



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA DE APROBACIÓN

INFORME FINAL DE PASANTÍA

TRABAJO DE GRADO

El jurado designado por la Facultad de Ciencias Sociales para la evaluación del Informe Final de Pasantía o Trabajo de Grado titulado: Diseño de Estrategias administrativas para el Control de proveedores y contratos en la empresa Papeles Venezolanos, C.A

Realizado por el (la) Br. Yohannys Rodríguez
C.I. N° 22.518.603 cursante de la carrera de Administración de Empresas
hace constar después de analizar su contenido y oída la exposición oral, considera que el Informe Final o Trabajo de Grado ha obtenido la calificación de: 20.

APROBADO

NO APROBADO

El Jurado

Juan Rodríguez
Tutor Académico (Coordinador)
Nombre: JUAN RODRÍGUEZ
C.I.: 10610324

Ornela Jiménez
Jurado
Nombre: Ornela Jiménez
C.I.: 10222464



Jurado
Nombre:
C.I.:

Fecha: 14/11/2023



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS
PARA EL CONTROL DE PROVEEDORES
Y CONTRATISTAS EN LA EMPRESA
PAPELES VENEZOLANOS, C.A.**

Autor:

Yohannys Rodríguez

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego Teléfono:
(0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA EL CONTROL
DE PROVEEDORES Y CONTRATISTAS EN LA EMPRESA PAPELES
VENEZOLANOS, C.A.**

Caso: Empresa Papeles Venezolanos, C.A., Municipio Guacara, Estado Carabobo

Empresa: PAPELES VENEZOLANOS, C.A.

Autor: Br. Yohannys Rodríguez

San Diego, Agosto del 2023



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
COORDINACIÓN DE PASANTÍA

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA EL CONTROL
DE PROVEEDORES Y CONTRATISTAS EN LA EMPRESA PAPELES
VENEZOLANOS, C.A.**

Caso: Empresa Papeles Venezolanos, C.A., Municipio Guacara, Estado Carabobo

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

Tutora Académica: Licenciada Maruja Molina C.I 10.610.324

Tutora Empresarial: Lic. Jonathan Bruni C.I. 16.896.585



AUTOR: Br. Yohannys Rodriguez C. I. 22.518.603

San Diego, 2023

AGRADECIMIENTOS

A la empresa Papeles Venezolanos, C.A., por brindarme tanto apoyo, la oportunidad de formar parte de ellos y de realizar este estudio en sus instalaciones. Y a mí tutor empresarial Jonathan Bruni, por compartir sus conocimientos, y sobre todo por haberse prestado como tutor para la realización de mis pasantías.

A mi tutora académica Maruja Molina, por compartir sus conocimientos, y tenerme paciencia, su colaboración y sobre todo por aceptar ser mi tutora para la realización de mis pasantías.

A la Universidad José Antonio Páez y todo su gremio de profesores que contribuyeron en mi formación personal y profesional.

A mis queridos padres María Rodríguez y Juan Carlos Hernández por darme la vida y haberme llenado de tanto cariño,

A Deibis Guzmán quien, con su amor, apoyo incondicional, y paciencia supo creer en mí y alentarme día a día para alcanzar mis objetivos.

A todos mis familiares y amigos, quienes día a día fueron mis pilares, me apoyaron y estuvieron conmigo en la lucha de mis sueños.

ÍNDICE

	Pp.
INTRODUCCIÓN	5
FASE I	
Generalidades De La Institución	
1.1 Descripción de la Empresa	7
1.2 Ubicación	8
1.3 Reseña histórica.	9
1.4 Misión, Visión y Valores	10
1.5 Estructura Organizativa	11
1.6 Descripción del Departamento	12
FASE II	
Diagnóstico	
2.1 Diagnóstico de necesidades del Departamento en el que realiza la pasantía	14
2.2 Plan de trabajo	15
2.3 Cronograma de Actividades. De la Pasantía	16
FASE III	
Vinculación teórica.	
3.1 Antecedentes de la Investigación	21
3.2 Bases Teóricas	22
FASE IV	
Resultados del diagnóstico	
4.1. Presentación de los resultados	28
FASE V	
Acciones	
5.1. Propuesta de mejoras	40
5.2. Factibilidad	
Conclusiones y Recomendaciones	

INTRODUCCION

Para empezar, las estrategias administrativas son una herramienta poderosa que puede ayudar a la empresa a realizar mejoras en sus procesos, en el control de sus proveedores y contratistas, informarles sobre los procesos y requisitos necesarios para ser parte de su cartera de proveedores, y generar confianza en los proveedores y contratistas.

El objetivo principal es tener un control constante de los proveedores y contratistas tanto existentes como nuevos. Hoy en día, se puede observar que el mercado es exigente, por ello, las empresas deben conocer las nuevas tendencias para las compras, e identificar los medios y herramientas que hagan llegar el mensaje que desean transmitir de la mejor manera posible y así lograr un seguimiento y evaluación a cada proveedor y contratista. Esto puede motivar a los proveedores a vender los productos y servicios.

Asimismo, para que una empresa tenga reconocimiento, es necesario crear vínculos entre la institución y el entorno, por ello deben basarse en una estrategia administrativa clara, coherente y distintiva para promocionarse ante sus proveedores y contratistas con la intención de conseguir su posicionamiento tanto en los públicos internos como en los externos, generando credibilidad y confianza. Basarse en una estrategia administrativa coherente ayuda a los proveedores a identificar fácilmente a sus clientes. También, les puede dar una sensación de familiaridad que logra aumentar la posibilidad de que vendan el producto o servicio que se ofrece. Por años, las empresas se centraron en minimizar los costos y no en la calidad, se dedicaron a diferenciarse a través del nombre o un simple logotipo, sin tomar en cuenta que pondrían en juego la esencia y la vida útil de sus insumos y maquinarias.

Es importante que un proveedor tenga personalidad, valores, objetivos, etc que la identifiquen y que se puedan, a su vez, aprovechar y utilizar para las relaciones comerciales, con el fin de minimizar los costos de la misma. Esta personalidad permite que el público y los clientes, conozcan y reconozcan a una organización, formando un criterio sobre la misma, que en gran parte dependerá de su forma de comunicarse, esto influirá directamente en el éxito de la decisión de una compra a proveedores. Actualmente, va más allá de lo estético, de la comercialización del producto o el servicio y han surgido mecanismos comunicativos y administrativos para ayudar a las empresas u organizaciones a tener mayor notoriedad y aceptación en sus públicos. La empresa Papeles Venezolanos, C.A, desde sus inicios hasta la actualidad ha sido una más en dedicarse a

generar ingresos con aspiraciones de convertirse en una empresa líder a nivel nacional en el segmento gráfico, manteniendo un alto nivel de calidad, pero no tiene una estrategia administrativa definida y como se ha estado presentando la empresa, algunas estrategias en sus procesos ha sido de forma empírica, por ello se pierde la percepción de proveedores y contratistas hacia la misma y hacia su solicitud de oferta de productos y servicios.

Las estrategias administrativas actualmente no están debidamente aplicadas en el intento de captar proveedores, perdiendo posibles negociaciones de compras y generando una cartera limitada de nuevos proveedores y contratistas.

De acuerdo a lo antes expuesto, este informe preliminar de pasantías consta de tres (3) fases: la Fase I donde se exponen las Generalidades de la Institución como lo son la descripción de la empresa: ubicación, reseña histórica, estructura organizativa, misión, visión, objetivos de la empresa. También, descripción del departamento donde se desarrolló la pasantía, estructura organizativa y objetivos del departamento.

Luego, se presenta la Fase II, donde se realiza un diagnóstico de necesidades del departamento en el que realiza la pasantía. A su vez, se expone el plan de trabajo con la situación problemática, formulación del problema y los objetivos de la pasantía. Como también el cronograma de actividades y la descripción de cada una de ellas. Para así, en la última parte de esta fase describir cuales son los recursos con los que se cuentan para el desarrollo de la investigación dentro de la Institución.

En Fase III, se elabora una vinculación teórica con teorías y antecedentes que de alguna manera ayudan a resolver las situaciones problemáticas.

Para la Fase IV se establecen y presentan los resultados obtenidos con la aplicación de instrumentos de recolección de datos.

Fase V , donde se presentan propuestas de mejoras y factibilidad, conclusiones y recomendaciones.

FASE I

GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN

1.1 Descripción de la Empresa

Nombre de la Empresa: Papeles Venezolanos, C.A

Ubicación Geográfica: Carretera Nacional Guacara - San Joaquín, Papeles Venezolanos, Nro. S/N Zona Industrial El Tigre.

Teléfono: (0245-4003238) **Correo electrónico:** Compras.paveca@paveca.com.ve

Reseña Histórica

Papeles Venezolanos C.A. (PAVECA) fue fundada en el año 1953, dos años más tarde inició a sus operaciones para las cuales contaba con un capital humano de 80 personas. Tres molinos y ocho máquinas convertidores de papel impulsaron el arranque de la empresa que más tarde se convertiría en la industria más importante de la región. Es en el año 1956 la empresa Papeles Venezolanos, C.A, (PAVECA) se consolida al unirse a dos compañías de gran importancia.

La primera de ellas, KRUGER Inc., la cual representa la mayor empresa privada del mundo dedicada a la fabricación de papel periódico y la segunda, TAMAYO & Cía., empresa que fue fundada en la ciudad Caracas en el año 1905 y que hoy en día es considerada como una de las más importantes firmas distribuidoras del país. Con la marca Suave, PAVECA marco en 1.957 el inicio de la producción de papel higiénico de lujo en Venezuela y establece desde entonces un liderazgo indiscutible y sostenido en este segmento del mercado.

Hoy en día Papeles Venezolanos, posee 7 molinos capaces de producir 96.000 toneladas métricas de papel por año, así como también cuenta con 21 líneas convertidores que producen 7.60 millones de cajas al año, incluyendo además de papel higiénico, servilletas, faciales, toallas adsorbentes y papel para envolver.

En la actualidad, Papeles Venezolanos, C.A. (PAVECA) laboran más de 1800 trabajadores, los cuales trabajan con mística y se desenvuelven bajo un ambiente sano y productivo, haciendo exitosa y fructífera la unificación de sus elementos: materia prima, tecnología y

equipo humano, con la finalidad de llevar a cabo un riguroso proceso de conversión que haga posible transformar la áspera fibra de la madera en un suave, fino y agradable pañuelo facial.

Actividad Económica de la Empresa y Proceso que cubre

Papeles Venezolanos, C.A. (PAVECA) es una empresa venezolana que se dedica a la fabricación, conversión y comercialización de productos y soluciones de cuidado personal y del hogar con la más alta calidad y estándares de los mercados en que participa. En su área de acción y presencia a lo largo de sus 70 años en el mercado venezolano, se ha consolidado como la empresa líder en la producción de papel tissue, brindando innovación y diferenciación en cada una de las marcas que comercializa: Suave Gold, Rosal, Spring Soft, Perla, Household Napskin, Z, Don Toallin Y Sanitisu Professional.

1.1.2 Organigrama de la Empresa

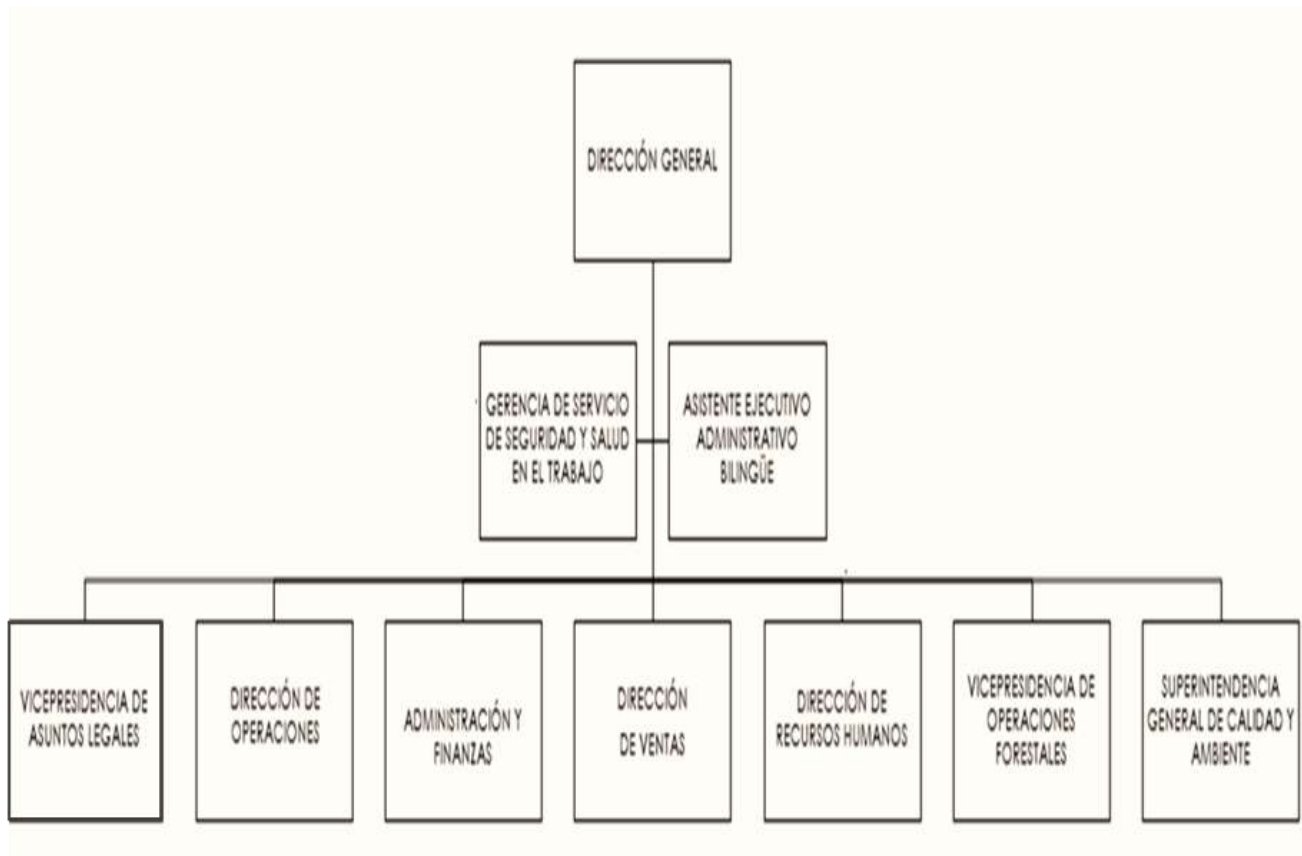


Figura N°1. Organigrama General de la Empresa Papeles Venezolanos, C.A.

