proveedores que se encuentran en el mercado global de cualquier empresa u organización; para esto, se exponen criterios diferentes autores consultados bajo la misma línea propuesta:

**Proveedores Multiplicadores:** tienen un alto impacto en el resultado mientras que existen muchos proveedores. El mejoramiento está en encontrar proveedores con los mejores precios (Walkers, 2004).

Estos productos que ofrecen, implican un gran valor y costos elevados para el cliente, pero conllevan pocos riesgos para el suministro porque existen muchos fabricantes (por ejemplo, pistones para motores). El proveedor es consciente de que el cliente comprará las ofertas y los costos de mercado, por lo que debe demostrar que su oferta minimiza el costo total para el cliente (Kotler y Keller, 2009).

**Proveedores Rutinarios:** tienen un bajo impacto en el resultado mientras que hay muchos proveedores. El mejoramiento de este grupo está en la agilización del proceso (Walkers, 2004). Estos proveedores, implican poco valor y costos bajos para el cliente, y conllevan riesgos mínimos (por ejemplo, material de oficina). Los clientes buscarán los precios más bajos y prestarán especial atención a la formulación rutinaria de pedidos. Los proveedores ofrecerán estandarizar y consolidar los pedidos (Kotler y Keller, 2009).

**Proveedores Críticos:** tienen un bajo impacto en el resultado mientras que hay pocos proveedores. El mejoramiento está en buscar productos alternativos de manera que disminuya el riesgo de incumplimiento por parte del proveedor (Walkers, 2004). Estos proveedores ofrecen productos que implican poco valor y costos reducidos para el cliente, pero entrañan cierto riesgo (por ejemplo, piezas de repuestos).

El cliente buscará un proveedor que pueda garantizar el suministro constante de productos confiables. El proveedor debería proponer piezas estándares y ofrecer un



sistema de seguimiento, entrega puntual y centro de atención al cliente (Kotler y Keller, 2009).

**Proveedores Estratégicos:** tienen un alto impacto en el resultado mientras que hay pocos proveedores. El mejoramiento está en la relación con el proveedor, elaborar un tipo de alianza para garantizar el futuro de la empresa. La gestión de compras varía por tipo de compra; la compra de productos estratégicos requiere otra gestión que la de productos rutinarios.

Estos productos suministrados, implican un gran valor y costos elevados para el cliente, y además suponen un gran riesgo (por ejemplo, servidores informáticos). El cliente buscará un proveedor confiable y de renombre, y estará dispuesto a pagar más que el precio promedio. El proveedor debe buscar alianzas estratégicas que supongan su participación en el proceso desde el principio y programas de desarrollo e inversión en conjunto (Kotler y Keller, 2009).

Luego de la identificación de las características de proveedores, se continúa a su vez de manera imperante, un análisis del portafolio encontrado para las empresas de servicio petrolero. Esta puede ser realizada bajo diferentes matrices de evaluación, formulación o simple análisis propuesto por diferentes autores para el complejo proceso de procura, como se mencionan a continuación:

Finalmente la Matriz de Kraljic, que según Civit (2004), consiste en un análisis del portafolio de procura mediante el Modelo de Kraljic, que posiciona las distintas categorías de proveedores (multiplicadores, estratégicos, rutinarios y críticos) según los cuadrantes que la componen.

Dando una mayor explicación, Casanovas (2011) expone que no es más que una simple caracterización de proveedores a través de una gráfica compuesta por: importancia del producto / servicio comprado sobre el resultado financiero de la empresa o impacto en el resultado como primer eje, y el riesgo de suministro del producto / servicio adquirido o riesgo en el incumplimiento, como segundo eje.

Caniels y Gelderman (2005) exponen en su publicación “Estrategias de procura en la Matriz de Kraljic – una perspectiva de poder y dependencia”, para la Universidad de Holanda, que existen varios modelos de portafolio de proveedores, pero que la Matriz o Modelo de Kraljic ha tenido mucha influencia en los departamentos de procura, ya que se basan en dos factores importantes, mencionados anteriormente como: impacto en el resultado y riesgo en el incumplimiento.

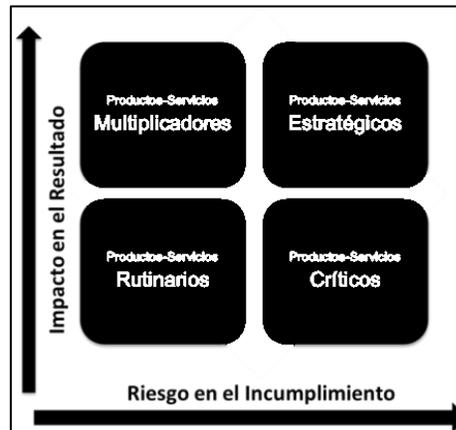
Casanovas (2011) afianza que una de las funciones por la cual se crea esta Matriz de Kraljic, es que permite a la organización tomar la decisión de qué estrategia utilizar según el proveedor de producto / servicio de forma mucho más clara y precisa, y también va a permitir:

- Conocer el balance de oportunidades y vulnerabilidades / riesgos.

