



DOI: 10.23857/fipcaec.v2i3.22

Mejoramiento continuo y gestión de compras de las empresas participantes en el proyecto AUTOGAS PDVSA

Continuous improvement and purchasing management of the companies participating in the project AUTOGAS PDVSA

Melhoria contínua e gestão de compras das empresas participantes do projeto AUTOGAS PDVSA

Ana Cristina Chirinos-Martínez ¹
chirinos.anacristina@gmail.com

Correspondencia: chirinos.anacristina@gmail.com

Recepción: 10/ 01/ 2017 * **Aceptación:** 02 /03/ 2017 * **Publicación:** 15 /04/ 2017

¹ Doctora en Ciencias Gerenciales, Magíster Scientiarum en Gerencia de Empresas, Ingeniera Mecánica, Especialista en Mantenimiento Industrial, Investigadora, Asesora en Diseño e Implementación de Sistemas de Gestión, Docente de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, Área de Tecnología, Departamento de Gerencia, Santa Ana de Coro, Venezuela.

Resumen

La investigación fue de tipo descriptiva correlacional transeccional con el objetivo de determinar la relación entre el mejoramiento continuo y la gestión de compras de las empresas participantes en el proyecto AUTOGAS PDVSA en Falcón, Venezuela. Al aplicarse la prueba de correlación de Pearson, se tiene una significancia de 0,257 y una correlación de ,165 catalogándose en una correlación positiva moderada, lo cual implica que ambas variables interactúan entre sí para beneficio mutuo. El proceso de licitación para participar en la realización del proyecto de AUTOGAS, requiere la profundización de la cultura del mejoramiento continuo, esto permite crecer colectivamente a nivel empresarial, por cuanto las empresas involucradas deberán mejorar no solo su oferta, sino, la calidad de los procesos que hacen posible la oferta, siendo necesario promover en los operadores participantes el compromiso de crecer y ser mejores cada día.

Palabras clave: Proyecto de desarrollo; dirección de proyecto; evaluación de proyecto; cultura del trabajo.

Abstract

The research was of a descriptive correlational type with the aim of determining the relationship between continuous improvement and purchasing management of the companies participating in the AUTOGAS PDVSA project in Falcón, Venezuela. When applying the Pearson correlation test, there is a significance of 0.257 and a correlation of ,165 categorized in a moderate positive correlation, which implies that both variables interact with each other for mutual benefit. The bidding process to participate in the realization of the AUTOGAS project requires the deepening of the culture of continuous improvement, this allows to grow collectively at the business level, because the companies involved must improve not only their offer, but also the quality of the processes that make the offer possible, being necessary to promote in the participating operators the commitment to grow and be better every day.

Keywords: Development projects; project management; project evaluation; culture of work.



Resumo

A pesquisa foi do tipo correlacional descritiva, com o objetivo de determinar a relação entre melhoria contínua e gestão de compras das empresas participantes do projeto AUTOGAS PDVSA em Falcón, Venezuela. Ao aplicar o teste de correlação de Pearson, existe uma significância de 0,257 e uma correlação de 165 categorizadas em uma correlação positiva moderada, o que implica que ambas as variáveis interagem entre si para benefício mútuo. O processo de licitação para participar da realização do projeto AUTOGAS requer o aprofundamento da cultura de melhoria contínua, que permite crescer coletivamente no nível de negócios, porque as empresas envolvidas devem melhorar não apenas sua oferta, mas também a qualidade da oferta. processos que possibilitam a oferta, sendo necessário promover nos operadores participantes o compromisso de crescer e melhorar a cada dia.

Keywords: Projeto de desenvolvimento; gerenciamento de projetos; avaliação de projeto; Cultura de trabalho

Introducción

Actualmente y de acuerdo a Gómez-Romero (2008), las organizaciones enfrentan diversos problemas, los cuales surgen de los rápidos cambios producidos en el entorno y que inevitablemente afecta su dinámica y funcionamiento. Para sobrevivir a dichos cambios se ha hecho indispensable la revisión y mejora continua de los procesos y procedimientos que se siguen para el logro de los objetivos organizacionales; adaptar cada proceso haciendo el mayor esfuerzo por alcanzar la máxima eficiencia, al menor costo y en el menor tiempo posible, es definitivamente la única vía que asegura la permanencia de las empresas en el tiempo.