Fuente: Empresa Papeles Venezolanos, C.A., Año (2020)

1.2 Misión

Garantizar la satisfacción de nuestros consumidores y aliados, mediante el suministro y comercialización de nuestros productos y servicios para la higiene personal y del hogar. Esto lo hacemos dentro del marco legal vigente, conscientes de nuestra responsabilidad social, con el mejor talento humano y los más altos estándares de calidad, para asegurar el beneficio a largo plazo para nuestros grupos de interés

1.2.1 Visión

Ser la organización líder de Latinoamérica en la comercialización de productos y servicios de cuidado personal y del hogar.

Valores

Integridad: Significa que en PAVECA no hacemos concesiones en términos de estándares éticos y profesionales. La integridad se relaciona con la honestidad en todos los sentidos y el respeto y la equidad en el trato con nuestros colaboradores, clientes, proveedores y comunidades a las que pertenecemos.

Implica

- Tratar a todas las personas de una manera abierta y justa de la misma forma en que nos gustaría ser tratados.
- Administrar con pulcritud los recursos que la empresa pone a nuestra disposición para la realización de nuestro trabajo.
- Manejar las relaciones internas y externas a la empresa con total claridad y honestidad

Confianza: Se trata de generar credibilidad en nuestras propias fortalezas profesionales con base en nuestras competencias y respetar las de los demás. También de garantizar que podemos tomar las decisiones correctas y confiables en cada nivel de la organización, y mantener un intercambio interpersonal que propicie la colaboración fluida y sincera. Esto es aplicable también a nuestra interacción con nuestros accionistas, clientes, proveedores, entes gubernamentales y con la comunidad.

Implica

Poder delegar con plena tranquilidad porque sabemos que se va a hacer lo correcto y

siempre con el objetivo de agregar valor a nuestros grupos de interés, en el mejor beneficio para la empresa.

- Lograr el verdadero trabajo en equipo y aprovechar la diversidad para alcanzar objetivos compartidos
- No prometer lo imposible y cumplir siempre lo prometido y acordado.

Determinación: Consiste en la capacidad de afrontar los grandes y pequeños retos de nuestro trabajo con el sentido de urgencia, el coraje, la dedicación y la perseverancia necesarios para alcanzar las metas que nos hemos propuesto en PAVECA.

Implica

- Contar con la capacidad de tomar riesgos razonables y calculados para aprovechar las oportunidades de negocio tanto en ambientes favorables como adversos.
- Tener iniciativa para emprender acciones oportunas e ir más allá de lo esperado si es necesario.
- Utilizar nuestra inteligencia para actuar con humildad y empatía, reconociendo límites.
- No desmotivarse por el miedo al fracaso y tener la capacidad de recuperarse después de cualquier revés.

1.2.2 Objetivos Empresariales

- Garantizar la satisfacción de nuestros consumidores y aliados a través de la fabricación y comercialización de productos de alta calidad.
- Construir un solo gran equipo.
- Ser una empresa líder en la producción y fabricación de productos para el cuidado personal y del hogar.
- Aumentar la competitividad en el mercado.
- Manejar con sinceridad, verdad, veracidad, exactitud y de acuerdo a las creencias y valores de nuestra Organización.
- Cooperar y colaborar con otros hacia el logro de un fin común.

Descripción del departamento de Compras.

El departamento de compras es uno de los eslabones más importantes dentro de la empresa, dado que su gestión es vital para el desarrollo de las actividades de producción y comercialización de productos. Tener un adecuado manejo de proveedores con una correcta selección de materia prima generaría a la empresa ahorros significativos, pese a ser poco considerada como una función estratégica dentro de la empresa, el departamento de compras se convierte en la principal herramienta de las empresas para poder obtener reducción de costos e incrementar sus utilidades.

Una inadecuada administración del proceso de compras, podría repercutir en la falta de abastecimiento de materia prima, lo que podría generar pérdida de mercado, incumplimientos en las entregas de pedidos a los clientes, productos de mala calidad, encarecimiento los productos y los vuelve menos competitivos en relación a la competencia.

En la actualidad, el departamento de compras de la empresa Papeles Venezolanos, C.A. Cuenta con los medios tecnológicos acordes a las actividades de área, mediante la utilización de equipos de última tecnología como computadoras y equipos de resguardo de la base de datos que maneja el área, cuentan con diversos programas para facilitar la realización del trabajo, volviéndolo menos tedioso.

En esta área cumplen sus funciones diarias, es el departamento que suministra los materiales y otorga la planificación para que se lleve a cabo el correcto funcionamiento para cumplir con los objetivos de la empresa, un personal asignado que previamente ha sido entrenado en acciones básicas del departamento de compras para llevar a cabo las tareas del área.

Atribuciones del Personal Adscrito

– **Gerente de Compras:** Es el encargado de planificar, dirigir y controlar el proceso de compras tanto nacionales como importaciones con el fin de garantizar estándares de costo, calidad y asegurar la disponibilidad de los insumos y suministro, a través de la negociación y llevando una buena comunicación con los proveedores, para así abastecer los insumos, repuestos, maquinaria o cualquier equipo que permita la operatividad del proceso productivo y no productivo relacionados con la custodia y el despacho de los repuestos de almacén, a fin de

garantizar la operatividad de la planta y calidad de los productos. Se encarga de asegurar la permisología ante las aduanas y ministerios.

– **Superintendente de Compras:** Se encarga de planificar y dirigir las actividades requeridas para realizar las compras, mediante el sistema de información establecido y el cumplimiento de los procedimientos, con la finalidad de asegurar la gestión de compras que inciden directamente en el proceso administrativo y productivo de la organización, este también debe auditar que los análisis de oferta se efectúen de acuerdo al formato y orden establecido en cuanto a costo-calidad, tiempo de entrega y condiciones de pago con el fin de generar la aprobación de orden de compra, debe realizar negociaciones con los proveedores, en cuanto a calidad, precio, garantía, cantidad y condición del pago.

– **Especialista de Compras:** Su rol es coordinar y controlar el proceso de las compras de importación y las actividades relacionadas con el tráfico y aduanas, mediante el cumplimiento de las políticas establecidas, a fin de cubrir las solicitudes de PAVECA y DEFORSA, gestionar con los proveedores las especificaciones por cada compra a ejecutar y garantizar la disponibilidad de los recursos requeridos para el proceso productivo de la organización.

– **Analista de Compras:** Se encarga de analizar, ejecutar y realizar todas las compras requeridas para la operatividad de la empresa mediante el sistema de información establecido y el cumplimiento del procedimiento, el analista de compras es el encargado de recibir las requisiciones, clasificarlas y enviarlas a los proveedores para obtener respuestas de lo que se requiere.

Este asegura la gestión de compras, realiza convenios de suministros o insumos de producción, con la finalidad de asegurar la disponibilidad de material dentro de la organización. Se encarga de mantener una relación muy cercana con los proveedores. Genera, envía y confirma la recepción de los materiales con los proveedores a través de las órdenes de compra y genera análisis comparativos, con el fin de garantizar la mejor calidad y precio para la organización.

– **Pasante de Compras:** Su rol en el trabajo es realizar las actividades encargadas por el especialista de compras, es importante mencionar el apoyo en el área de trabajo a través de la realización de orden de compra, actualizaciones, análisis comparativos, ejecutando de esta

forma todas las tareas que el especialista de compra le asigne, ayudando con el orden y limpieza en el área de la oficina para que se lleve una tarea eficiente sin faltas.

Organigrama u organización del departamento

A continuación, se presenta el Organigrama del departamento de Compras de la Empresa Papeles Venezolanos, C.A. lugar donde se realizó la pasantía.

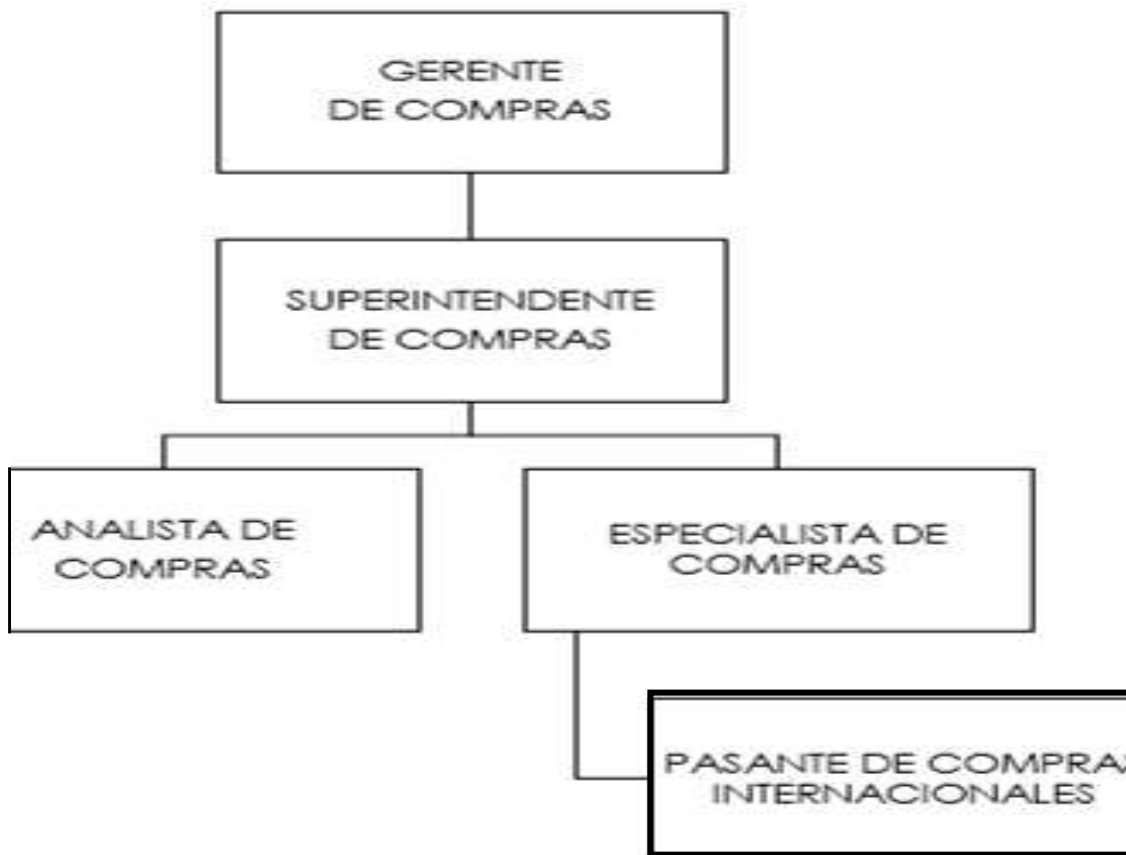


Figura N° 2. Organigrama del Departamento de Compras.

Fuente: Empresa Papeles Venezolanos, C.A. Año (2021)

FASE II

DIAGNÓSTICO

2.1 Diagnóstico de necesidades del Departamento en el que realiza la pasantía

Hoy en día, las estrategias administrativas son consideradas una herramienta importante de la dirección, que permite comprender (pasado y presente) y actuar (en el presente y futuro) existen muchas estrategias administrativas que han venido evolucionando, aun así, no se han aplicado de la forma correcta en las empresas, ocasionando que no se dé a conocer de la mejor manera los procesos administrativos necesarios para lograr objetivos propuestos en la empresa. En la empresa Papeles venezolanos, c.a, en el departamento de Compras carece de estrategias administrativas debidamente diseñadas y establecidas para realizar seguimiento y evaluación a los proveedores y contratistas al momento de despachar y ejecutar trabajos dentro o fuera de la empresa, tanto los proveedores y contratistas inscritos en la maestra de proveedores y los proveedores potenciales.