- Definir las estrategias para precisar a corto plazo, para “mover” la matriz y “mejorar” el balance de riesgos / oportunidades.
- Definir las estrategias a medio / largo plazo en el mapa resultante.

Se muestra y define a continuación la Estructura de la Matriz de Kraljic:

**Gráfico 1. Matriz De Kraljic**



Fuente: Walkers (2004).

### MEJORES PRÁCTICAS EN EL PROCESO DE PROCURA

Para Mercado (2006), el acto de realizar una compra o tener un proceso sencillo de procura es casi tan antiguo como la historia del hombre. Estas siempre han sido básicas para el progreso y la riqueza del hombre, tratándose estas como parte de sus funciones ya organizadas en grupo.

Por esto y por todo lo anterior expuesto, una gestión de procura en cualquier organización, y más aún en un sector tan exigente como el petrolero, se deben cumplir las funciones de obtención de productos necesarios con las condiciones más favorables, separando las funciones de sus objetivos.

Para Casanovas (2011), las funciones de la gestión de procura son: analizar las tendencias de mercado, estudiar los envíos de los proveedores, mantener con los proveedores relaciones eficientes y buscar soluciones para mejorar los costes de la organización y actuar en coordinación con los demás departamentos.

En cuanto a sus objetivos, se puede encontrar la búsqueda de nuevos proveedores, adquisición de materiales con la calidad adecuada para los fines destinados, conseguir la mejor relación calidad / precio con suministros a tiempo, mantener los inventarios al mínimo y finalmente, colaborar con el resto de los departamentos de la organización Casanovas (2011). De acuerdo al criterio de Alfonso (2006), las mejores prácticas son consideradas como aquellas acciones emprendidas por las organizaciones dentro de un



campo específico (como son los departamentos de procura) que logran generar pasos innovadores para que estas abandonen esquemas o paradigmas, y transiten al nuevo formato de trabajo. Para Gestiopolis (2011), estas se conocen como un marasmo de términos y teorías, unas nuevas e innovadoras y otras que simplemente renombran prácticas administrativas ya utilizadas pero no tomadas como propias por nadie.

Como se mencionó anteriormente, las mejores prácticas del proceso de procura, están íntimamente relacionados con las estrategias que todo departamento de compra pueda implementar (Casanovas, 2011); ya que estas definen las mejores decisiones con respecto al tipo de proveedor, como se estudió previamente en el análisis de la Matriz de Kraljic, como también en el tipo de material o servicio a suministrar. Estas a su vez mejoran la rapidez de los procesos, y pueden estar definidas como:

### **ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS**

Un aspecto ampliamente difundido en el mundo de los negocios constituye la contratación que realizan las empresas para la elaboración de bienes o la presentación de servicios, conformando una estrategia global, la cual les permita ampliar su oferta, utilizar fuentes especializadas de suministros e inclusive hacer consorcios de fabricantes para abastecer mercados amplios; en el fondo según lineamientos de Gómez (2007), se trata de utilizar la capacidad técnica y operativa de especialistas con el fin de aunar esfuerzos y presentar una empresa sólida e integrada en el contexto de la nueva competencia mundial.

Por lo tanto, este proceso es considerado como uno de los más importantes dentro de toda negociación dentro de las empresas petroleras, ya que la gran mayoría de todos los suministros de servicios y materiales son altamente estrictos con respecto a su entrega y criticidad para la producción.

En toda administración, está contemplada por igual la terminación y cierre administrativo del contrato. Palacios (2002) expone que es el último eslabón que se requiere para finalizar la relación contractual, realizando auditorías y estudios de los resultados del mismo, para poder obtener aprendizaje de los proyectos desarrollados. Para Urdaneta (2008), es donde el comprador evalúa el desempeño obtenido por parte del proveedor y que de alguna forma incidirá en las contrataciones que pueden surgir a futuro con el mismo proveedor.

A manera de concluir la administración de contratos y verificar la eficacia de su aplicación, el Estado venezolano cuenta con la Ley de Contrataciones Públicas (Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, 2010), usada como herramienta legal y estrategia económica; la cual tiene por objeto regular la actividad del Estado para la adquisición de bienes, prestación de servicios y ejecución de obras, con la finalidad de preservar el patrimonio público, fortalecer la soberanía, desarrollar la capacidad productiva y asegurar la transparencia de las actuaciones de los órganos y entes sujetos a dicha Ley, de manera de coadyuvar al crecimiento sostenido y diversificado de la economía.



## CONVENIOS

Para Palacios (2002), son negociaciones especiales para significar un descuento, rebaja o bonificación. Estos se realizan entre el proveedor y el comprador para desarrollar programas conjuntos de crecimiento que generen utilidades adicionales a través de las bonificaciones por volumen, cuando el primero tiene interés en ganar mayor participación en el mercado, y el segundo, en mejorar sus utilidades.

## ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Para Chase, Aquilano y Jacobs (2002), la alianza estratégica entre una firma compradora y proveedora se define como una relación continua que implica un compromiso durante un tiempo largo, así como un intercambio de información y reconocimiento de los riesgos y recompensas de la relación; en resumen, esto sucede cuando dos empresas deciden unir esfuerzos para buscar beneficios mutuos.

Estruch (2007) comenta que muchas de las empresas mantienen todavía hoy el modelo clásico de negociación anual focalizada en costes, algunas han evolucionado por la presión del mercado hacia un modelo más agresivo con negociaciones más frecuentes en precio y calidad, pero estos modelos actualmente se han demostrado ineficientes, ya que se ha generado una relación de desconfianza en la que cada una de las partes focaliza sus esfuerzos en su propio interés.

En el mismo orden de ideas, Estruch (2007) alega que algunas empresas que se han dado cuenta de esta circunstancia, han comenzado a desarrollar en los últimos años modelos colaborativos entre clientes y proveedores, donde la mejora continua, las negociaciones transparentes y frecuentes son los ejes principales de actuación.

Este nuevo marco de trabajo debe permitir a ambas partes trabajar en la misma dirección con el objetivo de desarrollar productos que puedan ser distribuidos en el momento adecuado, con la calidad acordada, con precios ajustados y con un mayor grado de innovación al permitirse participar a los proveedores en el diseño del producto.

## ESTANDARIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS

El proceso de estandarizar los productos de manera que se pueda conseguir una gran unificación y mayor volumen de las categorías, es una ventaja competitiva que se implementa para poder capturar un número mayor de proveedores en el mercado, y disminuir el centralismo del mismo. Esto se presenta, a la dificultad de acordar alianzas estratégicas con los proveedores, o tal vez, al complicado proceso de contar con un proveedor que no tiene la disponibilidad la organización pueda estar necesitando para su producción.

En un sentido más amplio, Tafolla (2009) lo conceptualiza como el desarrollo sistemático, aplicación y actualización de patrones, medidas uniformes y especificaciones para materiales, productos o marcas, y que se trata simplemente de la reducción del número de los diferentes productos lanzados o adquiridos por una compañía en cuestión.



En tal sentido, Kotler y Keller (2009) comentan que es conveniente en oportunidades estandarizar los productos para simplificar las operaciones y aprovechar los ahorros en los costos. De hecho, la estandarización de las compras genera una coherencia con las estrategias que se utilicen en los departamentos de procura y en las organizaciones, ya que la existencia de productos únicos distribuidos por un solo proveedor o un número muy reducido de estos, rompe con una cartelera de proveedores disponibles para satisfacer las necesidades de la empresa.

### INTERCAMBIO ELECTRÓNICO DE DATOS

El Intercambio Electrónico de Datos (IED), es una transferencia de información comercial de computadora a computadora entre dos empresas, definiéndolas por Schneider (2004), como socios comerciales. Siguiendo la idea del autor, aporta que esta información intercambiada es a menudo datos de transacciones, sin embargo, también puede incluir otra información relacionada con estas, como las comprendidas en facturas de papel, órdenes de compra, solicitudes de cotizaciones, conocimientos de embarque e informes de recepción.

Para profundizar aún más en el tema, González (2007) expone que todos los departamentos de procura actualmente cuentan con procesos y gestión de operaciones de compra a través de las redes internas e internet, automatizando el procedimiento de suministro de productos desde la identificación de la necesidad de compra hasta su consolidación, incluyendo negociaciones y la logística. La utilización del IED eleva el grado de integración de la cadena de suministros de una industria, tornándola más eficaz y productiva.

### RESULTADOS

La población de estudio estuvo definida por todas las empresas de servicio petrolero localizadas en el estado Zulia, seleccionando a su vez como muestra las principales empresas del sector con características similares entre ellas: todas están enfocadas a la prestación de servicio petrolero en el país, poseen estructura organizativa similar, organizaciones extranjeras con capital venezolano, pertenecen al mismo mercado competitivo, y finalmente, poseen semejanzas con las metodologías de trabajo (ver Cuadro 2).

**Cuadro 2. Población**

<b>Empresa: Población</b>	<b>Unidad Informante: Comprador</b>
Servicios Halliburton de Venezuela, SA.	2
Baker Hughes, SA.	2
Weatherford Latinamerica, SA.	2
BJ Services, SA.	2
Schlumberger, SA.	2
<b>Total</b>	<b>10</b>

Fuente: elaboración propia.