En este orden de ideas Gutiérrez (2010), apunta que la gerencia moderna dispone de técnicas, herramientas e instrumentos de mejoramiento continuo para optimizar los procesos de las empresas, con las cuales se puede alcanzar mejores relaciones con la sociedad, impulsar su modernización y lograr que, en el marco de la eficacia y eficiencia, se cuente con un aparato consistente y fortalecido que contribuya así a consolidarla como un sistema que trabaja más cercano de los clientes, generador de las actividades productivas y de desarrollo de estas organizaciones.

Por consiguiente según Gómez (Op, Cit), el mejoramiento continuo abarca todos los procesos de una organización (estratégicos, claves y de apoyo); este es el caso del proceso de compras o procura de las empresas, el cual requiere una revisión constante para adecuarlo a las nuevas exigencias del mercado actual, altamente competitivo, debido a la globalización de las comunicaciones y aplicación de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), entre otros factores importantes de consideración.

De esta manera, la gestión de compras en las empresas, según el autor referido, debe ser mejorado y adecuado constantemente para posicionar a las organizaciones en un justo nivel de eficiencia, ya que esta gestión merece una especial importancia porque representa el mayor gasto dentro del presupuesto financiero, pues casi el 50% dl mismo en la empresa es manejado por el departamento de compras, destinado bien sea a materia prima, insumos, servicios o gastos menores.

En este contexto, la procura o compras, es definida por Espiñeira, Sheldon & Asociados (2008), como el proceso que permite gestionar las compras en una organización, ofreciendo ventajas competitivas a través del ahorro de recursos, un mejor nivel de información y una mayor integración cliente-proveedor. Es el resultado de aplicar las tecnologías de comercio al área de compras de una organización, con el objetivo de facilitar el flujo de los procesos del abastecimiento estratégico. El principal objetivo de la procura, es sistematizar toda la cadena de la oferta y la demanda mediante la creación de centros de compras para cada compañía, utilizando las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías.

Lo anterior tienen relevancia, de acuerdo a este autor, pues en el ámbito mundial ya no hay fronteras y el entorno internacional es altamente competitivo y volátil, con oportunidades de negocio que deben estudiarse para obtener las mejores ventajas. Está comprobado, además, que la procura de materiales, equipos, artículos y servicios constituye uno de los mayores y principales egresos de la empresa y, al mismo tiempo, el mayor monto de los costos de la entidad.

Por consiguiente y a manera de interpretación de lo referido hasta ahora, la gestión de compras obliga a contar con ejecutivos , procesos y medios capaces de identificar los elementos clave en el sistema, optimizar los costos de las compras, mejorar la gestión de inventarios, contar con una visión completamente renovada del área de compras y abastecimiento y, al mismo tiempo, que estén preparados para efectuar las compras de la empresa, en un mundo globalizado, con



mercados ampliados y con posibilidades de negociar con proveedores de diferentes partes del mundo.

Una ejemplo de una gestión de procura exitosa, según Gómez (2008), lo constituye Fluor Corporation, que es una de las empresas líderes del mundo en el campo de la ingeniería, la gestión de compras, la construcción, la dirección de proyectos y el mantenimiento de grandes complejos industriales., pues ha logrado incorporar procesos y procedimientos modernos para garantizar la procura de materiales y servicios de forma oportuna con más de 42.000 hombres y mujeres desarrollan anualmente más de 1.000 proyectos en todo el mundo con la aprovisionamiento de los materiales necesarios para la construcción de complejos industriales, responsabilizándose de la operación y mantenimiento de un gran número de plantas de proceso y resolviendo los problemas que surgen cada día a nuestros clientes en sus respectivas instalaciones.

