



Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

Tesis para optar por el título

**Maestría en Gerencia de Recursos Humanos**

**TEMA:**

**Propuesta de plan de Mejora Continúa de los Procesos  
Administrativos del Departamento de Compras EDESUR  
dominicana, en Santo Domingo, año 2015.**

**NOMBRE:**

Digna Mercedes Ortiz Hidalgo

**MATRICULA**

2013-2306

**Asesora:**

**Edda Adriana Freites Mejía, MBA**

*Distrito Nacional, República Dominicana, Agosto 2015*

## **Resumen ejecutivo**

La investigación de la propuesta de un Plan de Mejora Continua de los Procesos Administrativos del Departamento de Compras de EDESUR dominicana analizamos la situación del departamento de compras de esta organización. Hicimos el levantamiento de la información mediante encuestas y entrevista tanto al cliente interno como al externo y a los integrantes del departamento, con el objetivo de determinar la razón de la demora que de manera regular se presentan en la mayoría de los procesos realizados por este departamento. Con el análisis de estas informaciones obtenidas elaboramos un plan a través de una serie de recomendaciones con el objetivo de implementar mejoras en el departamento de compras de esta institución. Este consiste en una serie de propuestas que ayuden a realizar las transformaciones que amerita la situación. La investigación se inició con conceptos generales sobre los métodos de manejo y Control de Solicitudes de Compras, y quienes dieron los primeros pasos introduciendo este tema a nivel empresarial, y como se ha ido mejorando hasta nuestros días. Luego expusimos la empresa, con sus antecedentes, historia y evolución. Es importante destacar que a partir del levantamiento de la información y el intercambio de ideas con algunos encargados de las áreas, se notaba en la organización un ambiente de más comunicación de la información, más competitivo, con la disposición de implantar los cambios que sean necesarios para producir un cambio en los procesos, ayudando con esto a cumplir los objetivos de la organización.

## **Agradecimiento**

### **A Dios:**

Por conducir mi vida siempre por sendas de rectitud, porque has sido mi fortaleza y compañía a través de este largo camino, gracias señor por guiar mis pasos.

Gracias por iluminar mi camino con esa gran luz que brota de tu ser lleno de amor, de paz y confianza. Tu qué haces posible todas las cosas y a través de ti recibimos los frutos de la victoria. Gracias padre eterno.

## **Dedicatoria**

### **A mis hijos: Albert y Lizbeth Martínez.**

Hijos ejemplares de quien he recibido mucha ayuda para lograr esta meta, siempre escuchando mis consejos y dejándose guiar, grandes luchadores, y con Dios delante grandes vencedores. Que la luz de Dios todopoderoso siempre los guie por sendas de amor, alegría y paz.

### **A mí querida amiga: Lic. Belkys Del Alba Marcano**

Gracias por todo tu empeño, y dedicación, ayudándome en toda esta trayectoria, por darme tu solidaridad y compañía, siempre dispuesta y servicial en todo momento, no puedes imaginar la gran ayuda que has sido para mí.

### **A EDESUR DOMINICANA: A sus Gerentes y Técnicos:**

Muy agradecida por darme todas las informaciones que requería la investigación, siempre dispuestos ayudar, con motivación y entusiasmo.

### **A la señora Lupita: Gerente de Recursos Humanos**

Muchas gracias por recibarnos y abrírnos las puertas a esta importante investigación, gracias por sus sugerencias sobre el trabajo a realizar.

## **ÍNDICE**

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| Resumen ejecutivo ..... | ii  |
| Agradecimiento .....    | iii |

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Dedicatoria.....                                                                          | iv |
| Introducción .....                                                                        | 1  |
| CAPITULO 1: METODOS DE MANEJO Y CONTROL DE SOLICITUDES DE COMPRAS.                        |    |
| 1.1 Definición .....                                                                      | 2  |
| 1.2 Ventajas del Sistema de Compras.....                                                  | 3  |
| 1.3 Desventajas del Sistema de Compras .....                                              | 3  |
| 1.4 Características De un Sistema de Compras Descentralizado.....                         | 4  |
| 1.5 Descripción de la Gestión y Solicitudes de Compras.....                               | 5  |
| 1.6 Origen y Evolución del Sistema de Solicitudes de Compras.....                         | 6  |
| 1.7 Sistemas de Control de Compras .....                                                  | 7  |
| 1.8 Diferentes Tipos de Controles.....                                                    | 8  |
| 1.9 Indicadores del Departamento de Compras .....                                         | 9  |
| 1.10 Objetivos de la Función de Compras .....                                             | 10 |
| 1.11 Principales Términos que se usan en el sistema de Compras.....                       | 11 |
| 1.12 Técnicas de Control .....                                                            | 11 |
| 1.13 Componentes de un Sistema de Compras .....                                           | 16 |
| 1.14 Características de un Sistema de Control de Compras .....                            | 17 |
| 1.15 Análisis, Gestión y Control de un Sistema de Compras.....                            | 17 |
| 1.16 Objetivos de un Departamento de Compras .....                                        | 19 |
| 1.17 Manejo y Tipos de Inventarios .....                                                  | 25 |
| 1.18 Aplicación de Mejora Continua en el sistema de Solicitudes de Compras...             | 28 |
| 1.19 Papel de la Calidad en la Administración de Suministros de compras. ....             | 30 |
| 1.20 Influencias de la Calidad en la Determinación de la Mejor Compra.....                | 31 |
| 1.21 Diferentes Costos de la calidad en los Suministros de la Órdenes<br>de Compras. .... | 32 |
| 1.22 Las Cinco Categorías Aplicables a los Costos de Calidad.....                         | 34 |
| 1.23 Integración de las operaciones y su influencia en la Mejora Continua.....            | 35 |
| 1.24 Objetivos de la Integración Logística .....                                          | 36 |
| 1.25 Nueva Imagen del Personal de Compras .....                                           | 37 |
| 1.26 La Ética en las Compras .....                                                        | 39 |