Los datos obtenidos producto de la aplicación de la encuesta a la población inicialmente definida como objeto de estudio, son expuestos de manera ordenada y objetiva para su correcto análisis. Se realiza para cada dimensión e indicador un análisis cualitativo y cuantitativo respectivamente; teniendo como siguiente paso su discusión bajo un esquema lógico, relacionado con los objetivos específicos en estudio. Con esto, se tratará de encontrar observaciones, sugerencias y oportunidades de mejoras para las empresas de servicio petrolero del estado Zulia, lo cual forma parte de la formulación de estrategias objeto de esta investigación.

Variable: Estrategias de Procura  
Dimensión: Situación Actual

**Tabla 1. Situación actual**

Indicadores	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca		TOTAL		Media por Indicador
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	
Fortalezas	4.67	47%	5	50%	0.33	3%	0	0%	0	0%	10	100%	4.43
Debilidades	2.67	27%	2	20%	3.33	33%	1.67	17%	0.33	3%	10	100%	3.37
Oportunidades	2.67	27%	6.33	63%	1	10%	0	0%	0	0%	10	100%	4.17
Amenazas	5.00	50%	1.33	13%	2	20%	1.67	17%	0	0%	10	100%	3.97
<b>Promedio de Frecuencias</b>	3.75	<b>38%</b>	3.67	<b>37%</b>	1.67	<b>17%</b>	0.83	<b>8%</b>	0.08	<b>1%</b>	10	100%	<b>15.94</b>
<b>Media por Indicador</b>	<b>3.99</b>												

Fuente: elaboración propia.

Haciendo sinergia en la Dimensión Situación Actual, se nota que el 75% de la población muestra una tendencia positiva, dada la respuesta de 38% y 37% para las opciones Siempre y Casi Siempre. Se destaca que un 17% de las empresas de servicio petrolero manifestaron falta de consistencia entre los indicadores debilidades y amenazas, los cuales resultaron en un 33% y 20% respectivamente, y que se consideran para el sector como negativos, afectando a su vez el desarrollo de la organización.

En consulta de aportes de Arens (2004), define que la situación actual de una organización es una formulación del estado real de la misma y de cómo llegó a ella. Afianzando esto, la situación actual de la empresa forma parte de una planeación estratégica, que se puede desarrollar a través de un análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; y es que aplicando el aporte del autor, se pudo precisar las condiciones en las cuales se encuentran las empresas de servicio petrolero con relación a su posición competitiva interna y externa.

Al igual que las empresas de servicio petrolero del estado Zulia, González (2008) proporciona una investigación concordante con el presente estudio, acerca de "Estrategias para la procura de materiales en proyectos de infraestructura de la industria petrolera venezolana", cuyos resultados revelaron circunstancias requeridas de revisión en función de mejorar los diversos aspectos internos, en virtud a propiciar la gestión en la adquisición de los productos en las actividades ejecutorias de los proyectos propuestos. Se determinó que factores internos y externos de la organización, influyen en el normal



desarrollo de la industria; así como la necesidad del establecimiento preciso de las estrategias con respecto a la procura de materiales.

Sintetizando el estudio de la situación actual de procura en las empresas de servicio petrolero en el estado Zulia, se observa que no existe un gran portafolio de proveedores disponibles, además de no ofrecer los mejores y más competitivos precios en el mercado, contrarrestado su oportunidad de conocer a tiempo las necesidades de los clientes, y planear sus estrategias de abastecimiento a tiempo, tratando de constituirse de proveedores confiables en el mercado, a su vez, brindando un mejor servicio de calidad.

Variable: Estrategias de Procura  
Dimensión: Características de Proveedores

**Tabla 2. Características de proveedores**

Indicadores	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca		TOTAL		Media por Indicador
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	
Proveedores Multiplicadores	1	10%	3	30%	3,33	33%	2,67	27%	0	0%	10	100%	3,23
Proveedores Rutinarios	5	50%	2,33	23%	2,33	23%	0,33	3%	0	0%	10	100%	4,20
Proveedores Críticos	7,67	77%	2,33	23%	0	0%	0	0%	0	0%	10	100%	4,77
Proveedores Estratégicos	2,67	27%	5,67	57%	1,667	17%	0	0%	0	0%	10	100%	4,20
<b>Promedio de Frecuencias</b>	<b>4,08</b>	<b>41%</b>	<b>3,33</b>	<b>33%</b>	<b>1,83</b>	<b>18%</b>	<b>0,75</b>	<b>8%</b>	<b>0,00</b>	<b>0%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>16,4</b>
<b>Media por Indicador</b>	<b>4,08</b>												

Fuente: elaboración propia.

La media total para la dimensión, deriva en 4.08, un resultado bastante fuerte en la identificación de caracterización de proveedores, lo cual permite en un correcto reconocimiento del portafolio de procura dentro de las organizaciones de servicio petrolero del estado Zulia.

Esta Media se ve claramente afectada por un mal reconocimiento de proveedores multiplicadores, bajo una media de indicador: Proveedores Multiplicadores general de 3.23, afectando tal vez, el desarrollo de estrategias generadoras de valor para dichas empresas.