No obstante, para el autor reseñado, el diagnóstico en América Latina destaca una gestión de procura ineficiente, pues hasta un 20% de los bienes tienen sobreprecio en las compras con relación a los precios del mercado, todo esto afecta de manera negativa la imagen del funcionario público que lidera los proyectos en la Región. En general hay mucha burocracia e ineficacia, por la corrupción y aplicación de sistemas obsoletos, además, existe un bajo nivel de reglamentación y evaluación de las adquisiciones.

Se puede inferir entonces, que la gestión de compras en América Latina, denota un bajo desarrollo en comparación con otras regiones o continentes, como Europa y o Asia, ello, sin duda implica el establecimiento de procesos de mejora continua en cada una de las etapas que componen la procura de materiales y bienes como proceso, lo cual es imperativo para lograr sistemas eficaces, efectivos y eficientes, atendiendo no sólo a la inversión de los recursos, sino a la modernización de los procedimientos y métodos empleados y al talento humano involucrado en ello.

El razonamiento anterior se basa en lo que Pimenta (2002), señala en referencia a la gestión de compras en América Latina, pues en la misma se observa que:

Hay pluralidad de actores y atomización, inconsistencias en la aplicación de las normas, ausencia de una visión integral y estratégica, fraccionamiento para eludir las diferentes modalidades, adulteración de la calidad de bienes y servicios, formulación

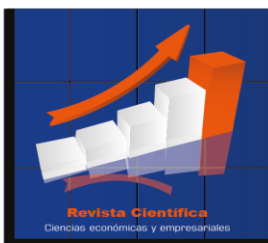
de bases con intención discriminatoria, incumplimiento de especificaciones contractuales, reconocimiento indebido de adicionales de obra, reconocimiento indebido de ampliaciones de plazo, desactualización y dispersión normativas, rigideces en el procedimiento, excepcionamiento infundado del proceso debido y la falta de sistemas de información incorporados a la rutina de los procedimientos.

También hay un problema de falta de capacitación en el sector y ausencia de sistemas de información integrados. Hay grandes temas como Descentralización aún no estudiados. El tema de procuras en América Latina empieza a ser un tema de gobernabilidad o de política de Estado, y no solamente de proceso de compras, pues en el se involucran los principales sectores de la economía nacional de las regiones de este continente.

Un ejemplo de ello, es que en Chile el contexto en el Sector de Compras es de falta de información y poca transparencia, pero están desarrollando nuevos principios, una nueva política de adquisiciones y un sistema de informaciones amplio e integrado. El avance del comercio electrónico es una oportunidad de desarrollo, pero los mercados son imperfectos y es necesaria una permanente gestión de las compras, incluso con planificación de largo plazo.

En Venezuela, de acuerdo a Espiñeira, Sheldon & Asociados (2008), la gestión de procura o aprovisionamiento ha sido desplegada mayoritariamente en la Industria Petrolera, en Petróleos de Venezuela (PDVSA) y en las Industrias del Hierro y el Aluminio, por ser estas las organizaciones donde se desarrollan las mayores inversiones y que generan el 90% de los ingresos del presupuesto nacional. No obstante, con la creación de filiales y empresas del Estado, como PDVSA Gas, la cual desde hace diez años se ha desplegado por casi todo lo largo y ancho del territorio nacional, que se dedica a la exploración, producción, refinación y comercialización de gas no asociado, así como a la extracción y fraccionamiento de Líquidos del Gas Natural (LGN), al transporte, distribución y comercialización del Metano.

Con ello se ha producido un aumento de la requisición de materiales y servicios, obligando a una gestión de procura que ha devenido en debilidades, que van desde problemas con las selección de los proveedores confiables hasta la distribución y puesta en sitio de dichos bienes, produciéndose retrasos constantes, y situaciones que pasan por la violación e incumplimiento de Normas y falta de sistematización y documentación de procesos adecuados de compras, que desdican de esta materia en Venezuela, de ese modo, se tiene por objetivo analizar el mejoramiento continuo de los procesos en la gestión de compras de las empresas participantes en el proyecto AUTOGAS



PDVSA en Falcón.