## CAPITULO II. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELECTRICA SUR , S,A, (EDESUR, DOMINICANA).

|                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1 Antecedentes de la Electricidad.....                                                                                     | 40 |
| 2.2 Historia de la Electricidad en la República Dominicana .....                                                             | 41 |
| 2.3 Historia de EDESUR dominicana, Sociedad Anónima.....                                                                     | 45 |
| 2.4 Obtención por el Estado de las Acciones clase B, en la empresa distribuidora de Electricidad del Sur, S:A: (EDESUR)..... | 47 |
| 2.5 Organización y Objeto social de la Empresa Distribuidora de Electricidad Dominicana, S.A. ....                           | 48 |
| 2.6 La Concesión del Servicio de Energía Eléctrica en la República Dominicana. ....                                          | 51 |
| 2.7 Misión, Visión y Valores de EDESUR dominicana.....                                                                       | 53 |
| 2.7.1 Visión .....                                                                                                           | 53 |
| 2.7.2 Misión.....                                                                                                            | 53 |
| 2.7.3 Valores.....                                                                                                           | 53 |
| 2.8 Aspectos Generales de la Políticas de EDESUR dominicana .....                                                            | 55 |
| 2.9 Responsabilidades de la Aplicación del Reglamento Disciplinario .....                                                    | 56 |
| 2.7 Situación del Departamento de Compras de EDESUR dominicana, antes de la Mejora Continua. ....                            | 58 |

## CAPITULO III

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| 3.1 Interpretación de Tablas y Gráficos ..... | 61 |
| 3.2 Interpretación de los resultados .....    | 68 |
| CONCLUSIONES .....                            | 70 |
| RECOMENDACIONES.....                          | 72 |
| BIBLIOGRAFÍA .....                            | 76 |
| ANEXOS .....                                  | 78 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|                                                                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla No. 1. ¿Qué opina usted del servicio que le ofrecemos en EDESUR, Dominicana? .....                                                            | 61 |
| Tabla No. 2. ¿Cómo clasifica usted los colaboradores de EDESUR dominicana en cuanto a la atención al cliente? .....                                 | 62 |
| Tabla No. 3. ¿Qué opina usted de los servicios de instalaciones a los clientes nuevos, se hace con la rapidez estipulada en el contrato?.....       | 63 |
| Tabla No. 4. ¿Cómo califica usted la preparación técnica de los encargados de reparar las averías que regularmente se producen en el servicio?..... | 64 |
| Tabla No. 5. ¿En caso de emergencia las brigadas acuden a dar servicio como lo amerite la situación?.....                                           | 65 |
| Tabla No. 6. ¿Estás brigadas de emergencia cuentan con materiales requeridos para dar el servicio de inmediato, como lo calificaría usted? .....    | 66 |
| Tabla No. 7. ¿En caso de que en nuestro país existiera una empresa distribuidora de electricidad usted volvería a negociar con nosotros? .....      | 67 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|                                                                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico No. 1. ¿Qué opina usted del servicio que le ofrecemos en EDESUR, Dominicana? .....                                                            | 61 |
| Gráfico No. 2. ¿Cómo clasifica usted los colaboradores de EDESUR dominicana en cuanto a la atención al cliente? .....                                 | 62 |
| Gráfico No. 3. ¿Qué opina usted de los servicios de instalaciones a los clientes nuevos, se hace con la rapidez estipulada en el contrato?.....       | 63 |
| Gráfico No. 4. ¿Cómo califica usted la preparación técnica de los encargados de reparar las averías que regularmente se producen en el servicio?..... | 64 |
| Gráfico No. 5. ¿En caso de emergencia las brigadas acuden a dar servicio como lo amerite la situación?.....                                           | 65 |
| Gráfico No. 6. ¿Estás brigadas de emergencia cuentan con materiales requeridos para dar el servicio de inmediato, como lo calificaría usted? .....    | 66 |
| Gráfico No. 7. ¿En caso de que en nuestro país existiera una empresa distribuidora de electricidad usted volvería a negociar con nosotros? .....      | 67 |



# INTRODUCCIÓN

De los resultados de las investigaciones realizadas en la empresa distribuidora de energía, EDESUR dominicana, y dentro del alcance del trabajo de investigación, conoceremos la trascendencia del Proceso de Compras de esta empresa y como impacta de manera positiva la implementación de un programa de Mejora Continua, tanto en los clientes internos como externo en la mejora y calidad del servicio que estos ofrecen.