Según los planteamientos de Casanovas (2011), poder definir correctamente la estrategia de compras significa segmentar el portafolio de procura en categorías caracterizándolas.

Estos atributos o características que poseen los proveedores, indican su importancia relativa acorde, teniendo como atributos principales: los productos de calidad, entrega a tiempo, conducta corporativa, precios competitivos, disponibilidad en el mercado, entre otros.

A su vez, los resultados concuerdan con los lineamientos de Casanovas (2011), ya que expone que esta caracterización es básica, entre otros motivos, porque no existe una

única estrategia de procura válida para todos los productos o servicios ofrecidos por los proveedores. He allí la importancia de una buena identificación de dichos suplidores para cualquier tipo de organización, en especial las empresas de servicio petrolero.

Luego de lo anteriormente expuesto, se continúa a su vez de manera imperante, un análisis del portafolio encontrado para las empresas de servicio petrolero, donde Caniels y Gelderman (2005) exponen en su publicación: “Estrategias de procura en la Matriz de Kraljic”, que existen varios modelos de portafolio de proveedores, resaltando la Matriz de Kraljic como la más influyente ya que se basa en dos factores importantes, como: impacto en el resultado y riesgo en el incumplimiento.

Casanovas (2011), como autor imperante en esta dimensión, afianza que una de las funciones por la cual se crea esta matriz es que permite a la organización tomar la decisión sobre qué estrategia utilizar según el proveedor de forma mucho más clara y precisa.

Finalmente, en lo referente a la caracterización de proveedores en las empresas de servicio petrolero del estado Zulia, se resume que la mayoría de los proveedores estratégicos, rutinarios y críticos son fácilmente identificados, por encima de aquellos proveedores multiplicadores, que lejos de ser una desventaja para la organización, al ser reconocidos, se convierten rápidamente en un foco clave y oportuno, permitiendo ser una ventaja competitiva para la empresa, al poder establecer las mejores alternativas de negocio para su adquisición.

Variable: Estrategias de Procura  
Dimensión: Mejores Prácticas

**Tabla 3. Mejores prácticas**

Indicadores	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca		TOTAL		Media por Indicador
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	
Administración de Contratos	4,33	43%	4,5	45%	0,5	5%	0,5	5%	0,17	2%	<b>10</b>	<b>100%</b>	4,23
Convenios	6,67	67%	2	20%	1,33	13%	0	0%	0	0%	<b>10</b>	<b>100%</b>	4,53
Alianzas Estratégicas	3,33	33%	4,67	47%	2	20%	0	0%	0	0%	<b>10</b>	<b>100%</b>	4,13
Estandarización de Productos	1,67	17%	3,67	37%	3,667	37%	1	10%	0	0%	<b>10</b>	<b>100%</b>	3,60
Intercambio Electrónico de Datos (IED)	4,67	47%	4,33	43%	1	10%	0	0%	0	0%	<b>10</b>	<b>100%</b>	4,37
<b>Promedio de Frecuencias</b>	<b>4,13</b>	<b>41%</b>	<b>3,83</b>	<b>38%</b>	<b>1,7</b>	<b>17%</b>	<b>0,3</b>	<b>3%</b>	<b>0,03</b>	<b>0%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>20,86</b>
<b>Media por Indicador</b>	<b>4,17</b>												

Fuente: elaboración propia.

Haciendo sinergia en la dimensión: Mejores Prácticas, mostrada en la Tabla 3, se obtiene una tendencia positiva con un 79% de la población consultada Siempre y Casi Siempre, dispone e implementa algunas de las mejores prácticas desarrolladas en la gestión de procura de las empresas de servicio petrolero, como convenios, alianzas



estratégicas, IED, entre otras. La dimensión se ve afectada por un 17% de las unidades informantes consultadas, que A Veces aplican estandarizaciones de productos y convienen en alianzas estratégicas exitosas en las empresas del mencionado sector.

Se nota en los análisis previos por indicadores, que la estandarización de productos resulta como un punto de mejora para las empresas de servicio petrolero; son factores claves para las mejoras de los procesos al optimar costos de inventarios, y ampliar la gama de proveedores en el portafolio de procura.

A su vez, Alianzas Estratégicas y Convenios, lejos de estar relegadas en el sector de servicio petrolero, necesitan mayor atención dada su importancia en la consecución de objetivos estratégicos organizacionales. Los mejores métodos de trabajo resultan entonces, como los más convenientes para cualquier proceso de procura de la organización, ya que reducirán costos, mejorarán relaciones entre proveedores, facilitarán los tiempos de entrega, entre otros.

Al igual que Salazar (2009) en su estudio de “Estrategias de procura de materiales en empresas del sector metalmecánico del municipio Maracaibo”, las empresas del sector metalmecánico concuerdan que al igual a las empresas del sector de servicios petroleros, cumplen con el establecimiento de estrategias de procura tomando mejores prácticas para ello, pero que pueden ser mejoradas dada a limitantes encontradas en los procesos.