Desarrollo

Mejoramiento Continuo

El mejoramiento continuo de acuerdo a Valdés (2010), un proceso de mejoramiento continuo requiere de la observación y aplicación de un conjunto de consideraciones como las siguientes:

1. La implantación del proceso debe estar definida, teniendo en cuenta las características concretas de la organización y con un enfoque sobre la base de pequeñas mejoras de manera continua en todos los procesos y actividades, no grandes cambios en situaciones puntuales. Un elemento esencial es el establecimiento de una correcta política de calidad, que pueda expresar con claridad que se espera de la producción o los servicios que se brinden a los clientes, así como el aporte concreto por los trabajadores.
2. La alta Dirección de la organización no sólo esté involucrada sino además comprometida en las acciones que se deben implantar, y que cada jefe ejerza un liderazgo adecuado en su radio de acción.
3. La acción estratégica debe orientarse activamente entre todos los integrantes de la organización, con conocimiento de lo que cada uno debe realizar, ya que las acciones deben tomarse en todos los equipos y procesos y son las personas las que las llevarán a efecto. Con relación a las personas no debe descuidarse en ningún momento; la superación continúa como aspecto esencial para mantener a las mismas con la competencia laboral necesaria. El proceso además de incorporar a todos los integrantes de la organización, debe ser continuo y progresivo.
4. Identificar los problemas existentes a través de un diagnóstico bien elaborado y bien desarrollado.
5. Tomar en cuenta las necesidades y requerimientos de los clientes externos, así como la motivación y satisfacción laboral de los clientes internos.
6. Garantizar la comunicación entre la organización y todos los órganos y empleados de la misma, de los órganos entre sí, e igualmente de los trabajadores en general, todo esto desde el punto de vista interno, observar y mantener igualmente la comunicación con el entorno de la

organización.

7. Garantizar la minimización de los costos.

Desarrollo del proceso de mejoramiento continuo

De acuerdo a Valdés (2010), la aplicación del mejoramiento continuo requiere que la organización tenga correctamente definida su misión que es su razón de ser, se encuentra en un entorno determinado y realiza una producción o presta un servicio, lo cual hace que la misma posea sus características, no obstante, para el desarrollo de un proceso de mejoramiento continuo es necesario realizar y sistematizar un grupo de aspectos que pudiéramos considerarlos etapas del mismo. En sentido general se expondrán estas etapas:

1. Identificación de los problemas y/o selección de oportunidades de mejora: La identificación de los problemas y/o selección de las oportunidades de mejora, según Valdés (2010), constituye un elemento de primordial significación para la realización del mejoramiento continuo, ya que es la base para la continuidad de las demás etapas y de su correcta definición y profundización, la cual dependerán de los resultados anteriores. Se debe tener, por su significación, los problemas de calidad y productividad, sobre los cuales deben estar bien perfiladas sus definiciones, así como en qué consisten estos, unido a ello deben determinarse las oportunidades de mejora.
2. Identificación y análisis de las causas de los problemas: Luego de precisados los problemas u oportunidades de mejora con exactitud, se deben determinar las causas que los originan, tanto para una situación global o específica. En este sentido Valdés (2010), refiere que la determinación de las causas debe llevar implícita su especificación, así como la profundidad del impacto que origina a través de indicadores precisos. No se debe confundir las causas con los síntomas, error que con frecuencia se comete, determinando también la magnitud de ésta y eliminación del problema en su totalidad.
3. Determinación, diseño de las soluciones: Para Valdés (2010), se debe ser cauteloso y tratar de buscar alternativas o variantes para seleccionar las mejores, sólo con lo anterior definido, de esa forma se debe comenzar la implantación a través de un programa de acciones que garantice soluciones, y a la vez permita un control y seguimiento posterior, es decir; seguimiento, control y aseguramiento de los resultados obtenidos.