Observaremos cuales son los pasos que debemos seguir para la realización de este programa, como puede repercutir en la obtención de los resultados esperados, en la mejora del servicio, agilidad en los procesos y una mayor integración de todos los miembros que componen un departamento de logística de una organización, los cuales tienen con una gran responsabilidad y trascendencia en esta organización.

Se muestran varios conceptos referentes al control de los procesos de compras, sus indicadores, origen, evolución, ventajas y desventajas. Y los intercambios mediante encuestas y entrevistas con encargados de compras y técnicos de las demás áreas relacionadas con los procesos, control y gestión del departamento de compras y logística de esta organización.

# **CAPITULO 1: METODOS DE MANEJO Y CONTROL DE SOLICITUDES DE COMPRAS**

## **1.1 Definición**

Es una operación que incluye todo el proceso de ubicación de las fuentes de provisión, adquisición de materiales a través de negociaciones de precios y condiciones de pago con el abastecedor elegido y la adquisición de productos para controlar y asegurar el suministro de mercancías.

En la actualidad tenemos muchos motivos por los cuales las compras tienen especial importancia en todas las actividades comerciales, industrial y de servicios, ya que el departamento de compras tiene una gran participación en la fijación del precio de compras, obtención de utilidades, la fijación del precio de ventas, la fijación del precio de compras, los costos y sustitución de materiales, y la operación eficiente de la inversión.

Existen características específicas de todos los procesos de compras de las cuales podemos detallar:

1. Actividad de Compras: Es la que relaciona a las distintas áreas de la empresa con los diferentes proveedores externos, es decir, el Departamento de Compras o Encargado de Compras, es el intermediario para cubrir las necesidades de la organización con sus proveedores.
2. Importancia de las compras: se manifiesta principalmente en asegurar el abastecimiento normal de las necesidades de insumos y materiales de la empresa. Además la colaboración en la administración de los recursos materiales y financieros de la organización, es decir saber a qué, cómo y cuándo en la administración de los recursos materiales y financieros de la organización, es decir a quién, cómo y cuándo

comprar, puede traer consigo mayores economía y ganancias para la organización

3. Organización de Compras: Todas las empresas son diferentes por lo tanto sus necesidades también van a ser diferentes, ya sea por su giro, tamaño o por su ubicación van a ser diferentes por tanto sus necesidades van a ser diferentes.

Las actividades de Compras pueden ser Centralizadas y Descentralizadas

Las Organizaciones Centralizadas: Es aquella en que todas las compras de la empresa se concentran en el departamento, sección o encargado de compras.

## **1.2 Ventajas del Sistema de Compras**

- Obtención de mayores ventajas y descuentos de los proveedores por compras en grandes cantidades.
- Calidad uniforme de los materiales adquiridos.
- Mayor especialización de los compradores.
- Organización de los procedimientos de compras.

## **1.3 Desventajas del Sistema de Compras**

Poca flexibilidad.

- No siempre atiende a las necesidades locales, cuando los diferentes
- Clientes de la empresa se encuentran geográficamente dispersos.

#### **1.4 Características de un Sistema de Compras Descentralizado.**

Es aquélla en que cada unidad dispersa de la empresa tiene sus propios encargados de compras para atender sus necesidades específicas y locales.

Las ventajas de este sistema son:

- Mayor conocimiento de los proveedores locales.
- Mejor atención de las necesidades específicas de cada unidad de la Empresa.
- Agilidad en las compras.
- Entre las desventajas más importantes se destacan:
- Permite un menor volumen de compra.
- No permite aprovechar las ventajas y descuentos de los proveedores.
- Falta de esquematización en los procedimientos de compra.
- Poca uniformidad en la calidad de los materiales comprados

Este proceso es más que una simple negociación. En una excelente gestión de compras la organización logra economizar costos. Deja el cliente satisfecho en tiempo, producto y calidad y consigue beneficios organizacionales directos, pues la gestión de compras y almacenamiento son importantísimas para que las empresas tengan excelentes resultados y por consiguiente mucho éxito.

Dicho sistema o almacenamiento abarca el proyecto de la organización, las políticas, el conjunto de sistemas de procedimientos de la empresa conducidos a asegurar el abastecimiento a la empresa de materias primas y servicios con un movimiento adecuado y continuo que llene sus necesidades en las mejores condiciones del mercado.

El departamento de compras de una organización se debe considerar como un centro de Gestión porque es de mucha importancia y es definitivo en los resultados de la organización.

El principal propósito de una excelente actividad en el departamento de compras es garantizar la provisión en un tiempo oportuno, eficiente y eficaz. Es de máxima importancia que este proceso se haga con alto grado de honestidad en cada una de sus de sus fases.

### 1.5 Descripción de la Gestión y Solicitudes de Compras

Inicialmente el proceso de hacer las compras se inicia en el departamento que necesita el producto o servicio, la organización no dispone y se solicita su adquisición. Estas necesidades pueden estar automatizadas, programadas o iniciarse manualmente.

En el caso de entidades (empresas y fundaciones) que no sean administraciones públicas deberá ser coherente con lo contemplado en las instrucciones de contratación. El subproceso de gestión de las compras es el más complejo en el sector público, ya que se deben conjugar los procedimientos funcionales con la aplicación de las normas LCSP.