Por la falta de esta herramienta de poder realizar seguimiento y evaluación a los productos y servicios que ofrecen los proveedores y contratistas, actualmente no se tiene una estrategia administrativa, y esto ocasiona una falta de evaluación y seguimiento debido a que no se tiene un formato o procedimiento a la mano, sobre el status de algún proveedor específico tanto digital como físico, sobre los procedimientos de ejecución, protocolos y documentación actualizada para que se pueda llevar un control administrativo por cada proveedor, se debe contar con la información de manera escrita o digitalizada cada vez que se necesite revisar un proveedor o contratista, sin esta estrategia los procesos de compras son más lentos, se dificulta para el departamento segmentar la distribución de la información y la organización y actualización de datos para su envío a los proveedores y contratistas, y se vuelve un proceso tedioso para el mismo por lo que disminuyen la posibilidades de fidelización.

Aun así, la actual estrategia administrativa para evaluar y realizar seguimiento de documentación, ejecución de despachos y servicios a proveedores - contratistas, recae en compradores y en sus técnicas de compras y negociación, que visitan empresas las cuales podrían adquirir los productos y servicios. Aunque, no está totalmente erróneo, siempre es necesario hacer conocer lo que la empresa busca en sus proveedores y contratistas, sus productos y servicios mediante todos los medios posibles, de lo contrario, y como resultado la empresa no

tiene el alcance necesario para llegar a un mayor número de posibles proveedores y contratistas, promover de manera efectiva sus requerimientos y documentación necesaria de la empresa. Para concluir, la empresa no cuenta con una estrategia administrativa y poder realizar de manera eficaz el seguimiento y evaluación a proveedores y contratistas de sus productos y servicios ni los procesos y estrictos estándares, que se ven involucrados en su elaboración.

2.2 Plan de Trabajo.

<p>Diagnóstico de la pasantía:</p> <p>Debilidades de la gestión de proveedores y como consecuencia se puede generar malas gestiones de compras.</p>
<p>Título del informe:</p> <p>Diseño de Estrategias administrativas para el control de proveedores y contratistas en la Empresa Papeles Venezolanos, C.A.</p>
<p>Identificación del problema o situaciones problemáticas:</p> <p>No existe procedimiento ni estrategias para realizar evaluaciones a proveedores y contratistas que garantice la confiabilidad en temas relacionado con la gestión de calidad, la gestión ambiental y la seguridad y salud en el trabajo y la protección de la cadena de suministro nacional e internacional.</p>
<p>Formulación del problema:</p> <p>Como se puede mejorar la gestión de proveedores en la empresa Papeles Venezolanos, C.A.</p>
<p>Objetivo general:</p> <p>-Proponer las estrategias administrativas para la gestión de proveedores.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analizar la gestión de proveedores y contratistas. - Identificar las fortalezas y debilidades de la empresa para la gestión de proveedores. - Diseñar estrategias para el seguimiento a proveedores y contratistas cumpliendo con las condiciones y requisitos establecidos por la empresa.

Figura N°3: Plan de trabajo

Fuente: Rodríguez (2023).

2.3 Cronograma de Actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

N°	ACTIVIDADES	SEMANAS						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Recorrido de planta. Charla de inducción de todo lo referente al entorno laboral de la empresa Papeles venezolanos, c.a, Reseña histórica, propósito, estructura y funcionamiento.	■						
2	Ubicación y presentación al área de compras. Conocer la descripción del cargo asignado, así como también actividades y funciones de cada trabajador del área de compras, Actividades de análisis de datos para dar una visión amplia, de cómo se lleva a cabo la gestión de proveedores actualmente, como instrumento de observación directa.		■					
3	Actividades de enfocar: si la empresa está dispuesta a aceptar la propuesta, realizando un estudio de factibilidad (aplicando una matriz FODA).		■	■				
4	Recopilación de datos para realizar un estudio de factibilidad (aplicando una matriz FODA).				■			
5	Recopilación de datos para realizar un estudio de factibilidad (aplicando una matriz FODA).					■		
6	Actividades de diseñar estrategias para solucionar o mejorar el problema de la gestión de proveedores y contratistas.					■	■	
7	Actividades de diseñar estrategias para solucionar o mejorar el problema de la gestión de proveedores y contratistas						■	■
8	Entrega de la propuesta terminada.							■

Figura N° 4: Cronograma de Actividades

Fuente: Rodríguez (2023)

2.1 Programa de Actividades

DESCRIPCIÓN PROGRAMÁTICA

Semana	Actividades
1	Inducción de todo lo referente al entorno laboral de la empresa papeles venezolanos, su reseña historita, propósito estructura y funcionamiento
2	Ubicación y presentación al área de compras
3	Inducción del área de compras
4	Actividades de recopilación de datos para dar una visión amplia, de cómo se lleva a cabo la gestión de proveedores actualmente, como instrumento de observación directa.
5	Actividades de análisis de datos para dar una visión amplia, de cómo se lleva a cabo la gestión de proveedores actualmente.
6	Actividades de enfocar en : si la empresa está dispuesta a aceptar la propuesta., realizando un estudio de factibilidad (aplicando una matriz FODA)
7	Actividades de enfocar en : si la empresa está dispuesta a aceptar la propuesta., realizando un estudio de factibilidad (aplicando una matriz FODA)
8	Actividades Diseñar estrategias para solucionar o mejorar el problema de la gestión de proveedores y contratistas.
9	Actividades Diseñar estrategias para solucionar o mejorar el problema de la gestión de proveedores y contratistas.
10	Actividades Diseñar estrategias para solucionar o mejorar el problema de la gestión de proveedores y contratistas.
12	Entrega de la propuesta terminada.

Figura N° 5: Programa de actividades

Fuente: Rodríguez (2023)

2.5 Descripción de las Actividades

- **Plan de Inducción de la empresa:** Se inicia el 6 hasta el 10 de marzo.

El primer día el departamento de Talento Humano (reclutamiento). Se hace una breve introducción de lo que hace la empresa y sus inicios, de allí se coordinan horarios y días a trabajar. En el segundo día, con el departamento de Recursos Humanos, se hace lectura del manual corporativo de la empresa con la descripción de los departamentos donde se va a laborar y luego se da conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos corporativos. Para luego concluir con su análisis. En el tercer día, se hace el recorrido por la empresa y demostración de la producción de la misma, donde se es participe en todos los procesos con su debida explicación y acompañamiento del Departamento de Producción y Seguridad Industrial. Para el cuarto y quinto día, se hace una introducción al departamento de Compras, y se comienza con el entrenamiento y adaptación al mismo.

- **Inducción del área de Compras y Revisión de antecedentes de la estrategia administrativa para la gestión de proveedores y contratistas de la empresa:**

Desde el 13 hasta el 17 de marzo, se inicia haciendo una revisión de las distintas estrategias administrativas del Departamento de Compras. Con el fin de tener una idea más clara de cómo y con qué información está autorizado el departamento de hacer conocer la empresa y otorgar una visión más amplia de lo que se podría mejorar en la presente pasantía.

- **Actividades de análisis de datos para dar una mejor visión amplia, de cómo se lleva a cabo la gestión de los proveedores y contratistas actualmente, y Recopilando la data disponible:**

Desde el 20 al 24 de marzo, recopilación de la información de valor para elaborar las nuevas propuestas, se procedió a hacer una recopilación de la información más relevante e importante, incluyendo data obtenida de diagnósticos hechos en la búsqueda e interacción con proveedores y contratistas inscritos y/o los que aún no estaban inscrito en la maestra de proveedores actual, para conocer los productos y servicios que ofrecen a la empresa y en el caso de no poseer información, se desarrollaba para su uso.

Actividades de enfocar en: si la empresa está dispuesta a aceptar la propuesta, realizando un estudio de factibilidad (Aplicando una matriz FODA).

Desde el 27 hasta el 31 de marzo, ya con la información recopilada, se comienza a organizar la misma para las distintas propuestas de estrategias administrativas y para la elaboración de herramientas visuales y digitales.

Revisión con el área de Compras:

Desde el 03 de marzo hasta el 7 de abril, el Departamento de Compras empieza a verificar y autorizar el uso de la información, así como también, la organización, estructura y diseño de las estrategias y herramientas.

Construcción y estructuración de la información:

Desde el 10 hasta el 14 de abril, al ser verificada la información se continúa con la elaboración y diseño de las estrategias y las herramientas visuales y digitales. Proceso con duración de 15 días.

Revisión del Departamento de Compras:

Desde el 01 de mayo al 05 de mayo, en el momento en el que se tiene un avance de las propuestas, el Departamento de Compras revisa las estrategias administrativas y las herramientas elaboradas y verifica que sean útiles para su lanzamiento y presentación a los proveedores y contratistas. De no ser así, se procede a su corrección hasta que se dé la aprobación.

Intercambio y revisión de contenido con el área de Compras:

Desde el 08 hasta el 12 de mayo, ya elaboradas las propuestas, con la aprobación de información del Departamento de Compras, y luego procede a validar, diagramación, estructura, etc, de propuestas para las distintas estrategias administrativas.

Validación con el departamento de Compras:

Del 15 al 19 de mayo, es cuando el departamento de compras, hace la aprobación de todas las propuestas para avanzar al siguiente y último paso.

Validación y presentación con la gerencia del departamento:

Por último, entre las fechas del 22 al 26 de mayo, se hace la presentación final con las máximas autoridades mediante una presentación de las propuestas.

2.6 Recursos Técnicos y Humanos.

2.6.1 Recursos Técnicos

- Departamento de Compras
- Departamento de Ingeniería (Mejora continua)
- Herramientas de telecomunicaciones.

2.6.2 Recursos Humanos

- Responsable del Proyecto (1)
- Tutor Empresarial (1)
- Tutor Académico (1)
- Trabajadores de la empresa (900)

FASE III

VINCULACIÓN TEÓRICA

3.1 Antecedentes

En el presente segmento se reseñan las bases teóricas del estudio, las cuales se fundamentan en la revisión y análisis de los postulados de diversos autores quienes han investigado en la temática correspondiente al proceso de compras, así como también la actividad de control a través de las fases o procesos del mismo. El proceso de compras es una herramienta gerencial independiente enfocada en siempre mantener surtido al proceso de producción comprando a los precios más económicos (Cremer and Warfel, 1990). El proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa (Louffat, 2012)

Medina R. (2022) realizó un estudio que se titula **"Estrategias de gestión de mantenimiento para mejorar los indicadores de mantenimiento de equipos de transporte de carga terrestre"** Con el fin de obtener el título profesional de Ingeniero Industrial, en la universidad San Ignacio de Loyola, situada en Perú. Este trabajo tuvo como objetivo la medición de la mejora de los indicadores de los equipos de transporte de carga terrestre en una empresa de transportes a través de la implementar diversas estrategias de gestión de mantenimiento.

Asimismo, la presente investigación posee un diseño cuasi experimental ex post facto. Obteniendo como resultado el incremento y la disponibilidad operativa de los equipos de transporte de carga terrestre mediante la implementación de estrategias de gestión de mantenimiento en combinación con la gestión de proveedores oportuna, con las cuales se redujeron los costos de mantenimiento de los equipos en un 20% y la frecuencia de mantenimiento de los equipos de transporte de carga terrestre.

La relación que presenta la investigación mencionada parte que generan un referente teórico práctico ya que, las propuestas de mejoras establecidas para cada procedimiento permitirán superar las insuficiencias propias del sistema de gestión y mejorar el control y arbitraje correspondiente a la gestión, lograr que la disponibilidad técnica garantice la explotación de los equipos durante su etapa de servicio.

Según Mitzberg, Quinn y Voyer (1997), en el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Al mismo tiempo, Gestión Administrativa: “el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones” (Ruiz, 2008).

3.2 Principios Teóricos

Según Kotler & Armstrong (2002), cuando hace una compra, el consumidor atraviesa por un proceso de decisión que consta de reconocimiento de la necesidad, búsqueda de información, evaluación de opciones y conducta posterior a la compra.

Estrategias

A juicio de Learned, Christensen, Andrews y Guth (1969), “la estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas, políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio está la empresa o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser” (s/p). Con esta conceptualización, estos autores proponen que los recursos de la organización deben estar dirigidos hacia el logro de los fines y objetivos propuestos, en este caso las estrategias, para de esa manera poder llevar a cabo todos los programas institucionales que le permitan interactuar con el entorno y así poder posicionarse mejor.

Tipos de Estrategias

Serna (2009) explica, “Los tipos de estrategias se refieren más a las acciones que adoptan las empresas para hacer realidad sus planes estratégicos, siendo mejor situarlas como las tácticas, ya que tienen que ver más con el método o el sistema para ejecutar o conseguir algo, es decir, lograr los objetivos estratégicos” (p. 14) Dando a entender que las organizaciones pueden adoptar 15 una determinada clase de estrategias que deberían ir asociadas con sus correspondientes tácticas para lograr sus metas.