4. Pasos en la solución de un problema: Según Gutiérrez (2010), la resolución de los problemas de cualquier organización o empresa, independientemente de los síntomas que se tengan, siempre y cuando tengan un efecto negativo en los procesos de la misma, se pueden resolver aplicando mejoramiento a través de los siguientes pasos:
5. Definir, delimitar y analizar la magnitud del problema: *En* este primer paso se debe definir y delimitar un problema importante de tal forma que se entienda en qué consiste el problema, como y donde se manifiesta, como afecta al cliente y cómo influye en la calidad y productividad. Además, se debe tener clara la magnitud del problema: con qué frecuencia se presenta y cuánto cuesta.
6. Buscar todas las posibles causas: En este segundo paso, los miembros del equipo deben buscar todas las posibles causas del problema, preguntándose al menos cinco veces el porqué de este. Es importante profundizar en las verdaderas causas y no en los síntomas; además de poner énfasis en la variabilidad: cuando se da (horario, turno, departamento, maquinas), en que parte del producto o el proceso se presentan los defectos, en que tipos de productos o procesos se da el problema. Cuando este se ha presentado en repetidas ocasiones, es recomendable centrarse en el hecho general, no en el particular. Una herramienta de utilidad en esta actividad es la técnica de tormenta de ideas y el diagrama de Ishikawa, para así considerar los diferentes puntos de vistas y no descartar ninguna posible causa.
7. Investigar cual es la causa o el factor más importante: De todos los posibles factores y causas considerados en el paso anterior, es necesario investigar cual o cuales se consideran más importantes, entre elementos inherentes a: Recursos Humanos: inexperiencia y falta de capacitación. Tecnologías: Bajo nivel de equipamiento. Métodos de trabajo no estandarizados. Falta de políticas precisas para desarrollar el trabajo
8. Considerar las medidas remedio para las causas más importantes: Al considerar las medidas remedio (soluciones y estrategias) se debe buscar que estas eliminen las causas, de tal manera que se esté previniendo la recurrencia del problema, y no deben llevarse a cabo acciones que sólo eliminen el problema de manera inmediata o temporal. Respecto a las medidas remedios, es indispensable cuestionarse lo siguiente: su necesidad, cual es el

- objetivo, cuánto tiempo llevará establecerlas, cuánto costará, quien lo hará y como. También es necesario analizar la forma en que se evaluarán las soluciones propuestas y elaborar de manera detallada el plan con el que implementarán las medidas correctivas o de mejora (secuencia, responsabilidades, modificaciones, etc.).
9. Poner en práctica las medidas remedio: Para llevar a cabo las medidas remedio se debe seguir el pie de la letra el plan elaborado en el paso anterior, además de involucrar a los afectados y explicarles la importancia del problema y los objetivos que se persiguen. Estas medidas se hacen a pequeña escala sobre una base de ensayo si esto fuera factible.
 10. Revisar los resultados obtenidos: En este paso se debe verificar si las medidas remedios dieron resultados. Para ello es importante dejar funcionar el proceso un tiempo suficiente, de tal forma que los cambios realizados se puedan reflejar y luego, mediante una técnica estadística, comparar la situación antes y después de las verificaciones.
 11. Prevenir la recurrencia del problema: Si las soluciones dieron resultado se deben generalizar las medidas remedio y prevenir la recurrencia del problema o garantizar los avances logrados; para ello, hay que estandarizar las soluciones a nivel proceso, los procedimientos y los documentos correspondientes de tal forma que el aprendizaje logrado mediante la solución se refleje en el proceso y en las responsabilidades.

Proceso de Gestión de Compras

Para Kotler y Keller (2012), es el conjunto de actividades que tienen por objetivo adquirir los bienes y servicios que la empresa necesita, garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas en términos de tiempo, calidad y precio. Llevar a cabo las compras cada vez se hace más complejo, debido a la naturaleza y diversidad de los productos o servicios objetos de adquisición, sin dejar de tener en cuenta el dinamismo del entorno económico, los cambios tecnológicos y las crecientes exigencias de calidad.

La gestión de compras según el autor anterior, ha ido evolucionando desde las aportaciones tradicionales de obtener los mejores precios, calidad exigida, servicio necesario, entre otros, a funciones más avanzadas tales como la innovación y prospección de nuevos mercados, subcontratación de técnicas irrealizables por la empresa, participación en el desarrollo de productos, tareas que exigen cada vez más una mayor tecnificación de los compradores.