Una representación gráfica podría ser:



Después de la firma del contrato correspondiente, las ordenes y pedidos de compras deben estar referidos a una solicitud de compra aprobada. Muchas veces la firma del contrato equivale o debe coincidir a la creación y aprobación del pedido. De realizar algún cambio en la solicitud o en el pedido, se debe seguir los procedimientos de aprobación.

## **1.6 Origen y Evolución del Sistema de Solicitudes de Compras**

Cuando en la edad de piedra se les ocurrió intercambiar una cosa por otra, es decir hacer un trueque, desde ese entonces nacen las compras y las ventas. Por esos podemos decir que el acto Comprar es uno de los más antiguos de la humanidad.

En los Estados Unidos de Norteamérica en el año 1961, se comenzaba a hablar de la Administración de Materiales, y en algunos países como México esta administración era nueva en cuanto a su uso, las empresas que funcionaban eran solamente departamentos de colocar pedidos, las solicitudes llegaban con abastecedores escogidos de antemano en las áreas técnicas y con negociaciones ya realizadas por otras personas faltando solamente el papeleo administrativo que tenía que hacer el departamento de compras. Las personas encargadas de estos departamentos eran habilidosas no tenían conocimientos académicos para el manejo de estas áreas en la que trabajaban, las labores que hacían eran completamente distintas a la función de compras, las funciones de las mismas estaban totalmente mal ubicadas y fuera de lugar y sin ningún control.

En la actualidad muchos dueños de empresas se están dando cuenta de la antigua situación por lo que deciden cambiar sus administraciones, hacer que sus colaboradores se prepare mejor e involucrarlos más en otras funciones parecidas.

Cuando los empleadores se dieron cuenta que necesitaban una mejor preparación e incluirlos más sobre esta área, fue un verdadero desastre, porque los modelos norteamericanos de flujo grama, funciones, jerarquía, mal aplicada provocaron en departamentos de abastecimiento, proveeduría, adquisiciones, suministros y adquisiciones en México. Esto es en general las funciones de compras. Comprar es obtener una cosa a cambio de alguna cantidad de dinero. Compras tiene una función muy importante en la Administración de Operaciones.<sup>1</sup>

## **1.7 Sistemas de Control de Compras**

Los controles son de vital importancia, ya que sirven para dar seguimiento o un rastreo para asegurar que los planes y programas están siendo observados. Los Controles Internos sirven para evaluar los métodos y procesos que se interrelacionan en una entidad para la protección de sus activos, la obtención de información veraz y oportuna, la medición de eficacia en las operaciones y la observación de políticas dictadas así como el cumplimiento de objetivos y metas establecidas

Los Sistemas de Control deben adaptarse a cada entidad, ya que los controles y riesgos son distintos en cada organización existen diferencias entre los procesos, entre un proceso de compras de bienes o servicios. En los controles de auditoría solo deben reflejarse los controles que están

---

<sup>1</sup> [http://www.monografias.com/trabajos101/sistemas-compras-factor-ahorro-empresas\\_8](http://www.monografias.com/trabajos101/sistemas-compras-factor-ahorro-empresas_8)

funcionando actualmente o implementados en la organización y que estén en funcionamiento.

Entre los controles que existan en la organización se deben observar más detenidamente aquellos que se consideren más importantes o controles claves que permitan llegar a los objetivos del control. Generalmente se deben de hacer pruebas, se deben hacer solo aquellas que se consideren muy efectivas para comprobar los controles que se consideren claves para la organización.

## 1.8 Diferente Tipos de Controles

- Los **controles automatizados** están integrados en los sistemas y aplicaciones informáticas.
- Los **controles manuales** son procedimientos gerenciales o de monitorización, que pueden consistir en informes emitidos por la aplicación que se utilizan para revisar y detectar algún tipo de incidencia. Son controles de tipo detective ya que proporcionan información que puede ser revisada o analizada con la finalidad de detectar incorrecciones. Para que sean efectivos, la información contenida en el informe debe ser pertinente para los objetivos de control y los plazos para su ejecución deben ser claramente establecidos. Aunque estos controles no son muy efectivos para prevenir riesgos significativos, pueden ser útiles para detectar y reportar debilidades de control.
- Los **controles configurables** son aquellos que deben ser parametrizados dentro del sistema (SAP o cualquier otro) para su implementación y funcionamiento efectivo.
- **Control Interno:** se pueden clasificar en técnicas de prevención y de descubrimiento. Las técnicas de prevenciones están destinadas a



proporcional seguridad razonable de que únicamente se reconocen y procesan transacciones válidas. Las técnicas de prevención pueden citarse:

- a. Autorizar y supervisar las transacciones de ajustes
- b. Tramitación de contraseñas para limitar el acceso en programas de computadoras, archivos y líneas.
- c. Balancear, transacción por transacción, en un sistema en línea
- d. Supervisión de datos que sean razonables antes de su entrada al sistema.
- e. Rotación de los deberes de entrada y procesamiento
- f. Métodos claramente definidos de procesamiento y excepción

- **Las técnicas de descubrimiento** nos ayudan a tener la certeza de que se pueden descubrir los errores e irregularidades, dentro ellas podemos incluir:

- a. Auditoria interna
- b. Aprobar y revisar informes de mantenimiento, auditoria interna, archivo maestro.
- c. Llevar cuentas del uso de formas pre numeradas
- d. Confrontación de planes y presupuestos de los resultados que se informan, en conciliación con mayor general de los saldos de mayores auxiliares y por último, en transacciones contables.
- e. Revisión de acceso de líneas y de los registros cronológicos de transacciones.
- f. Conciliación de conteos cíclicos de inventario con los registros permanentes.