Estrategias Administrativas

Según Mitzberg, Quinn y Voyer (1997), en el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Gestión de proveedores

Gestión de proveedores de Óscar Sánchez Estella (2015), a través de ejemplos, explicaciones y ejercicios prácticos, el autor realiza un recorrido sobre lo que resulta fundamental a la hora de abordar la gestión de proveedores; en este manual se realiza un análisis de los documentos administrativos de las compras, de las técnicas utilizadas para seleccionar al proveedor ideal, así como de la negociación y comunicación utilizadas con ellos. Se aborda también el seguimiento y la evaluación de los proveedores, entre otros aspectos.

Introducción a la Selección, evaluación y gestión del riesgo de Proveedores en la cadena de suministro y compras de Miguel Brines (2010); se ahonda, de modo divulgativo y desde las perspectivas de compras, en las fases de vida de un proveedor en una empresa; además de explicar paso a paso como se lleva a cabo el proceso a través de sugerencias y criterios sobre cómo evaluar a los proveedores.

La gestión de proveedores, también conocida como gestión de relaciones con proveedores (SRM), se refiere a la manera en la que un negocio gestiona su relación con los distintos proveedores. El objetivo de este departamento es establecer y desarrollar relaciones con los proveedores para poder gestionarlas de manera sistemática.

La finalidad principal es optimizar la cadena de valor de la empresa y obtener el máximo rendimiento de la red de proveedores, con el fin de asegurar que se cumplen los estándares de la compañía en la cadena de suministro. Esto requiere contar con una base de proveedores transparente, de forma que sea posible realizar comparaciones entre ellos y llevar a cabo planificaciones estratégicas.

Responsabilidades de la gestión de proveedores: Las tareas más importantes de la gestión de proveedores son las siguientes;

- Seleccionar y aprobar proveedores

- Evaluar y comparar proveedores

- Desarrollar y optimizar proveedores

- Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad de la industria, así como los específicos de la empresa
- Hacer un seguimiento de los procesos de envío (por ejemplo, los tiempos de entrega, costes de transporte, compleción)
- Llevar a cabo auditorías de proveedores

Seguimiento de proveedores

El seguimiento de los proveedores se basa en la observación de su desarrollo y la valoración de sus resultados en el proceso de evaluación. Es decir, se trata de comprobar que cumplen los objetivos acordados e identificar los problemas de rendimiento cuanto antes en la base de proveedores.

¿Cómo gestionan las empresas a sus proveedores?

Para gestionar las relaciones y colaboraciones con sus proveedores, las empresas necesitan contar con una solución de gestión de proveedores transparente. Estas permiten a los clientes comparar y evaluar a los proveedores, aumentar el desarrollo de sus relaciones con ellos e identificar áreas de mejora potenciales.

También está la **programación de auditorías** (Stanley y Wisner, 2001; Hemsworth et al. 2005; Wagner, 2006), se caracteriza por una revisión e inspección de los procesos establecidos por las partes. Con ella se pretende comprobar si los productos recibidos por los compradores, son producidos por los proveedores bajo los estándares exigidos y los parámetros pactados.

Igualmente, es una de las actividades que permiten hacer balance de los resultados obtenidos por el proveedor tras la incorporación de cambios y mejoras en sus procesos.

En cuanto a las actividades de participación, la principal se refiere a la participación e implicación de los proveedores en el diseño del producto de la empresa compradora (Carr y Pearson, 1999; Shin et al. 2000; Buvik y Halskau, 2001; Narasimhan y Das, 2001; Ellram, 2002; Primo y Amundson, 2002; Ragatz et al. 2002; Chen y Paulraj, 2004; Hemsworth et al. 2005). Esta es una actividad que particularmente representa, primero, el grado de implicación de los

proveedores dentro del programa de abastecimiento de la empresa y, segundo, el grado e importancia de su opinión dentro de la compañía. Igualmente, brinda al proveedor la oportunidad de conocer directamente las especificaciones del producto y la importancia que representa el insumo que abastece o va abastecer, lo cual produce grados más altos de responsabilidad y compromiso.

Actividades Logísticas, según Frohlich y Westbrook, 2001, son aquellas actividades relacionadas con el diseño y funcionamiento del sistema logístico, es decir, con la forma de desarrollar el flujo físico de productos desde la planta del proveedor a la del comprador.

Otra importante actividad logística se fundamenta en el uso de la misma red de transporte y almacenaje (Chen y Paulraj, 2004). Esta es una actividad que pretende diseñar una infraestructura tanto de transporte como de almacenaje que pueda ser compartida y que permita de forma paralela y equitativa tanto a proveedores como a compradores beneficiarse de sus ventajas así como también tener la posibilidad de compartir costes de adquisición y mantenimiento.

Conceptos básicos

- **Administración** Diversos autores mencionan el concepto de administración como un proceso, así como una perspectiva de seguimiento y control de la operación de las organizaciones, implicando inclusive la perspectiva de subordinación como lo señala Idalberto Chiavenato (2007). -Harold Koontz dice que administración, es el “proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que los individuos, que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz” (2012).

- **Gestión:** Según Frederick W. Taylor (1994), considerado padre de la administración, y con base en sus principios de la organización científica del trabajo desarrollados en 1911, "la gestión es el arte de saber lo que se quiere hacer y a continuación, hacerlo de la mejor manera y por el camino más eficiente" (p.).

- **Compras:** Según Heredia (2007), las compras o adquisiciones consiste en suministrar de manera ininterrumpida materiales, bienes y/o servicios, para incluirlos de manera directa o indirecta a la cadena de producción.

- **Proveedor:** según Sáez (2008) es la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o a una comunidad. El término emana del verbo proveer, que hace referencia a suministrar lo necesario para un fin.

- **Contratista:** Según E. Trujillo es una de las dos partes que conforman el contrato de obra. Este contrato de obra es un tipo de pacto muy utilizado en la contratación pública, pero también forma parte del tráfico jurídico privado

- **La gestión de proveedores:** se puede definir como “el proceso multietapas de iniciar y desarrollar relaciones con proveedores de bienes y servicios que una empresa compradora ("el comprador") necesita para sus operaciones diarias y el cumplimiento de su misión” (SAPArriba., 2021).

- **Evaluación de proveedores:** La evaluación de proveedores se ha convertido cada vez más en un elemento clave de la estrategia empresarial por su alto impacto competitivo (Araz y Ozkarahan, 2007). La evaluación de desempeño del proveedor debe ser un proceso flexible, que permita evaluar las diferentes características de calidad y oportunidad de un producto o servicio prestado y la gestión de un proveedor.

- **Servicio:** Según (Sandhusen, 2002) "Los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo".

- **Estrategia:** Según K. J. Halten (1987): «Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización.

-**La Gestión Estratégica de Compras:** («Strategic Purchasing» según la terminología anglosajona) ha sido definida como: «el proceso de planificación, implementación, evaluación y control de las decisiones estratégicas y operativas de compras que dirige todas las actividades de la Gestión de Compras hacia oportunidades consistentes con las capacidades de la empresa y el logro de los objetivos a largo plazo de la misma» (Carr y Smeltzer, 1997).

-**Requisición de materiales:** Chaves (2005), La requisición de materiales es un documento en el que se detallan las necesidades de estos u otros requeridos en la empresa.

-**Cotización:** Para Chaves (2005), es una de las dos partes que conforman el contrato de obra. Este contrato de obra es un tipo de pacto muy utilizado en la contratación pública, pero también forma parte del tráfico jurídico privado.

-**Orden de compra:** Chaves (2005), define orden de compra como un documento elaborado en función de lo indicado en la requisición de materiales, en él, se define el proveedor a quien se le va a comprar el producto necesario.

FASE IV

RESULTADO

En la presente fase, se presenta los resultados obtenidos y su interpretación correspondiente de la técnica de recolección de datos aplicada: la encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario el cual se basa en 10 preguntas de respuesta si-no.

El tamaño de la muestra en esta investigación es conformado por las 7 personas que integran el departamento de compras de PAPELES VENEZOLANOS, C.A., a quienes se les aplicará la respectiva encuesta, para poder interpretar su percepción respecto a la propuesta de Estrategias Administrativas para el seguimiento y evaluación a los proveedores y contratistas al momento de despachar y ejecutar trabajos dentro o fuera de la empresa, tanto los proveedores y contratistas inscritos en la maestra de proveedores y los proveedores potenciales.

A continuación, se presenta los resultados obtenidos de forma de gráfico de torta, con sus respectivos cuadros de alternativas representando los porcentajes obtenidos para cada presunta e incorporando el respectivo análisis, posteriormente se presentará el análisis general correspondiente.

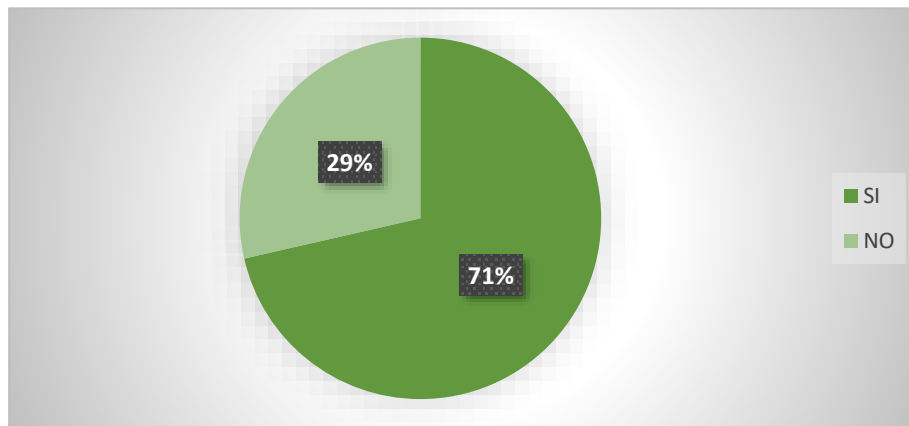
Pregunta 1: En Papeles Venezolanos, c.a ¿se aplican estrategias administrativas para el seguimiento y evaluación a los proveedores y contratistas al momento de despachar y ejecutar trabajos dentro o fuera de la empresa, tanto los proveedores y contratistas inscritos en la maestra de proveedores y los proveedores potenciales?

Cuadro N° 1 Aplicación de Estrategias Administrativas

Alternativa	Frecuencia relativa	Frecuencia Absoluta
SI	5	71%
NO	2	29%
TOTAL	7	100%

Fuente: Rodríguez (2023)

Grafico 1: Aplicación de estrategias administrativas



Fuente: Rodríguez (2023)

Análisis: El 79% por ciento de los encuestados consideran que la empresa si aplica estrategias administrativas para el seguimiento y evaluación a los proveedores y contratistas al momento de despachar y ejecutar trabajos dentro o fuera de la empresa, mientras que el 21% consideran que no. Según el estudio se deduce que la empresa maneja y aplica estrategias administrativas solo que se han hecho de forma empírica por lo que no han obtenido los mejores resultados.

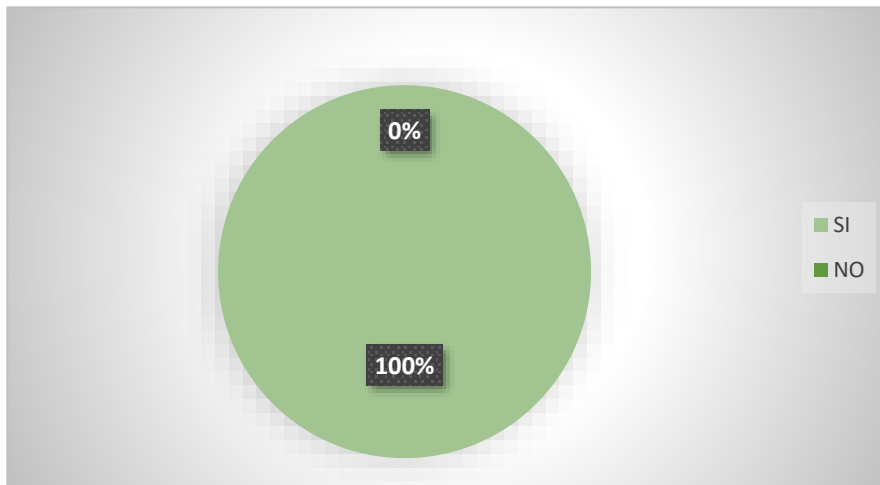
Pregunta 2: ¿Considera usted necesario el diseño de estrategias administrativas para el seguimiento y evaluación a los proveedores y contratistas al momento de despachar y ejecutar trabajos dentro o fuera de la empresa?