Por esto y por todo lo anterior expuesto, una gestión de procura en cualquier organización, y más aún en sectores tan exigentes como el petrolero, debe cumplir las funciones de obtención de productos necesarios con las condiciones más favorables, separando las funciones de sus objetivos.

Tomando entonces, el criterio de Alfonso (2006), quien expone que las mejores prácticas son consideradas como acciones que logran generar pasos innovadores para que estas abandonen esquemas o paradigmas, y transiten a nuevos formatos de trabajo.

En relación a mejores prácticas en la gestión de procura utilizadas actualmente por las empresas de servicios petroleros del estado Zulia, se determina que la mayoría de estas organizaciones aplican prácticas beneficiosas como administraciones de contratos, alianzas estratégicas y convenios, aplicando un correcto intercambio electrónico de datos lo que agiliza los procesos. Se resalta la falta de uso de estandarizaciones de productos para de esta forma reducir los inventarios, ampliar la gama de proveedores disponibles, y mejorar los costos de adquisición de dichos productos.

Con respecto a la variable de estudio Estrategias de Procura, se analizó el panorama completo de las dimensiones, concluyendo que en las empresas del sector de servicio petrolero no reconocen correctamente sus debilidades y amenazas, enfocándose en sus fortalezas y oportunidades para contrarrestar sus efectos negativos.

No hacen mayor esfuerzo en la identificación de proveedores multiplicadores, y estos generan gran parte del consumo en la organización; finalmente, no se aplica a al 100% los mejores métodos de trabajo como Administraciones de Contrato, Alianzas



Estratégicas, Convenios, Estandarizaciones de productos, e Intercambio Electrónico de Datos, y estas son prácticas reconocidas como favorables para cualquier organización, y se debe focalizar su uso.

### PROPUESTA

Las estrategias para la procura de productos o servicios en las empresas de servicio petrolero del estado Zulia, deben poseer una serie de atributos o características que la definan, categorizándolas a través de diferentes objetivos, como se muestra a continuación:

- Continuidad de Suministro: asegurar el suministro adecuado de productos manufacturados, bienes y servicios con el fin de soportar el plan de crecimiento de la organización.
- Contención de Costos: minimizar el efecto del crecimiento del costo en mercados de suministro que experimentan presiones inflacionarias significativas.
- Capital humano: emplear las estrategias correctas de reclutamiento y retención, para mantener y desarrollar talento.

Las estrategias propuestas para esta investigación fueron diseñadas para ser aplicadas en las empresas de servicio petrolero del estado Zulia, sin embargo, no se presenta ningún impedimento para ser utilizadas en diferentes empresas de servicio del mismo sector a nivel nacional y mundial, tomando en cuenta para esto, un estudio y análisis previo de la organización, que le permita hacer congruencia en el entorno que la rodea y con los objetivos organizacionales inicialmente planteados.

La finalidad del planteamiento de los lineamientos estratégicos para la procura en el sector de servicios petroleros, es proporcionar a los clientes internos productos y servicios que cumplan con sus necesidades, con niveles de costos, calidad y tiempo de entrega que les proporcionen una ventaja competitiva en el mercado externo.

Esto a su vez permitirá desarrollar un nivel de talento que sea la envidia de la industria, tener un plan de carrera atractivo, predecir los movimientos del mercado y ser proactivos ante ellos, desarrollando una base de proveedores más diversa y claramente identificada, pudiendo integrar y gerenciar a los proveedores claves como aliados a través de las mejores prácticas en el mercado, obteniendo ahorros y beneficios que sean reconocidos como reales por la organización.

Estos lineamientos estratégicos para la procura en las empresas de servicio petrolero, se fundamentan en experiencias de mercado, resultados de la presente investigación, y acorde a planteamientos de autores como Francés (2006), Kotler y Keller (2009), Casanovas (2011), PDVSA (2002), Palacios (2002) y Montoya (2002). Esto se concebirá como un plan de acción con secuencias lógicas que permitan el logro de las metas adquiridas por la organización.



Luego de la revisión de los indicadores y dimensiones propuestas en la investigación, se ha podido concluir en aspectos muy importantes que han permitido conocer la situación actual de las empresas de servicio petrolero, identificando sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Continuando con la misma línea de ideas, se ha observado cuáles son los proveedores mejormente identificados en las empresas de servicio petrolero, y algunos de los beneficios que conlleva una buena estrategia de negocios con cada uno de ellos.