En el **ciclo de pagos y adquisiciones** se pueden incluir funciones tales como: pago de adquisiciones, adquisición de bienes y servicios, mercancías, mano de obra, clasificación de resúmenes e informes de lo que se pagó y de lo que se adquirió.

En la **adquisición de bienes** intervienen departamentos o áreas tales como: caja-pagadurías, contabilidad, contraloría, créditos y cobranzas, recepción, financiero, contraloría. La función de compras tiene como objetivos, reducir el nivel de inventario, mantener registros de los productos, establecer políticas de adquisición y licitación, mantener registro de los productos, reducir el nivel de inventarios

## **1.9 Indicadores del Departamento de Compras**

- a- Tiempo promedio de entrega de pedidos
- b- Inventario/Ventas
- c- Costo promedio de Orden de Compras
- d- Porcentajes de Compras rechazadas
- e- Porcentaje de paralización de la producción por falta de materia prima.
- f- Valor de compras totales/ventas totales comparadas con el año anterior
- g- Comparación del año anterior con el número de orden por mes.
- h- Total de Compras/número de compras

## 1.10 Objetivos de la Función de Compras

- a.- Establecer políticas de adquisición y licitación
- b- Mantener registro de los productos
- c- Implantar control de calidad en las compras
- d- Establecer políticas de adquisición y licitación
- e- Reducir el nivel de inventario
- f- Combinar lotes pequeños en compra de lotes grandes para mantener registros de productos.<sup>2</sup>

## 1.11 Principales Términos que se usan en el Sistema de Control de Compras.

**Artículos en existencia:** son aquellas mercancías que se mantienen físicamente en el almacén de la compañía.

**Almacén:** son los lugares donde se alojan las mercancías o bienes. Pueden existir dos tipos de almacenes, almacenes de tránsito y almacenes de

**Almacén en tránsito:** Son almacenes temporales en las cuales se guardarán los productos en un corto período de tiempo. En estos almacenes pueden encontrarse mercancías en tránsito local o importado.

---

<sup>2</sup> <http://www.monografias.com/trabajos5/elciclo/elciclo.shtml#ixzz3eZQHfNnt>

**Almacenes Centrales.-** Son aquellos que mantienen el almacenamiento permanente de bienes.

Encargado de Almacén persona encargada de administrar y registrar las transacciones de la bodega.

**Control Interno:** evaluación de métodos y procesos que se interrelacionan en una entidad para la protección de sus activos, la obtención de información veraz y oportuna, la medición de eficacia en las operaciones y la observación de políticas dictadas así como el cumplimiento de objetivos y metas establecidas.

**Cantidad Económica de Pedidos** Permite identificar la cantidad económica por la cual se efectúa un pedido. Esto quiere decir una solicitud o pedido rentable para la empresa.

**Control:** Seguimiento, rastreo, alertar para asegurar que los planes y programas están siendo observados.

**Costos de Ordenar:** Costos asociados a los pedidos, independientes del tamaño de la orden.

**Costo de la Orden:** Es igual al tamaño de la orden por el precio unitario. Es un costo variable

**Costo Total Anual de Inventarios:** Es igual al costo total de las órdenes más el costo total fijo por ordenar, más el costo de almacenamiento.

**Costo de almacenamiento:** es igual al costo de mantener el inventario por el inventario promedio.

**Cantidad Económica de Pedidos:** Permite identificar la cantidad económica por la cual se efectúa un pedido. Esto quiere decir una solicitud o pedido rentable para la empresa.

**Control:** Seguimiento, rastreo, alertar para asegurar que los planes y programas están siendo observados.

**Control Interno:** Evaluación de método de procesos de que se interrelacionan en una entidad para la protección de sus activos, la obtención de información veraz y oportuna, la medición de eficacia en las operaciones y la observación de políticas dictadas así como el cumplimiento de objetivos y metas establecidas.

**Costo Fijo Anual de las Órdenes:** Es el número de pedidos que se hacen en el año, lo que es igual a la demanda anual dividida para la cantidad a ordenar en cada pedido.

**Demanda:** Número real de materiales solicitados por un cliente o departamento de servicio en un pedido específico.

- **Garantías:** El proveedor garantiza que la mercadería cumple con las siguientes características
- Correspondencia del bien a la orden de compra
- Óptimo calidad de los bienes entregados
- Mercadería libre de todo dominio Legal
- Mercadería que cumpla con las condiciones estipuladas en la Orden de Compra

**Punto de Reorden:** Cuando el nivel de inventario baja hasta este punto, se hace un nuevo pedido que llegará algún tiempo después

**Requisición de Bodega y/o Solicitud de Compra:** Este documento es una solicitud que debe ser llenada, autorizada y aprobada a fin de permitir la entrega de bienes almacenados o inexistentes en el almacén de la empresa.