Cuadro N° 2 Diseño de Estrategias Administrativas

Alternativa	Frecuencia relativa	Frecuencia Absoluta
SI	7	100%
NO	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Rodríguez (2023)

Gráfico 2: Diseño de Estrategias Administrativas



Fuente: Rodríguez (2023)

Análisis: De los encuestados, el 100 por ciento creen que el diseño de estrategias publicitarias, si son necesarias para la oferta de productos y servicios en la empresa. Entonces se confirma que las estrategias son necesarias en cualquier empresa, al no diseñar las mismas,

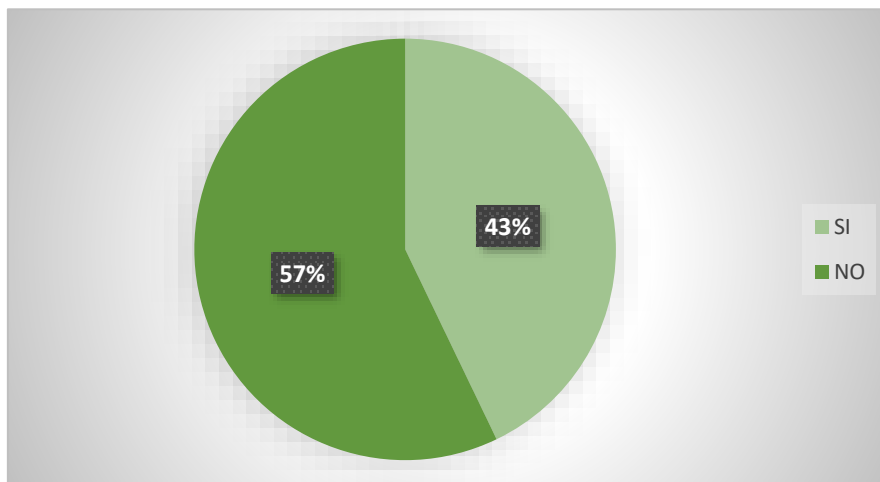
Pregunta 3: ¿Considera usted que se han perdido posibles proveedores y contratistas por la falta de estrategias administrativas para realizar seguimiento y medición a los proveedores y contratistas de la empresa?

Cuadro 3: Pérdida o disminución de proveedores o posibles proveedores y contratistas

Alternativa	Frecuencia relativa	Frecuencia Absoluta
SI	3	43%
NO	4	57%
TOTAL	7	100%

Fuente: Rodríguez (2023)

Gráfico 3: Pérdida o disminución de proveedores o posibles proveedores y contratistas



Fuente: Encuesta a los integrantes del departamento de compras. Rodríguez (2023)

Análisis: El 71% por ciento de los encuestados consideran que la empresa si ha perdido proveedores y posibles proveedores por la falta de estrategias administrativas que sirve para el seguimiento y evaluación a los proveedores y contratistas de la empresa, Entonces se confirma que las estrategias son necesarias en cualquier empresa, mientras que el 29% consideran que no que representa a 2 personas. Según el estudio se deduce que la mayoría de los integrantes del departamento de compras ha percibido una pérdida de proveedores y posibles proveedores ya que, sin estas, la empresa tiene menos oportunidades de ubicar nuevos proveedores, y evaluar a los existentes.

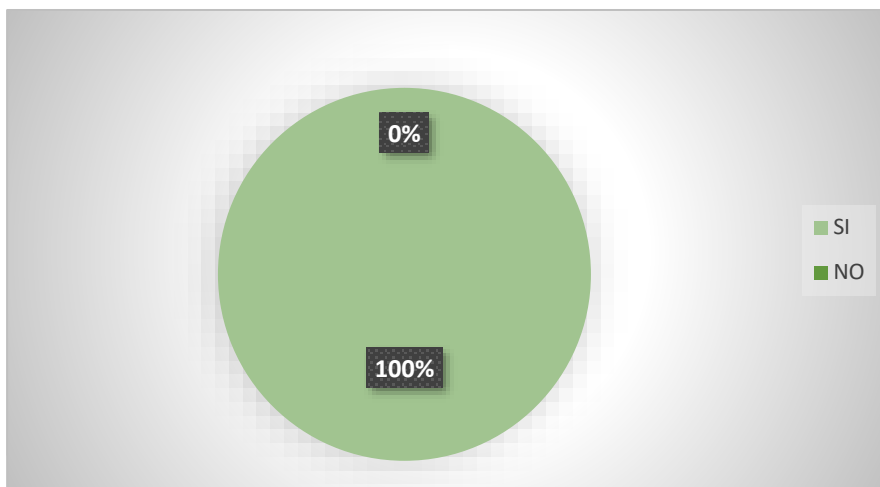
Pregunta 4: ¿Usted considera que las estrategias administrativas facilitarían y agilizarían el seguimiento y evaluación a proveedores y contratistas de la empresa?

Cuadro 4: Ventajas de Estrategias Administrativas

Alternativa	Frecuencia relativa	Frecuencia Absoluta
SI	7	100%
NO	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Rodríguez (2023)

Gráfico 4: Ventajas de Estrategias Administrativas



Fuente: Rodríguez (2023)

Análisis: De los encuestados, el 100 por ciento afirman que las estrategias administrativas facilitarían y agilizarían la oferta de los productos y servicios de la empresa. Gracias a que con ellas se facilitan nuevas formas de acceso a los proveedores y contratistas, rápidas y práctica.

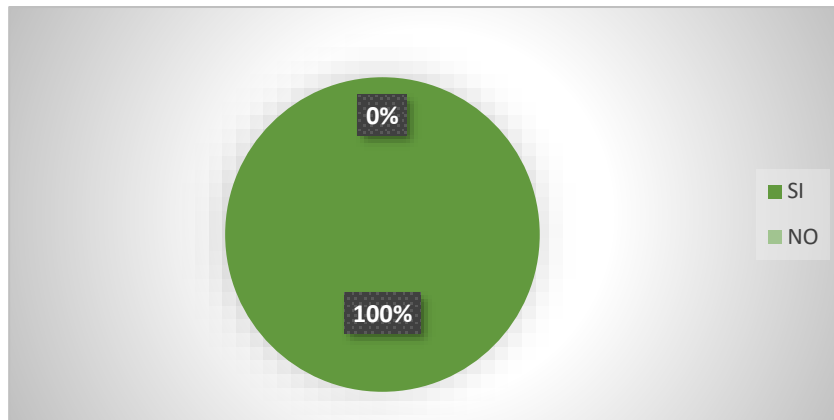
Pregunta 5: ¿Considera que la empresa debería mejorar con estrategias administrativas el seguimiento y evaluación a proveedores y contratistas?

Cuadro 5: Mejoras en Estrategias Administrativas

Alternativa	Frecuencia relativa	Frecuencia Absoluta
SI	7	100%
NO	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Rodríguez (2023)

Gráfico 5: Mejoras en Estrategias Administrativas



Fuente: Rodríguez (2023)

Análisis: El 100 por ciento de los encuestados consideran que la empresa si debería mejorar sus estrategias administrativas para la evaluación y seguimiento a proveedores y contratistas. Del estudio efectuado, se deduce que la empresa Papeles Venezolanos, c.a. , si debería buscar nuevas estrategias, ya que las estrategias anteriores no cumplen con su objetivo de atraer nuevos proveedores y contratistas, y así fidelizar a los ya existentes por lo que se ha generado pérdida de los proveedores.

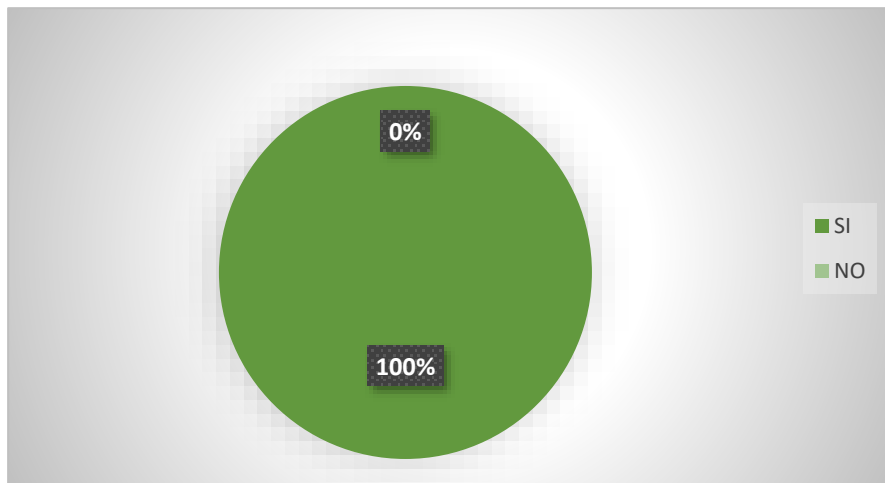
Pregunta 6: Para usted, ¿las estrategias administrativas propuestas durante el período de pasantías podrían diferenciar la selección del proveedor o contratista en el momento de la compra?

Cuadro 6: Diferenciar la selección del proveedor o contratista en el momento de la compra.

Alternativa	Frecuencia relativa	Frecuencia Absoluta
SI	7	100%
NO	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Rodríguez (2023)

Gráfico 6: Diferenciar la selección del proveedor o contratista en el momento de la compra.



Fuente: Rodríguez (2023)

Análisis: Para el 100 por ciento de los encuestados sí podrían diferenciar la selección del proveedor o contratista en el momento de la compra. Esto ya que, las estrategias administrativas consiguen que una empresa destaque de forma significativa a través de sus acciones, selección y seguimiento.

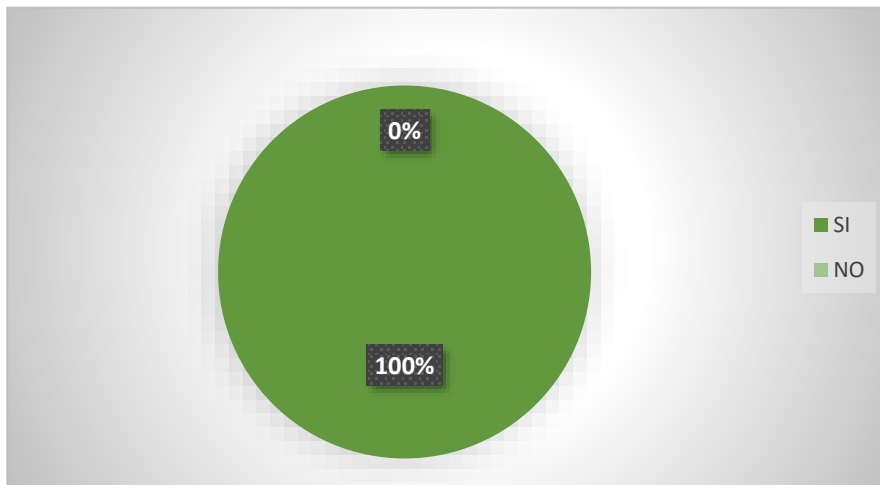
Pregunta 7: ¿Piensa usted que las estrategias administrativas propuestas durante el período de pasantías impactarían de manera positiva la imagen corporativa de la empresa

Cuadro 7: Impacto de las estrategias administrativa en la Imagen Corporativa

Alternativa	Frecuencia relativa	Frecuencia Absoluta
SI	7	100%
NO	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Rodríguez (2023)

Gráfico 7: Impacto de las estrategias administrativa en la Imagen Corporativa



Fuente: Rodríguez (2023)

Análisis: Para el 100 por ciento de los encuestados, si impactaría de manera positiva la imagen de la empresa. Entonces se confirma, que las estrategias administrativas contribuyen a la creación y fortalecimiento de la imagen corporativa.

Pregunta 8: Si usted fuese proveedor o contratista, ¿Adquiriría las solicitudes de ofertas gracias

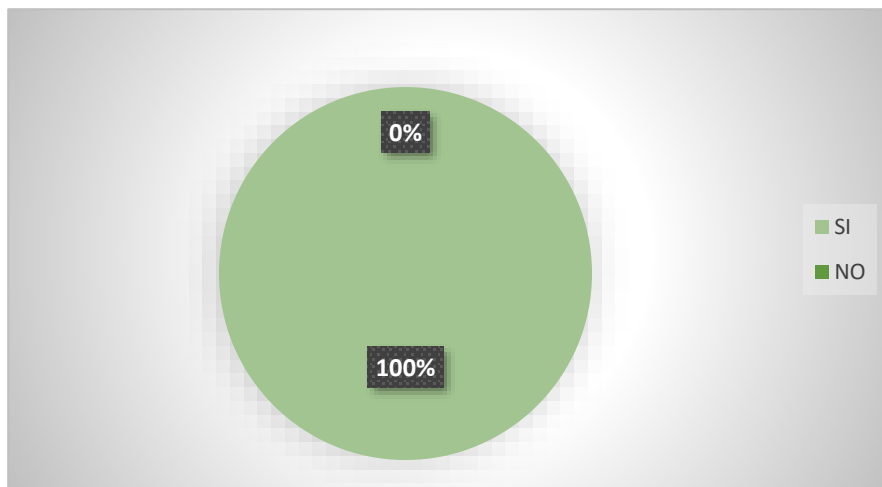
a las estrategias administrativas?

Cuadro 8: Adquisición de solicitudes de ofertas, gracias a estrategias administrativas.

Alternativa	Frecuencia relativa	Frecuencia Absoluta
SI	7	100%
NO	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Rodríguez (2023)

Gráfico 8: Adquisición de solicitudes de ofertas, gracias a estrategias administrativas.



Fuente: Rodríguez (2023)

Análisis: Para el 100 por ciento de los encuestados, si impactaría de manera positiva la imagen de la empresa. Entonces se confirma, que las estrategias administrativas contribuyen a la creación y fortalecimiento de la imagen corporativa.