Además de esto, se ha determinado cuáles son las mejores prácticas utilizadas con mayor provecho en dichas empresas, conociendo así las debilidades y tratar de reforzar los métodos más oportunos de trabajo al momento de establecer relaciones comerciales exitosas con proveedores. Es entonces que se presentan las estrategias propuestas (Ver Cuadro 3), de la siguiente manera:

- Estrategia I: revisión continua del entorno interno y externo de la organización, para predecir los movimientos del mercado, no reaccionar ante ellos.
- Estrategia II: establecimiento de un portafolio de proveedores claramente identificado según sus características (multiplicadores, rutinarios, críticos y estratégicos); para la correcta aplicación de una Matriz de Kraljic.
- Estrategia III: aplicación de contratos de trabajo con proveedores críticos, estratégicos, multiplicadores y rutinarios, para establecer relaciones comerciales a largo plazo, que involucren convenios, alianzas y estandarizaciones.
- Estrategia IV: fomentar la capacitación y adiestramiento de profesionales en el área de procura para aumentar la capacidad técnica de la organización.

La aplicación de estas estrategias y su correcta administración, será guía administrativa y prácticas, para las empresas de servicio petrolero del estado Zulia, con alcance definido previamente en este capítulo. Su correcta implementación permitirá un mejor funcionamiento dentro de los departamentos de procura, con alto impacto positivo en costos operacionales y funcionales de la organización.

Desde una perspectiva gerencial, la propuesta es factible ya que la mayoría de las empresas involucradas en el sector petrolero, poseen la infraestructura, capacidad financiera y capital humano para desarrollar las estrategias propuestas, donde su propósito fundamental, es el cambio o aplicación de mejores técnicas de trabajo, sin interferir con intereses financieros, éticos y comerciales, individuales de la organización ni entre ellas.

**Cuadro 3. Estrategias propuestas**

Estrategias		Acciones
1	Revisión continua del entorno interno y externo de la organización, para predecir los movimientos del mercado, no reaccionar ante ellos	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Realizar investigaciones de mercado para identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades continuamente.</li> <li>· Involucrar a la alta gerencia en la participación continua de búsquedas de alternativas competitivas.</li> <li>· Realización de encuestas de satisfacción al cliente y proveedores.</li> <li>· Realización de reuniones mensuales con proveedores de bienes y servicios.</li> <li>· Medición mensual de los indicadores satisfacción al cliente y proveedores.</li> <li>· Evaluación trimestral de estos indicadores, con planes de acción para las desviaciones, observaciones y hallazgos.</li> </ul>
2	Fomentar la capacitación y adiestramiento de profesionales en el área de procura para aumentar la capacidad técnica de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Realizar planes de adiestramiento y capacitación a los integrantes de los departamentos de procura.</li> <li>· Actualización constante en adiestramiento de políticas internas de la empresa y regulaciones legales para compras de materiales y equipos.</li> <li>· Evaluación mensual de indicadores de procura, identificando mejoras con los adiestramientos proporcionados.</li> </ul>
3	Establecimiento de un portafolio de proveedores claramente identificado según sus características (multiplicadores, rutinarios, críticos y estratégicos); para la correcta aplicación de las mejores prácticas de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Estudio del portafolio de proveedores, analizando la base de opciones y suplidores diferenciados suficientes para cumplir con las necesidades.</li> <li>· Identificación del portafolio de proveedores actual de la empresa, categorizándolos en el rol que cumplen para la organización, bien sea multiplicadores, rutinarios, críticos y estratégicos.</li> <li>· Evaluación de proveedores en el mercado para la adquisición de productos de alto impacto económico en la organización, asegurando la capacidad técnica, financiera y legal de cada uno de ellos.</li> </ul>
4	Aplicación de contratos de trabajo con proveedores críticos, estratégicos, multiplicadores y rutinarios, para establecer relaciones comerciales a largo plazo, que involucren convenios, alianzas y estandarizaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Una vez identificado el portafolio de proveedores, se recomienda bajo realización de Contratos de Trabajo:</li> <li>· Proveedores Rutinarios: convenios de prestación de bienes y servicios, dentro o fuera de la organización, regularizando los costos, reducir la cantidad de proveedores asegurando su fiabilidad.</li> <li>· Proveedores Críticos: reducir dependencia de proveedores, aplicando estandarización de productos para aumentar la cantidad de proveedores en la organización, reduciendo los inventarios y ofreciendo productos con patrones de calidad establecidos. Realización de alianzas estratégicas de trabajo para asegurar el suministro y precios de adquisición de estos bienes y servicios.</li> <li>· Proveedores Multiplicadores: realización de alianzas estratégicas para establecer mejores precios en el mercado, cumpliendo con tiempos de entrega, estandarización de productos y calidad necesaria.</li> <li>· Proveedores Estratégicos: mantener partenariado estratégico entre un contrato de trabajo que asegure compromiso y confianza mutua, independientemente de la mejor práctica seleccionada, logrando cooperación cercana Cliente/Proveedor, mejoras en calidad, servicio, coste y desarrollo de productos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alfonzo, A. (2006). Fundamentos de aprovisionamientos y compras. México. Editorial McGraw Hill.