**Stock de Seguridad.-** Número de piezas adicionales o materiales que se mantienen en existencia con la finalidad de prevenir cualquier falta de stock.

**Tabla de Autoridades Financiera:** Está conformada por las personas que están autorizadas para firmar Requisiciones de Bodegas y/ o Solicitudes de compras.

Esta tabla deberá ser actualizada por la Gerencia de Compras, acorde a las necesidades.

**Inspección:** La mercadería descrita en la orden está sujeta a inspección por parte del comprador en su lugar de destino.

El comprador se reserva el derecho regresar todo o parte de la mercadería si no cumple con los requisitos establecidos.

**Máximo:** Cantidad máxima que se debe mantener en stock, No sobre exceso.

**Mercadería:** Se denomina así a los artículos o trabajos hechos por el proveedor bajo términos y condiciones descritas en la orden de compra.

**Mínimo:** Número determinado que permite la satisfacción de la demanda normal.

Es la cantidad mínima de un ítem que debe ser mantenida en inventario.

**Packing List:** Documento que permite el registro de información de los productos importados recibidos en la bodega.

**Precontrato:** Es un compromiso establecido de forma verbal o escrita con proveedores de bienes. Estos precontratos establecen compromisos de pago en porcentajes, fechas de compromiso de entrega de bienes, descuentos por pronto pago, entre otras características.<sup>3</sup>

Un departamento de compras para lograr el buen funcionamiento tanto de su departamento como el de la organización en general debe saber tomar decisiones estratégicas a la hora de realizar sus diferentes transacciones: Primeramente debe saber evaluar los futuros proveedores: La Gerencia debe establecer criterios para poder elegir los proveedores, crear técnicas para el correcto control de las mercancías. Para la gerencia tomar la correcta decisión en cuanto a los proveedores que van a suplir la organización deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- 1- Debe de analizar la capacidad y disposición que estos tienen para proporcionar cantidad y calidad, entrega oportuna y un buen servicio.
- 2- Descuentos por volumen, costos de transporte y condiciones de crédito
- 3- Restricciones legales. Conflictos de intereses pagos delicados, las políticas de la entidad acerca de las transacciones con personas vinculadas.
- 4- Los precios de competencias, descuentos por volumen, precios unitarios

---

<sup>3</sup> Ballou, R. (20013). Administración y Logística en la cadena de Suministro. México> pearson Educación

## 1.12 Técnicas de Control

- 1- Los proveedores aprobados por la gerencia son solo aquellos que ofrezcan descuentos por volumen.
- 2- Archivo de proveedores aprobados. En la base de datos.
- 3- Manual de Políticas y/o procedimientos de Compras con normas claramente definidas.
- 4- Tener una lista de proveedores aprobados o archivo de proveedores.
- 5- Establecer procedimientos para cambiar, eliminar ó añadir de las base de datos.
- 6- Describir los documentos que piensan obtener o de crearse con referencia a, un proveedor potencia y las verificaciones o pruebas que han de hacerse de los documentos e información.

En la aplicación de las Técnicas de Control debemos de proteger la integridad de los archivos con técnicas tales como: Tomar en cuenta que los cambios deben especificarse por escrito, pruebas periódicas de auditorías internas a los archivos, aprobación y revisión de informes de los cambios y actualización de las base de datos por cambios de nombres y dirección revisión periódica de las gráficas de la actividad del acceso en línea como ayuda para determinar la corrección de los cambios a los archivos maestros. Conciliación de los controles de totales de comprobación sobre los números de los proveedores en archivo maestro. Dígitos de periódicas de auditoría interna de los archivos. Revisión periódica de las gráficas de la actividad del acceso en línea como ayuda para determinar la corrección de los cambios a los archivos maestros. Conciliación de los controles de totales de comprobación sobre los números de los proveedores en archivos.



### 1.13 Componentes de un Sistema

En este capítulo veremos que es un Sistema de Compras y la forma de aplicarlo en los distintos departamentos de la organización y la relación que tiene con cada uno de ellos. Todas las áreas de la organización se coordinan entre sí por esta razón forman un Sistema para lograr una meta o un objetivo en común que es dar excelente calidad, realizar los deseos del cliente mediante especificaciones de calidad, así también entregar en el tiempo exacto y formato deseado por este. En gran parte la organización se vinculan con las compras pues conlleva costos, material, stock, almacén, presupuestos, producción, requisiciones etc.

Un **sistema** (del latín *sistema*, y este del griego σύστημα [*sistema*]) es un objeto complejo cuyos componentes se relacionan con al menos algún otro componente; por ejemplo el sistema de cables de una computadora, porque si no tiene todos los cables conectados no puede funcionar puede ser material o conceptual. Todos los sistemas tienen composición, estructura y entorno, pero sólo los sistemas materiales tienen mecanismo, y sólo algunos sistemas materiales tienen figura (forma).

### 1.14 Características de un Sistema de Control de Compra

Según –Rosenzweig, James y Karst, Fremont- se pueden enumerar nueve características principales claves de los sistemas organizacionales: Jerarquía de los Sistemas, Entropía Negativa, Mecanismos de Retroalimentación, Sistemas Artificiales, Los límites, estado estable o equilibrio dinámico, mecanismos de adaptación, mantenimiento, y crecimiento a través de la elaboración interna y equifinalidad de los sistemas abiertos.