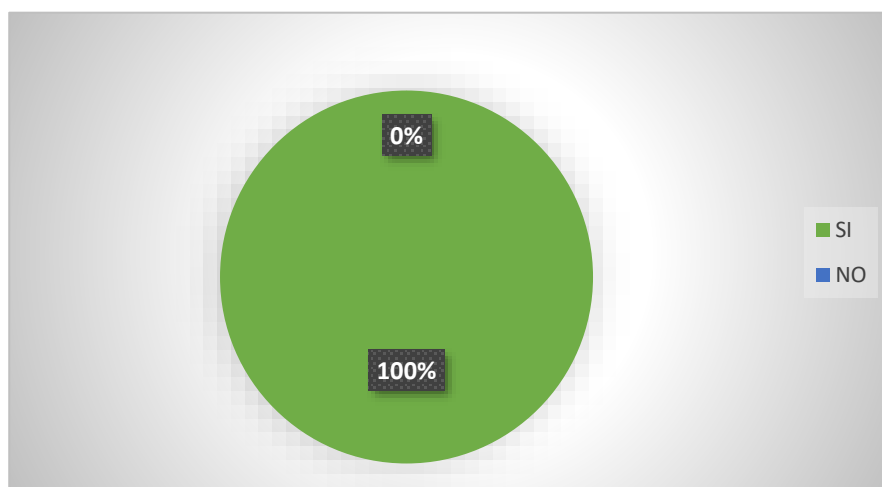
Pregunta 9: ¿Considera usted importante que las estrategias administrativas sean basadas en la identidad corporativa de la empresa?

Cuadro 9: Importancia de la identidad corporativa en las estrategias administrativas.

Alternativa	Frecuencia relativa	Frecuencia Absoluta
SI	7	100%
NO	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Rodríguez (2023)

Gráfico 9: Importancia de la identidad corporativa en las estrategias administrativas.



Fuente: Rodríguez (2023)

Análisis: El 100 por ciento de los encuestados, creen importante que las estrategias administrativas sean basadas en la identidad corporativa de la empresa. Se concluye, que es debido a que la identidad corporativa es el conjunto de elementos que una empresa utiliza para mostrar todo lo que esta representa, desde el aspecto físico, al emocional y sus valores. Por lo que, sin ella, la empresa no tendría una buena representación al público.

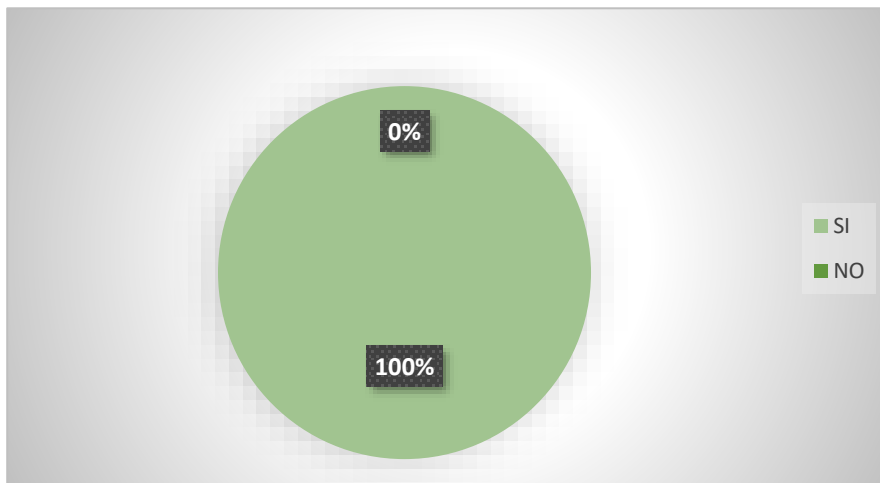
Pregunta 10: ¿Piensa usted que los medios impresos y digitales resultan efectivos para el seguimiento y evaluación de proveedores y contratistas en la empresa?

Cuadro 10: Efectividad de los medios impresos y digitales para el seguimiento y evaluación a proveedores y contratistas en la empresa.

Alternativa	Frecuencia relativa	Frecuencia Absoluta
SI	7	100%
NO	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Rodríguez (2023)

Gráfico 10: Efectividad de los medios impresos y digitales para el seguimiento y evaluación a proveedores y contratistas en la empresa.



Fuente: Rodríguez (2023)

Análisis: De los encuestados, el 100 por ciento, piensa que los medios impresos y digitales resultan efectivos para para el seguimiento y evaluación de proveedores y contratistas. Se deduce, que al ser estrategias de contenido informativo estos medios son ideales para mostrar los procesos administrativos, además del valor que le brindará a la vida de los posibles proveedores y a los proveedores ya existentes, y adquirirlos.

Análisis General de los Resultados

El departamento de Compras de Papeles Venezolanos, C.A., es la fuerza motriz que debe impulsar las estrategias administrativas de la empresa para garantizar la fiabilidad de sus proveedores y contratistas, y garantizar que la misma se expanda a nuevos mercados.

En general, gracias a los resultados obtenidos, se puede observar que, de acuerdo a los integrantes del departamento de compras la empresa Papeles Venezolanos, específicamente en el cuadro N° 1: Grafico n°1, sí se aplican estrategias Administrativas. Sin embargo, como estas no cumplen sus objetivos, la empresa tiene menos oportunidades de realizar seguimiento y evaluación a proveedores, entonces se han perdido proveedores y posibles proveedores, como se observa en los resultados del cuadro n°3 Gráfico n°3.

De acuerdo a lo antes expuesto, y basándonos en los resultados donde vemos la necesidad de una mejora de las estrategias administrativas de la empresa, es necesario el diseño de nuevas estrategias administrativas a través de un plan de acción para incentivar las compras de los productos y servicios; captando nuevos proveedores o invitando a los existentes a volver a vender los productos y servicios. Esto, teniendo en cuenta la representación de la empresa a través de su identidad corporativa para el seguimiento y evaluación de sus proveedores y contratistas, y facilitar nuevas formas de acceso a los proveedores, rápidas y prácticas. Impactando de manera positiva su imagen corporativa.

FASE V

ACCIONES

La propuesta elaborada tiene como objetivo realizar evaluación y seguimiento a proveedores y contratistas de la empresa Papeles Venezolanos, c.a. a través de estrategias administrativas que se centren en la distribución de contenido valioso, relevante y coherente, para así mostrar un buen manejo de la cartera de proveedores y contratistas ya existentes, y posibles proveedores y contratistas. Con el fin, de facilitar la comprensión de las cualidades de las solicitudes de productos y servicios que ofrecen.

Entonces, ¿Qué estrategias administrativas deberán diseñarse basadas en el seguimiento y evaluación a los proveedores y contratistas en la empresa Papeles Venezolanos, C.A.? En concreto, deben ser estrategias administrativas que generen conciencia, confianza y lealtad y que a su vez permitan que la empresa permanezca en la mente de sus proveedores con una imagen positiva de la misma. Por ello, las estrategias administrativas de contenido informativo, puesto que cuanto más confíen los proveedores y contratistas para obtener información de valor acerca de su empresa, productos y servicios, con diferentes experiencias y contactos con la empresa; más probabilidades se tendrían de adquirir los productos y servicios en la misma.

Además, basar las estrategias para el control, les da a los proveedores una sensación de familiaridad que logra aumentar la posibilidad de que vendan el producto o servicio que se ofrece. Asimismo, se continúa a plantear y proponer las siguientes estrategias administrativas basadas en el control de proveedores y contratistas de Papeles Venezolanos, c.a.

Desarrollo de la Propuesta

Gestión de Compras

Necesidad de la Compra:

- El Analista de Compras, envía al Administrador de Certificación y Tasación el formulario 10-FO-131 Registro de Proveedores.
- El Analista de Compras, envía al Administrador de Certificación y Tasación la documentación necesaria para evaluar el proveedor y/o contratista:

CRITERIOS
<ul style="list-style-type: none">• Anexo 1. Matriz criterios selección de proveedores.• Anexo 3. Matriz de requisitos terceros asociados.

Evaluación de Proveedores y Contratistas:

- El departamento de Gestión Ambiental / Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo, evalúa los criterios Ambientales / SST para la selección del proveedor.
- El departamento de Gestión Ambiental / Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo, envía al departamento de Compras la aprobación de criterios SST/Ambiental.
- El Analista de Compras, evalúa la necesidad del registro del proveedor según los requerimientos de la empresa.

Criterios para la Selección e Inscripción:

- El Analista de Compras, solicita la documentación y requisitos asociados al tipo de proveedor/contratista a registrar (incluido el formulario 10-FO-131 Registro de Proveedores en formato Excel).
- El Analista de Compras, solicita cotización al proveedor del requerimiento correspondiente.
- El Proveedor o Contratista, entrega los documentos solicitados por el Analista de Compras.
- El Analista de Compras, informa al Administrador de Certificación y Tasación que el proveedor y/o contratista fue seleccionado y le envía la documentación recaudada.
- El Administrador de Certificación y Tasación, almacena el registro de los criterios jurídicos evaluados anteriormente, e informa al Analista Financiero Integral de Contabilidad que el proveedor y/o contratista fue seleccionado para inscribirlo en el sistema de información EAM/BPCS.
- El Analista Financiero Integral de Contabilidad, inscribe al proveedor en el sistema de información EAM/BPCS.

Importante: si se realiza un cambio en los criterios previos para evaluar y seleccionar a proveedores y contratistas, esta información se debe solicitar en el periodo de actualización.

Seguimiento al proveedor o contratista:

- El Proveedor o Contratista, entrega el bien o servicio.

- El Analista de Compras, realiza seguimiento a los siguientes tipos de proveedores a través de un formulario de Excel:
 - ✓ Proveedores de materia prima, material de empaque y químicos.
 - ✓ Proveedores de transporte nacional, internacional y agencias de aduanas.
 - ✓ Otros proveedores que no estén incluidos en las categorías anteriores pero que impacten el Sistema de Gestión Ambiental y el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, y representen algún riesgo para la cadena de suministro nacional e internacional.

A continuación, se relaciona el puntaje de calificación del proveedor:

PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
1	No cumple el criterio evaluado
2	Cumple mínimamente el criterio evaluado
3	Cumple parcialmente el criterio evaluado
4	Cumple plenamente el criterio evaluado
5	Excede las expectativas de la organización

Nota: solo se realiza el seguimiento a los proveedores que se les realizó compras dentro del periodo a evaluar y esta se realiza anualmente.

Resultados y Comunicación:

- Se consolidan los resultados obtenidos con el fin de verificar la tabla de rangos de decisión y definir si se continúa la relación comercial con el proveedor.

CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO	PLAN DE ACCIÓN	OBSERVACIÓN
Mayor o Igual a 3	Se mantiene como proveedor.	SE ACEPTA
Menor que 2,9	No se debe seguir con la relación comercial, ya que no cumple con los requerimientos establecidos por la Compañía.	SE RECHAZA

- El Analista de Compras, informa el resultado del seguimiento al proveedor mediante correo electrónico, solo en los casos en que el resultado sea inferior o igual a 2,9.

Actualización anual de documentación contratistas y proveedores:

- El Administrador de Certificación y Tasación, solicita actualización cada (2) años de la documentación jurídica:
 - ✓ Cámara de Comercio.
 - ✓ RIF (si hay cambios).
- El Administrador de Certificación y Tasación, revisa y aprueba documentación solicitada.
- El Administrador de Certificación y Tasación, almacena los documentos.
- El departamento de Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo realiza la actualización de la inducción en materia de Seguridad y Salud Laboral anualmente (aplica para cualquier contratista o proveedor que permanecerá en planta por un período determinado).
anual

Auditoría Interna:

- El personal de Contraloría, evalúa en campo el desempeño del contratista, respecto a sus responsabilidades en Calidad, Seguridad, Salud y Gestión Ambiental.
- El personal de Contraloría, evalúa que se cumplan todos los procedimientos.

Compra de Materia Prima, Químicos y Material de Empaque

Planificación:

- El Gerente de Logística de Materiales, realiza el presupuesto por medio del Forecast de venta anual.
- El Gerente de Compras y Gerente de Logística de Materiales, realizan una explosión de materiales de acuerdo con la lista de materiales de cada insumo.
- El Gerente de Compras y el Gerente de Logística de Materiales, establecen la cantidad a comprar de acuerdo con las políticas de inventarios y la necesidad de consumo mensual.

Evaluación de desempeño:

- El personal de Logística de Materiales, realiza seguimiento mensual mediante el Indicador “Evaluación de Proveedores” en el cual se evalúa el desempeño de los proveedores que afectan directamente el producto, los cuales son:
 - Materia Prima, Químicos y Material de Empaque.