Po su parte Barquín (2008), refiere que las compras juegan un importante papel en la mayor parte de las organizaciones, dado que los materiales adquiridos generalmente representan entre el 40 y el 60 % del valor de las ventas de productos finales. Esto significa que reducciones de costos relativamente pequeñas pueden tener un mayor impacto sobre los beneficios que iguales mejoras en otras áreas de la organización. Es importante no confundir los términos aprovisionar y comprar; hay que distinguir que la función de aprovisionamiento tiene un carácter más amplio dentro del que se encuentra el concepto de compra. Para Barquín (2008), los objetivos básicos de la gestión de compras son:

1. Mantener una continuidad en los suministros teniendo en cuenta los programas.
2. Proporcionar estos suministros de acuerdo con las normas de calidad requeridas.
3. Obtener los productos necesarios al costo total más bajo posible, dentro de las condiciones y plazos de entrega requeridos.
4. Prevenir de las variaciones de precios en el mercado, así como de las coyunturas o las tendencias que sean del interés de la organización.

De igual forma para Anaya (2008), la complejidad de la gestión de compras depende, entre otros, del volumen de compras y pedidos anuales y del entorno en el que se desarrolla la función, tal como se describe a continuación:

1. *Entorno industrial:* En este entorno de búsqueda de materias primas y componentes, cuya calidad y precio hay que concertar de antemano para no encarecer el proceso de fabricación, teniendo que seleccionar en todo caso los fabricantes idóneos de estos productos en términos de flexibilidad, calidad, fiabilidad y precio; la función de compras es generalmente manejada por un agente de compras quien posee la autoridad legal para ejecutar contratos en nombre de la empresa. En una empresa grande, el agente de compras puede también tener personal que incluye compradores y despachadores.
2. *Entornos de servicios:* En estos entornos de adquisición de productos terminados y homologados por el mercado, el papel de las compras es menos importante. Sin embargo, en otros servicios como el transporte y restaurantes, la función de compras es crítica. En el segmento servicios mayoristas o detallistas, las compras se realizan a través de un

comprador que es responsable de la venta y de los márgenes de beneficio de la mercadería comprada.

Las variables abordadas permiten la generación de un acercamiento desde lo teórico con la realidad a investigar con la finalidad de comparar los hechos tal como suceden en la realidad con la finalidad de promover un accionar orientador sobre los procesos que deben cumplirse para lograr ser una empresa eficiente.

Metodología de la investigación

La investigación fue de tipo descriptiva correlacional transeccional, Hernández, Fernández Baptista (2014), lo cual permite describir el comportamiento de las variables de estudio, sin manipulación deliberada de las mismas, con la finalidad de cumplir con el objetivo de determinar la relación entre el mejoramiento continuo y la gestión de compras de las empresas participantes en el proyecto AUTOGAS PDVSA en Falcón, Venezuela. Para lo cual se aplicó una encuesta a 49 operadores representantes de las empresas con el objeto de conocer su apreciación sobre el proceso ofertado por PDVSA en razón del proyecto AUTOGAS, para tal fin se empleó un cuestionario con escalamiento tipo Likert de 31 ítems y cinco alternativas de respuestas, el cual tuvo un coeficiente de 0,89 al calcularse el Alfa de Cronbach.

Resultados

Cuadro 1
Correlación mejoramiento continuo y gestión de compras

		MC	GC
MC	Correlación de Pearson	1	,165
	Sig. (bilateral)		,257
	N	49	49
GC	Correlación de Pearson	,165	1
	Sig. (bilateral)	,257	
	N	49	49



Al aplicarse la prueba de correlación de Pearson, se tiene una significancia de 0,257 y una correlación de ,165 catalogándose en una correlación positiva moderada, lo cual implica que ambas variables interactúan entre sí para beneficio mutuo.

Discusión

Las variables se relacionan entre sí, lo cual implica que se están aplicando correctamente, sin embargo al no ser una correlación alta en su significancia, se hace necesario que PDVSA como empresa promotor del proyecto genere un proceso de información que permita elevar la calidad del proceso, lo cual implica fortalecer el mejoramiento continuo, Valdés (2010), señala que la aplicación del mejoramiento continuo requiere que la organización tenga correctamente definida su misión que es su razón de ser, lo cual permitirá generar identidad y fidelidad por parte de los clientes, con lo cual se podrá crear un vínculo de compromiso y responsabilidad para asumir con mayor pertinencia la implementación de las variables de investigación.