- 1- **Mecanismos de adaptación y mantenimiento**, el mecanismo de mantenimiento asegura que los distintos subsistemas están balanceados y que el sistema total se mantiene en equilibrio con su medio, los mecanismos de adaptación suministran un equilibrio dinámico que le permite responder a los cambios internos y externos.
- 2- **Mecanismo de retroalimentación**, es la recepción continúa de información desde su medio externo lo que le ayuda a ajustarse. Esta puede ser negativa o positiva.
- 3- **Los sistemas artificiales** son una característica de los sistemas sociales, los cuales poseen una estructura pero de eventos más que de comportamientos físicos y no pueden separarse de los procesos del
- 4- **Crecimiento a través de la elaboración interna**, tendencia a elaborar sus actividades y alcanzar mayores niveles de diferenciación, organización y especialización en sus subsistemas.
- 5- **El acto de comprar** es uno de los más antiguos de la humanidad, cuando en la edad de piedra se les ocurrió intercambiar una cosa con otra (o mejor conocido como trueque), por lo que nacen las compras y las ventas.
- 6- **Estado estable o equilibrio dinámico**, ocurre cuando el sistema puede mantener su funcionamiento y trabaja de manera efectiva, siendo capaz de adaptarse a los cambios en su medio y mantener un estado estable

- 7- **Los límites** son las líneas o regiones de demarcación para la definición de las actividades apropiadas del sistema, para la admisión de miembros dentro del sistema y otros componentes.<sup>4</sup>
- 8- **Jerarquía de los sistemas**, la estructura jerárquica no solo se relaciona con los niveles, sino que se basa en la necesidad de agrupamientos incluyendo combinaciones de subsistemas.
- 9- **Entropía negativa**, es el proceso de organización completo y de capacidad para transformar los recursos. La entropía está relacionada con la tendencia natural de los objetos a caer en un estado de desorden. Los sistemas abiertos combaten la entropía mediante un proceso de organización más completo y de capacidad para transformar los recursos.

### 1.15 Análisis, gestión y control de un sistema de compras.

Permite realizar los pedidos generalmente indicando: los datos del pedido, materiales, entregas, datos de almacén, emisión de informes, inclusión de avisos, posibilidad de realizar pedidos programados. Y los participantes de dicho sistema pueden ser: Influyentes, que son aquellas personas que implícita o explícitamente que ejercen influencias en la distribución, promoción, y precio. Y también tenemos la persona que decide las compras es quien determina en ultimo termino parte de la decisión de compra o su totalidad, si se compra, que debe adquirirse, como, cuando y donde conviene hacerlo. **Comprador**; es la persona que de hecho realiza la compra. **Usuario**; es la persona o personas que consumen o utilizan el producto o servicio.

---

<sup>4</sup> <http://www.monografias.contrabajos101/sistemas-compras-como-factor-ahorro-empresas-perjudicadacalidad/sistemas-compras-como-factor-ahorro-empresas>

La **Gestión de Compras** tiene algunas funciones Tales como: ubicación en el almacén y control de stock, realización de entregas automáticas y control de unidades recibidas con número de albarán y factura, realización de pedidos con formato libre y programado, avisos respecto a plazo y cantidad, junto a certificados de calidad en los informes.

La **Gestión de Ventas** tiene cumple también con funciones como: Realización de pedidos programados, control de stock y ubicación en almacén, pedidos albaranes con múltiples facturas, unificación de diferentes pedidos o albaranes en una misma factura, control completo de la emisión de pedidos, albaranes y facturas con conocimiento exhaustivo de lo que queda por entregar o facturar, realización de pedidos programados.

### **1.16 Objetivos de un departamento de compras**

Hoy día en las organizaciones para tener el éxito asegurado debemos ser emprendedores con objetivos claramente definidos,, solo así podremos cumplir la visión de la organización y conducirla al éxito en todas las operaciones que deseen llevar a cabo. En este apartado expondremos los objetivos generales y específicos de un departamento de compras de una organización.

Dentro de los objetivos generales en una organización podremos encontrar uno de los principales que es establecer las normas y políticas de acuerdo con las necesidades de la empresa. Es de vital importancia que las organizaciones tengan establecidas claramente definidas sus normas y políticas, ya que estas son una herramienta muy importante para el buen manejo de la organización.

También debe de tener precios justos, productos de la mejor calidad para llegar a ser altamente competitivo, con la capacidad y disponibilidad adquisitiva asegurada de esta manera siempre tendrá el mercado abastecido de productos y con la plaza bien asegurada de que los productos puedan llegar a ser sustituidos por otros que en ese momento se encuentren en el mercado.

También encontrar nuevas fuentes de abastecimientos, asegurando un buen servicio de los proveedores incluyendo calidad adecuada en los artículos y por supuesto entrega rápida de los mismos. Se deben implementar políticas de compras en beneficio de la empresa. Por su parte la organización siempre debe informar a sus ejecutivos sobre cambios de productos o materiales que pueden afectar la empresa en determinado momento de acuerdo a las necesidades que está presente en un determinado momento.