ANTES DE LA SELECCIÓN			
TIPO DE PROVEEDOR	CRITERIOS SELECCIÓN DEL PROVEEDOR		EVALUACIÓN DEL CRITERIO PARA SELECCIÓN
ARCHIVO	CALIDAD - SST - AMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none"> * Capacidad del proveedor * Tiempos de entrega * Bodega bajo techo * Disponer de embaladora para el proceso 	<ul style="list-style-type: none"> *Confirmación por parte del proveedor sobre la capacidad de entrega. *Constatar en visita a proveedor o mediante registro fotográfico
	ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> * Cámara de Comercio * RIF * Cuenta bancaria 	<ul style="list-style-type: none"> *Revisión de documentos
PULPA	CALIDAD - SST - AMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none"> * Capacidad del proveedor *Tiempos de entrega * Ficha Técnica 	<ul style="list-style-type: none"> *Validación del insumo
	ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> * Cámara de Comercio * RIF * Cuenta bancaria 	<ul style="list-style-type: none"> *Revisión de documentos
MATERIAL DE EMPAQUE	CALIDAD - SST - AMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none"> * Capacidad del proveedor * Muestra del producto 	<ul style="list-style-type: none"> * Revisión documental certificados *Confirmación por parte del proveedor sobre la capacidad de entrega * Validación del insumo
	ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> * Registro de Información Fiscal (RIF) actualizado de la empresa. * Registro de Comercio Original expedido por el registrador mercantil o por el juez de comercio, donde conste la última modificación realizada. * Copia Certificada de la Junta Directiva Vigente y última modificación estatutaria, si la hubiera. * Rif del representante legal de la empresa. * Fotocopia de la Cédula de Identidad del Representante Legal. * Listado de sus principales clientes en hoja membretada, sellada y firmada (Persona contacto, teléfono, tipo de trabajo que realiza la empresa). * Declaración de I.S.L.R. del último ejercicio económico. 	<ul style="list-style-type: none"> *Revisión de documentos
QUIMICOS	CALIDAD- SST - AMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none"> *Ficha Técnica del proveedor *Hoja de seguridad *Certificado de calidad por lote *Muestra del producto 	<ul style="list-style-type: none"> *Revisión documental de la ficha técnica del proveedor *Revisión documental Hoja de seguridad *Revisión documental comparado con los resultados de la muestra *Análisis de pH-viscosidad-sólidos-densidad
	ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> *Registro de Información Fiscal (RIF) actualizado de la empresa. *Registro de Comercio Original expedido por el 	<ul style="list-style-type: none"> *Revisión de documentos

		<p>registrador mercantil o por el juez de comercio, donde conste la última modificación realizada.</p> <p>*Copia Certificada de la Junta Directiva Vigente y última modificación estatutaria, si la hubiera.</p> <p>*RIF del representante legal de la empresa.</p> <p>*Fotocopia de la Cédula de Identidad del Representante Legal.</p> <p>*Póliza de Responsabilidad Civil Vehículos.</p> <p>*Listado de Vehículos que ingresará a Papeles Venezolanos, C.A.</p> <p>*Listado de sus principales clientes en hoja membretada, sellada y firmada (Persona contacto, teléfono, tipo de trabajo que realiza la empresa).</p> <p>*Declaración de I.S.L.R. del último ejercicio económico.</p>	
BIENES ECONÓMICOS	ADMINISTRATIVO	<p>* Registro de Información Fiscal (RIF) actualizado de la empresa.</p> <p>* Registro de Comercio Original expedido por el registrador mercantil o por el juez de comercio, donde conste la última modificación realizada.</p> <p>* Copia Certificada de la Junta Directiva Vigente y última modificación estatutaria, si la hubiera.</p> <p>* Rif del representante legal de la empresa.</p> <p>* Fotocopia de la Cédula de Identidad del Representante Legal.</p> <p>* Listado de sus principales clientes en hoja membretada, sellada y firmada (Persona contacto, teléfono, tipo de trabajo que realiza la empresa).</p> <p>* Declaración de I.S.L.R. del último ejercicio económico.</p>	* Revisión de documentos
TIPO DE PROVEEDOR	CRITERIOS SELECCIÓN DEL PROVEEDOR		EVALUACIÓN DEL CRITERIO PARA SELECCIÓN
TRANSPORTE RESIDUOS ORDINARIOS Y DISPOSICIÓN DE RESIDUOS	CALIDAD - SST - AMBIENTAL	<p>*Habilitación por parte del Ministerio de Transporte para prestar servicio según las dentro del contrato</p> <p>*Póliza contra todo riesgo y/o responsabilidad civil extracontractual</p> <p>*Plan Estratégico de Seguridad Vial</p> <p>*Licencia y/o autorización para prestar el servicio de recolección, transporte, tratamiento, aprovechamiento y/o disposición final de Respel</p>	*Revisión documental
	ADMINISTRATIVO	<p>* Cámara de Comercio</p> <p>* RIF</p> <p>* Cuenta bancaria</p>	*Revisión documental
TRANSPORTE NACIONAL E INTERNACIONAL Y AGENCIAS DE ADUANAS	CALIDAD - SST - AMBIENTAL	<p>*Habilitación por parte del Ministerio de Transporte para prestar servicio según las dentro del contrato</p> <p>*Póliza contra todo riesgo y/o responsabilidad civil extracontractual</p> <p>*Plan Estratégico de Seguridad Vial</p>	*Revisión documental
	ADMINISTRATIVO	*Registro de Información Fiscal (RIF) Vigente de	*Revisión documental

		<p>la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> *Registro de Comercio Original expedido por el registrador mercantil o por el juez de comercio donde conste el objeto de esta, así como también última modificación realizada *Copia Certificada de la Junta Directiva Vigente y última modificación estatutaria, si la hubiera. <ul style="list-style-type: none"> *Inscripción y Solvencia en el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales "IVSS"(Forma 14-01) *Inscripción y Solvencia en el Instituto Nacional de Cooperación Educativa. (INCE) *Inscripción y Solvencia del Banco Nacional de Vivienda y Hábitat. (BANAVIH) <ul style="list-style-type: none"> *RIF del representante legal de la empresa. *Fotocopia de la Cédula de Identidad del Representante de la empresa Contratista. *Póliza de Responsabilidad Empresarial. *Póliza de Responsabilidad Patronal. *Listado de Vehículos y Maquinarias a ingresar a Papeles Venezolanos, C.A. <ul style="list-style-type: none"> *Póliza de Responsabilidad Civil Vehículos. *Constancia de Registro de Delegados de Prevención ante el INPSASEL. *Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo, debidamente aprobado por los trabajadores y el Comité de Higiene y Seguridad Laboral de la empresa Contratista. <ul style="list-style-type: none"> *Autorización de traslado de trabajadores contratistas es un documento que otorga la potestad a Papeles Venezolanos, C.A. de trasladar a los trabajadores de los contratistas a un Centro Asistencial, en caso de accidente laboral o enfermedad común. En dicha carta debe incluirse los nombres y números telefónico de las personas contactos a las cuales se informará en caso de accidente. (Hoja membretada, sellada y firmada. *Listado de sus principales clientes en hoja membretada, sellada y firmada (Persona contacto, cargo, teléfono, tipo de trabajo que realiza la empresa). *Balance General del último ejercicio económico. <ul style="list-style-type: none"> *Declaración de I.S.L.R. del último ejercicio económico. 	
TRANSPORTE DE PERSONAL	CALIDAD - SST - AMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none"> *Habilitación por parte del Ministerio de Transporte para prestar servicio según las dentro del contrato *Póliza contra todo riesgo y/o responsabilidad civil extracontractual *Póliza de responsabilidad civil contractual (servicio público transporte de personal) *Plan Estratégico de Seguridad Vial 	*Revisión documental

	ADMINISTRATIVO	<p>*Registro de Información Fiscal (RIF) Vigente de la empresa.</p> <p>*Registro de Comercio Original expedido por el registrador mercantil o por el juez de comercio donde conste el objeto de esta, así como también última modificación realizada</p> <p>*Copia Certificada de la Junta Directiva Vigente y última modificación estatutaria, si la hubiera.</p> <p>*Inscripción y Solvencia en el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales "IVSS"(Forma 14-01)</p> <p>*Inscripción y Solvencia en el Instituto Nacional de Cooperación Educativa. (INCE)</p> <p>*Inscripción y Solvencia del Banco Nacional de Vivienda y Hábitat. (BANAVIH)</p> <p>*RIF del representante legal de la empresa.</p> <p>*Fotocopia de la Cédula de Identidad del Representante de la empresa Contratista.</p> <p>*Póliza de Responsabilidad Empresarial.</p> <p>*Póliza de Responsabilidad Patronal.</p> <p>*Listado de Vehículos y Maquinarias a ingresar a Papeles Venezolanos, C.A.</p> <p>*Póliza de Responsabilidad Civil Vehículos.</p> <p>*Constancia de Registro de Delegados de Prevención ante el INPSASEL.</p> <p>*Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo, debidamente aprobado por los trabajadores y el Comité de Higiene y Seguridad Laboral de la empresa Contratista.</p> <p>*Autorización de traslado de trabajadores contratistas es un documento que otorga la potestad a Papeles Venezolanos, C.A. de trasladar a los trabajadores de los contratistas a un Centro Asistencial, en caso de accidente laboral o enfermedad común. En dicha carta debe incluirse los nombres y números telefónico de las personas contactos a las cuales se informará en caso de accidente. (Hoja membretada, sellada y firmada.</p> <p>*Listado de sus principales clientes en hoja membretada, sellada y firmada (Persona contacto, cargo, teléfono, tipo de trabajo que realiza la empresa).</p> <p>*Balance General del último ejercicio económico.</p> <p>*Declaración de I.S.L.R. del último ejercicio económico.</p>	*Revisión documental
--	-----------------------	--	----------------------

- Los criterios evaluados para el seguimiento al desempeño del proveedor son los siguientes:
- Entrega a tiempo.
- Calidad (nro. de reclamos por el departamento de Control de la Calidad).
- Cantidad (Cantidad O/C vs. Cantidad despachada).

- Seguimiento al proveedor o contratista:
- El Gerente de Compras y el Gerente de Logística de Materiales, califica mediante un formulario en Excel el servicio prestado o producto comprado tramitando la encuesta enviada por el comprador, la cual incluye: nombre del proveedor, categoría de sus servicios, fecha en que se realiza la evaluación, cumplimiento, fecha de la siguiente evaluación.
- Reevaluación del proveedor:
- Califica mediante SAIA el servicio prestado o producto comprado diligenciando la encuesta enviada por el comprador.
- Referencias.
- 10-FO-131 Registro de Proveedores.
- Anexos.
- Anexo 1. Matriz de requisitos para selección de proveedores.
- Anexo 2. Matriz de requisitos para selección de contratistas.

SERVICIO/PRODUCTO	REQUISITOS AL CONTRATISTA
REQUISITOS GENERALES PARA CONTRATISTA INHOUSE Y PROYECTOS	Certificado emitido por la ARL donde indique el porcentaje de cumplimiento de los requisitos del SG-SST entre el 60% y 85%
	Plan integral de gestión de residuos (aplica si la labor contratada genera residuos).
	Certificado de equipos (equipos de izaje y elevadores) (si aplica).
	Planilla de aportes a seguridad social.
	Registro de entrega de dotación y elementos de protección personal.
	Conceptos médicos (con énfasis en actividades críticas: trabajo en alturas, espacios confinados), no mayor a un año
	Certificado de trabajos en alturas (si aplica).
	Certificado coordinador de alturas
	Curso de 50 horas SG-SST coordinador de alturas
	Certificado ingreso a espacios confinados (si aplica)
	Procedimiento de las actividades a realizar dentro del contrato
	Matriz de elementos de protección personal
	Matriz de identificación de peligros y valoración de riesgos de la labor contratada
	Hojas de seguridad de los productos químicos usados en el proceso
	Matriz de aspectos e impactos ambientales
SERVICIO/PRODUCTO	REQUISITOS AL CONTRATISTA
INSTALACIÓN, MANTENIMIENTO Y OPERACIÓN DE EQUIPOS	Certificado aptitud médica para trabajo en alturas.
	Certificado vigente para trabajos en alturas.
	Certificado del coordinador de trabajo en alturas.
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE AIRES	

ACONDICIONADOS MANTENIMIENTO DE MONTACARGAS CORTE, PODA Y MANTENIMIENTO DE ARBOLES DE GRAN ALTURA ALQUILER DE FRECUENCIA, PROGRAMACION, MANTENIMIENTO Y VENTA DE EQUIPOS DE COMUNICACIÓN	Curso de 50 horas SG-SST coordinador de alturas
	Certificado por competencia laboral para técnicos del sector de refrigeración y climatización (Solo aplica para mantenimiento y reparación de aires acondicionados).
	Certificados de disposición de residuos - <i>La copia de estos certificados debe ser remitida periódicamente a Papeles Venezolanos C.A.</i> (Si aplica).
SERVICIO/PRODUCTO	REQUISITOS AL CONTRATISTA
OBRA CIVIL	Certificado vigente para trabajos en alturas.
	Certificado del coordinador de trabajo en alturas.
	Certificado aptitud médica, según el cargo.
	Curso de 50 horas SG-SST coordinador de alturas
	Procedimiento actividades para el contrato
	Matriz EPP y ficha técnica.
	Matriz de identificación de peligros y valoración de riesgos de la (labor contratada).
	Plan de manejo ambiental de obra (matriz aspectos e impactos ambientales).
	Certificado operadores de maquinaria pesada.
	Andamios certificados.
	Certificados de disposición de residuos (baños portátiles y escombros) - <i>La copia de estos certificados debe ser remitida periódicamente a Papeles Venezolanos C.A. (si aplica)</i>
Puntos ecológicos (manejo de residuos)	
SERVICIO/PRODUCTO	REQUISITOS AL CONTRATISTA
TRABAJOS ELÉCTRICOS (CERTIFICACIÓN ELÉCTRICA)	Certificado del Consejo Nacional de Técnicos Electricistas (CONTE).
	Dispositivos de bloqueo tarjetas y candado
	Certificado aptitud médica, según el cargo.
	Certificado vigente para trabajos en alturas. (si aplica)
	Certificado del coordinador de trabajo en alturas. (si aplica)
GENERACIÓN DE ENERGIA ELÉCTRICA Y TERMICA	Curso de 50 horas SG-SST coordinador de alturas
SERVICIO/PRODUCTO	REQUISITOS AL CONTRATISTA
SERVICIO DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD	Licencia de funcionamiento para prestar los servicios de vigilancia y seguridad privada.(superintendencia de vigilancia y seguridad privada)
	Permiso de uso del espectro electromagnético.
	Permiso para tenencia o porte de armas de fuego.
	Certificado de aptitud psicofísica para el porte y tenencia de armas de fuego.
	Acreditación de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada para el personal operativo y uso del uniforme.
	Prueba para detección de consumo de alcohol y drogas
	Hoja de vida de las personas asignadas a la empresa.
	Cursos de entrenamiento y reentrenamiento del personal en vigilancia y seguridad privada avalados por Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada