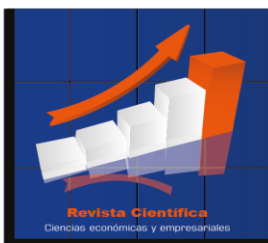
Conclusiones

El proceso de licitación para participar en la realización del proyecto de AUTOGAS, requiere la profundización de la cultura del mejoramiento continuo, esto permite crecer colectivamente a nivel empresarial, por cuanto las empresas involucradas deberán mejorar no solo su oferta, sino, la calidad de los procesos que hacen posible la oferta, siendo necesario promover en los operadores participantes el compromiso de crecer y ser mejores cada día.

Así los resultados sirven de referencia para profundizar en la generación de estrategias que permitan contribuir en la generación de la cultura del mejoramiento continuo, siendo necesario profundizar la investigación hacia una fase aplicativa en donde se pueda trabajar en consonancia con las empresas y operadoras que participan en el proyecto de AUTOGAS.

Referencias

1. Anaya, J. (2008). Almacenes. Análisis, diseño y organización. ESIC Editorial.
2. Barquín Morales Janelly. (2008). *La gestión de compras*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/la-gestion-de-compras/>
3. Espiñeira, Sheldon & Asociados (2008). Boletín de finanzas corporativas y recuperaciones. Recuperado de <http://www.pwc.com/ve/es/finanzas-corporativas-y-recuperaciones/assets/boletin-cfredicion-04-2008.pdf>.
4. Gómez-Romero (2008). La generación de conocimiento organizacional en la micro, pequeña y mediana empresas (MIPYMES) de Durango. Editorial UJED, México Durango.
5. Gutiérrez, H. (2010) Calidad Total y Productividad. México: Mc Graw Hill
6. Interamericana Editores, S.A.
7. Hernández, Fernández Baptista (2014). “Metodología de la Investigación”. McGraw Hill. Colombia.
8. Kotler, P. & Keller, K. (2006). Dirección de marketing. Decimocuarta edición. Recuperado de <https://asesoresenturismoperu.files.wordpress.com/2016/05/182-direccion-de-marketing-philip-kotler.pdf>
9. Pimenta, Carlos César. (2002). Gestión de compras y contrataciones gubernamentales. *RAE eletrônica*, 1(1), 1-13. <https://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482002000100013>
10. Valdés Herrera Clemente. (2010). *Enfoque basado en procesos*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/enfoque-basado-procesos/>



References

1. Anaya, J. (2008). Warehouses Analysis, design and organization. ESIC Editorial.
2. Barquin Morales Janelly. (2008). Purchasing management Recovered from <https://www.gestiopolis.com/la-gestion-de-compras/>
3. Espiñeira, Sheldon & Asociados (2008). Corporate finance and recovery newsletter. Recovered from <http://www.pwc.com/ve/es/finanzas-corporativos-y-recuperaciones/assets/boletin-cfredicion-04-2008.pdf>.
4. Gómez-Romero (2008). The generation of organizational knowledge in micro, small and medium enterprises (MSMEs) of Durango. Editorial UJED, Mexico Durango.
5. Gutiérrez, H. (2010) Total Quality and Productivity. Mexico: Mc Graw Hill
6. Interamericana Editores, S.A.
7. Hernández, Fernández Baptista (2014). "Investigation methodology". McGraw Hill Colombia.
8. Kotler, P. & Keller, K. (2006). Marketing direction. Fourteenth edition. Recovered from <https://asesoresenturismoperu.files.wordpress.com/2016/05/182-direccion-de-marketing-philip-kotler.pdf>
9. Pimenta, Carlos César. (2002). Management of government purchases and contracts. Electronic SAR, 1 (1), 1-13. <https://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482002000100013>
10. Valdés Herrera Clemente. (2010). Process based approach. Recovered from <https://www.gestiopolis.com/enfoque-basado-procesos/>

©2019 por el autor. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).