- Arens, W. (2004). Marketing y publicidad. México. Editorial McGraw Hill.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2010). Ley de Contrataciones Públicas. Gaceta Oficial N° 39.503, de fecha 6 de septiembre de 2010. Venezuela.
- Boland, L. (2007). Funciones de la administración. Argentina. Editorial de la Universidad Nacional del Sur.
- Caniels, M. y Gelderman, C. (2005). Purchasing strategies in the Kraljic matrix - A power and dependence perspective. Journal of Purchasing & Supply Management, Volumen 11, Páginas 141-155.
- Casanovas, A. (2011). Estrategias avanzadas de compras. España. Editorial Inmobiliaria S.L.
- Centro Internacional de Educación y Desarrollo (CIED) (2002). Estrategias de compras y aprovisionamiento. Taller dictado en el Centro Internacional de Educación y Desarrollo (CIED), filial de PDVSA. Noviembre, Caracas.
- Chase, R.; Aquilano, N. y Jacobs, E. (2002). Administración de operaciones. México. McGraw Hill.
- Civit, J. (2004). Proceso de transformación de la función de compras. Documento en línea. Disponible en: <http://comprasyexistencias.com/pdf/133/133-1-transfor.pdf>  
Consulta: 10/10/2011.
- Estruch, I. (2007). La importancia de establecer alianzas estratégicas con nuestros proveedores. Documento en línea. Disponible en: <http://www.rbtconsulting.es/datos/noticias/archivo4/LAS%20ALIANZAS%20ESTRATEGICAS%20CON%20LOS%20PROVEEDORES.pdf>. Consulta: 25/10/2011.
- Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. México. Pearson Educación de México S.A.
- Garrido, S. (2003). Dirección estratégica. México. McGraw Hill.
- Gestiopolis (2011). Quisiera tener información acerca de autores y teorías de best practices. Documento en línea. Disponible en: <http://gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/no8/bestpractices.htm>. Consulta: 15/10/2011.
- Gómez, E. (2007). Aseguramiento de calidad en compras: cómo desarrollar las relaciones comprador - proveedor. Colombia. Panamericana Editorial.
- González, F. (2007). Contratación avanzada del mantenimiento. España. Ediciones Díaz de Santos.



- González, H. (2008). Investigación titulada "Estrategias para la procura de materiales en proyectos de infraestructura de la industria petrolera venezolana". Trabajo de Grado para optar a nivel Maestría en Gerencia Empresarial. Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín. Venezuela.
- Instituto Nacional Financiera SNC (2012). Capacitación: estrategias empresariales. Dirección de Capacitación Empresarial. México. NAFIN.
- Kotler, P. y Keller, K. (2009). Dirección de marketing. México. Pearson Prentice Hall Inc.
- Mercado, S. (2006). Compras: principios y aplicaciones. México. Editorial Limusa S.A.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. (2005). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México. Prentice Hall Hispanoamericana, SA.
- Montoya, A. (2002). Conceptos modernos de administración de compras. Una nueva visión de las negociaciones entre proveedores y compradores. Colombia. Editorial Norma.
- Palacios, L. (2002). Principios esenciales para realizar proyectos. Venezuela. Editorial Texto.
- Petróleos de Venezuela S.A (PDVSA) (2002). Manual de procedimientos operacionales, Establecimiento y administración de contratos en el país. Venezuela. Bariven.
- Salazar, A. (2009). Investigación titulada "Estrategias de procura de materiales en empresas del sector metalmeccánico del municipio Maracaibo". Trabajo de Grado para optar a nivel Maestría en Gerencia Empresarial. Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín. Venezuela.
- Schneider, G. (2004). Comercio electrónico. Colombia. Cengage Learning Editores.
- Serna, H. (2008). Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión. Colombia. 3R Editores, S.A.
- Solomon, M. (2005). Comportamiento del consumidor. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Tafolla, H. (2009). Estandarización y globalización. Documento en línea. Disponible en: <http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Estandarizacion%20y%20Globalizacion.PDF>. Consulta: 25/10/2011.
- Thompson, A. y Strickland, A. (2004). Administración estratégica. México. McGraw Hill.
- Urdaneta, K. (2008). Investigación titulada "Estrategias para la procura de materiales en proyectos del sector petroquímico en el estado Zulia". Trabajo de Grado para optar a nivel Maestría en Gerencia Empresarial. Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín. Venezuela.



Vargas, L. (2007). Investigación titulada "Gestión de la calidad en los procesos de procura en el sector petrolero del estado Zulia". Trabajo de Grado para optar a nivel de Maestría en Gerencia Empresarial. Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín. Venezuela.

Walkers, E. (2004). Gestión de compras: la pirámide de la gestión de compras. Documento en línea. Disponible en: [http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publications/pub172001\\_1\\_5.pdf](http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publications/pub172001_1_5.pdf). Consulta: 10/10/2011.

Zambrano, A. (2007). Planificación estratégica: presupuesto y control de la gestión pública. Venezuela. Editorial Texto C.A.