SERVICIO/PRODUCTO	REQUISITOS AL CONTRATISTA
MANIPULACIÓN Y PREPARACIÓN DE ALIMENTOS	Concepto sanitario (favorable).
	Exámenes de laboratorio mínimo: KOH, coprológico, citoquímico de orina y frotis faríngeo cada año.
	Plan de saneamiento: Programa de Control de Plagas, Plan de Gestión de Residuos y Procedimiento de Limpieza y Desinfección.
	Certificado de manipulación de alimentos.
	Certificados de disposición de residuos - <i>La copia de estos certificados debe ser remitida periódicamente a Papeles Venezolanos C.A.</i>
SERVICIO/PRODUCTO	REQUISITOS AL CONTRATISTA
FUMIGACIÓN INTEGRAL	Licencia de operación para la aplicación de plaguicidas expedida por la dirección local de salud.
	Permiso de la secretaria de salud de la zona con el concepto de funcionamiento de programa de riesgo químico emitido por la secretaria de salud.
	Programa de Manejo Integrado de Plagas.
	Hojas de seguridad de los productos químicos que utilizan en el proceso.
	Carnet vigente de Aplicadores de Plaguicidas.
SERVICIO/PRODUCTO	REQUISITOS AL CONTRATISTA
CONTRATISTAS DEL EXTERIOR	Pasaporte - Visa.
	Seguro con cobertura a accidentes laborales.
	Permiso de Trabajo.
SERVICIO/PRODUCTO	REQUISITOS AL CONTRATISTA
EMPRESAS DE SERVICIOS TEMPORALES	Certificado de aptitud médica.
SERVICIO/PRODUCTO	REQUISITOS AL CONTRATISTA
SISTEMA CONTRA INCENDIOS	Certificado de equipos aprobados por FM (Factory Mutual).
	Certificado NFPA.
	Certificado de aptitud médica.
	Certificado de aptitud médica para trabajos en alturas (si aplica)
	Certificado para trabajo en alturas
	Certificado del coordinador de trabajo en alturas.
	Curso 50 horas SG-SST
SERVICIO/PRODUCTO	REQUISITOS AL CONTRATISTA
SERVICIOS EXTERNOS – QUÍMICOS	Registro de Información Fiscal (RIF) actualizado de la empresa.
	Registro de Comercio Original expedido por el registrador mercantil o por el juez de comercio, donde conste la última modificación realizada.
	Copia Certificada de la Junta Directiva Vigente y última modificación estatutaria, si la hubiera.
	Rif del representante legal de la empresa.
	Fotocopia de la Cédula de Identidad del Representante Legal.
	Póliza de Responsabilidad Civil Vehículos.
	Listado de Vehículos que ingresará a Papeles Venezolanos, C.A.
	Listado de sus principales clientes en hoja membretada, sellada y firmada (Persona contacto, teléfono, tipo de trabajo que realiza la empresa).
	Declaración de I.S.L.R. del último ejercicio económico.

Anexo 3. Matriz de requisitos terceros asociados.


SERVICIO/PRODUCTO	REQUISITOS ANTES DE LA CONTRATACIÓN
TERCERIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	GESTIÓN DE CALIDAD
	Plan de Calidad- Inspección y Ensayo.
	Protocolos de Pruebas y Ensayos.
	Reportes de Pruebas Ensayos y Liberación.
	Procedimiento de Producto No Conforme o Similar.
	Procedimiento para la atención de quejas y reclamos.
	Plan/Programa de Aseguramiento Metrológico.
	GESTIÓN AMBIENTAL
	Matriz de Aspectos e Impactos Ambientales.
	Matriz de Requisitos Legales Ambientales.
	Plan de Emergencias Ambientales.
	Permisos ambientales.
	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO
	Matriz de Peligros y Riesgos Operativos.
	Estado de Avance del Cumplimiento de los requisitos del SGSST- Certificado ARL.
	Matriz de Requisitos Legales SST.
Resultados de la última inspección en seguridad.	
Evidencia del mantenimiento o de la conformación de su Sistema Contra Incendio.	
SERVICIO/PRODUCTO	REQUISITOS ANTES DE LA CONTRATACIÓN
BODEGA DE ALMACENAMIENTO	Bodega techada
	Bodega limpia

1. Modificaciones y cambios

Revisión/Fecha	Ubicación del Cambio	Descripción del Cambio

Para finalizar anexo el resumen de la descripción para la aplicación de estos indicadores a los proveedores en un formato, donde se realizara el seguimiento y evaluación al proveedor.

Formato a proponer:

	Tipo de Documento:	FORMULARIO			
	Título:	Seguimiento de Proveedores y Contratistas	Fecha de Emisión:		
			Código:	10-FO-	
			Versión:	01	
Categoría: <input type="checkbox"/> Proveedor de materia prima / Químicos / Empaques Fecha: <input type="text"/> <input type="checkbox"/> Proveedor de transporte nacional / Internacional / Aduanas <input type="checkbox"/> Proveedores de insumos / Repuestos <input checked="" type="checkbox"/> Contratista					
DATOS DEL PROVEEDOR / CONTRATISTA					
Nombre del Proveedor / Contratista				Ficha:	
EVALUACIÓN					
Criterio / Resultado	1	2	3	4	5
¿Entregó el producto / servicio en la fecha acordada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cantidad O/C coincide con la cantidad recibida?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Ha recibido quejas del producto o servicio, por parte del usuario / logística?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Los servicios / productos cumplen con todas las especificaciones requeridas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cuentan con servicio de atención al cliente / asesoría de calidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En general, ¿Cómo fue la experiencia en el proceso de compras / contratación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DATOS DEL ANALISTA DE COMPRAS	Nombre y Apellido LUIISA MELENDEZ				Resultado de la Evaluación:
	Fecha próxima evaluación				0

CONCLUSION

En la sección de la gestión del cambio y el desarrollo de proveedores, cambiar no es fácil para las organizaciones. Hay muchos motivos detrás de estas dificultades. Las dificultades de implementación de los conceptos de la calidad en las empresas privadas y en el sector público, razón por la cual se volcaron grandes esfuerzos de aplicación en la educación, entendiéndose que el cambio está en la naturaleza de todo organismo viviente (incluidas las empresas, si aceptamos incluirlas entre los organismos vivos). En el cambio operan dos tipos de fuerzas, contrapuestas entre sí. Por una parte, están las fuerzas pro-cambio, las que lo promueven, y, por la otra, las fuerzas restrictivas, que se oponen a él. Las fuerzas que promueven el cambio son similares a las que restringen a los gerentes en general, y podemos clasificarlas en externas e internas.

Sin embargo, se entiende que las fuerzas externas están asociadas con el mercado, las leyes y los reglamentos del gobierno, la tecnología, las tendencias de la economía y los mercados laborales. Las fuerzas internas hacen referencia a temas propios de las empresas, tales como la estrategia y sus cambios, la composición de la fuerza de trabajo y las actitudes de los empleados y gerentes.

Cabe destacar, que el desarrollo de proveedores suele responder a un cambio estratégico en las relaciones proveedor-cliente; por ejemplo, una empresa que, hasta hoy, decide sus compras sobre la base del precio y cuenta con un sin número de proveedores que compiten entre sí sobre esta base, puede decidir que, a partir de ahora, primará en sus decisiones de compra el criterio de la calidad, y optará por elegir entre unos pocos proveedores seleccionados. Para ello podría ser importante el desarrollo de sus proveedores. En segundo lugar, el cambio tecnológico suele motivar la necesidad del desarrollo de proveedores. El intercambio de información entre distintas organizaciones, por ejemplo, ha sufrido una revolución impensada hace pocos años, que afecta, entre muchos otros ítems a la información sobre diseños CAD, servicio post-venta, especificaciones del producto y la notificación de problemas diversos. Podría ocurrir que los compradores tuvieran que capacitar a sus proveedores en el uso de estas tecnologías y, tal vez, convencerlos previamente de su utilidad.

RECOMENDACIONES

Luego de haber establecido las conclusiones y los resultados obtenidos se recomienda lo siguiente:

1. Para mejorar la evaluación y seguimiento a proveedores y contratistas, se sugiere a la empresa la implementación de las estrategias administrativa propuestas en la investigación.
2. Se propone a la empresa mantener un constante monitoreo de las estrategias, de ser aplicadas.
3. Evidentemente, al personal del departamento de compras de la empresa Papeles Venezolanos, C.A, mantener el trabajo realizado por el pasante, llevar de manera correcta el uso de la información para así conservar la eficiencia y el correcto funcionamiento de los datos de los proveedores.
4. Ciertamente, a todo el personal mantener el orden y el control de información actualizada dentro de dicho formato para que permanezca siempre activo y con el correcto funcionamiento, con el propósito que fue creado.
5. Mantener retroalimentación continua entre la empresa y sus proveedores -contratistas, para estar al tanto de su grado de satisfacción, así conocer las necesidades y expectativas.

REFERENCIA

(Ruiz, 2008), Universidad Técnica De Cotopaxi Unidad Académica De Ciencias, Administrativas Y Humanísticas, <https://docplayer.es/165927456-Universidad-tecnica-de-cotopaxi-unidad-academica-de-ciencias-administrativas-y-humanisticas.html>.

Heredia (2007), Gerencia de compras, [https://es.scribd.com/document/451501604/ Gerencia-de-compras-la-nueva-e-Heredia-Viveros-Nora-Ligia-pdf](https://es.scribd.com/document/451501604/Gerencia-de-compras-la-nueva-e-Heredia-Viveros-Nora-Ligia-pdf).

Learned, Christensen, Andrews y Guth (1969), Pensamiento & Gestión ISSN: 1657-6276 dparamo@uninorte.edu.co Universidad del Norte Colombia, <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>.

Serna (2009), Redalyc.La estrategia gerencial y su aplicación en la gestión, Observatorio Laboral Revista Venezolana ISSN: 1856-9099 observatoriolaboralrevistav@gmail.com Universidad de Carabobo Venezuela, <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219022812005.pdf>.

Mitzberg, Quinn y Voyer (1997), Visitando A Mintzberg: Concepto De Estrategia Y Principales. Escuelas, <https://www.redalyc.org/pdf/206/20605307.pdf>.

Óscar Sánchez Estella (2015), Revista Escuela de Administración de Negocios ISSN: 0120-8160 investigaciones@ean.edu.co, <https://www.agapea.com/oscar-Sanchez-Estella/Gestion-de-proveedores-9788428339759-i.htm>.

Miguel Brines (2010), Introducción a la Selección, evaluación y gestión del riesgo de Proveedores en la cadena de suministro y compras, <https://www.ie.edu/es/lifelong-learning/porque-ie/inspiradores/miguel-brines/>.

Idalberto Chiavenato (2007), Lo que debes saber de la Administración de Negocios, <https://utel.mx/blog/estudia-en-linea/lo-que-debes-saber-de-la-administracion-de-negocios/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20la%20definici%C3%B3n,el%20%C3%A9xito%20de%20las%20organizaciones>.

Frederick W. Taylor (1994), Gestión y diseño: Convergencia disciplinar. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S165762762016000100006#text=Seg%C3%BAAn%20Frederick%20W.,eficiente%22%20\(p.\)](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S165762762016000100006#text=Seg%C3%BAAn%20Frederick%20W.,eficiente%22%20(p.)).

Según Heredia (2007), capítulo ii marco teórico concepto de compras– URBE, <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0094792/cap02.pdf>.

Según Sáez (2008), Evaluación de la gestión de proveedores en la Universidad de Holguín, <file:///C:/Downloads/Dialnet-EvaluacionDeLaGestionDeProveedoresEnLaUniversidadD-8273825.pdf>.

Sandhusen, 2002, La calidad de los servicios y la satisfacción del cliente, estrategias del marketing digital. Caso de estudio hacienda turística rancho los emilio's. Alausí, <file:///C:/Downloads/Dialnet-LaCalidadDeLosServiciosYLaSatisfaccionDelClienteEs-8383980.pdf>