Siempre la organización debe estar actualizada reuniendo información sobre los posibles proveedores los actuales y potenciales haciendo valoraciones sobre los mismos. Asegurando un buen servicios de estos a la organización a la cual estos prestan sus servicio, ya sea haciendo entrega rápidas y una adecuada calidad en sus productos o mercancías.

Las organizaciones deben de estar actualizadas para poder ser competitivas ofreciendo artículos con excelente calidad, estar al día con los avances existentes en métodos y técnicas de compras e implementando políticas de compras que benefician a la empresa. Es muy importante tener en cuenta que se deben mantener los inventarios al nivel más bajo posible, pero teniendo en cuenta que deben mantener bien nutrido las necesidades de producción.

**El Departamento de Compras** debe utilizar una serie de herramientas para poder realizar esta labor de gran importancia para lo empresa con gran eficiencia, estas herramientas son:

**Presupuestos:** Es un plan de acción con el objetivo de cumplir una meta prevista, expresada en valores y financieros que debe cumplirse en un periodo de tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.<sup>1</sup> El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por término de un año.

**Programas:** Es una herramienta en administración en la cual nos dice las cantidades de artículos que deberán comprarse, así como el tiempo en que deberá suministrarse al almacén para la producción de la que se dedique la empresa. En el caso de las empresas industriales, un programa nos indica cuántas piezas de cada parte debe adquirir para la fabricación pronosticada de su producto final.

**Dirección:** Es cuando una excelente administración puede vincular los individuos, que puedan interactuar de una forma ordenada y que tengan objetivos comunes para lograr la visión de la organización.

**Organización:** La organización es la necesidad principal de conocer plenamente los objetivos de la organización, para el logro de los objetivos previstos en la planeación.

**Dirección por Objetivos:** es un procedimiento de dirección que resalta más sobre los resultados que sobre las operaciones, señala los objetivos que deben alcanzar a todos los niveles de la organización y utiliza los resultados en comparación con las objetivos fijados, como método de evaluación de la contribución de cada uno de los individuos y como guía

para el manejo de la unidad. En la medida que los individuos saben los objetivos que quieren lograr , tienen más probabilidades de éxito.

**Dirección por excepción:** Esta dirección La por excepción (DPE) es en un sistema de comunicación e identificación que manda una señal cuando se requiere la atención de la persona encargada, y cuando debe estar en silencio a menos que se requiera de su presencia y opinión.

**Evaluación:** Las evaluaciones de personal son determinantes para darnos cuenta el valor de cada individuo en la organización. Es aconsejable hacer dichas evaluaciones de cada miembro de la organización cada seis meses. Las evaluaciones deben basarse en resultados obtenidos en números (cantidad de compras realizadas, puntos obtenidos por bonificaciones, proveedores. porcentaje de rebajas, etc.), empero, los factores calificativos generales se pueden enumerar: iniciativa, creatividad, confiabilidad, calidad y cantidad de trabajo realizado, conocimiento del trabajo y habilidad para aprender, cooperación, juicio, puntualidad y asistencia, valor del departamento, etc.

**Flujo Grama de Compras:** Para un buen funcionamiento del departamento de compras las operaciones deben realizarse de una misma forma, entonces sus procedimientos siempre están dispuesto que se realicen del mismo modo. Por esta razón deben existir procedimientos normalizados con el objetivo de determinar cada grupo de operación o cada operación de manera individual la participación de interesados o sectores de la empresa y del exterior.

**Un procedimiento** es la serie de pasos para llevar a cabo una actividad. Dentro de estos pasos podemos encontrar lo siguientes que pueden ser:

**Requisición.** Una requisición de compra es una autorización del Departamento de Compras con el fin de abastecer bienes o servicios. Ésta a su vez es originada y aprobada por el Departamento que requiere los bienes o servicios.

La requisición de compra puede ser emitida por cualquier área de la empresa tal como: Producción, Marketing, Almacén, Logística, etc.

Este documento es interno por lo que no debe ser utilizada como Orden de Compra.

Una Requisición de Compra estándar debería contener lo siguiente:

- Nombre del solicitante
- Departamento del solicitante
- Centro de Costo del solicitante
- Número de proyecto
- Nombre del artículo
- Código o número del artículo
- Cantidad solicitada

**Cotización:** Es un documento informativo que no genera registro contable. Cotización son la acción y efecto de cotizar (poner precio a algo, estimar a alguien o algo en relación con un fin, pagar una cuota). El término suele utilizarse para nombrar al documento que informa y establece el valor de productos o servicios.

Las cotizaciones se realizan bajo la Ley de Adquisiciones en la que se determina el proveedor ganador mediante concursos o licitaciones; en el sector privado, las cotizaciones se solicitan de acuerdo a las políticas que tengan las empresas solicitantes, que generalmente son 3 cotizaciones solicitadas.



**Pedidos u órdenes de compras:** Es el documento siempre debe ser físico, por escrito, en el cual se detalla la calidad y cantidad que se requiere a entregar por parte del proveedor hacia el solicitante, diciendo el tiempo y el lugar adecuado para hacerlo, en donde siempre describe las condiciones de compras de los bienes o servicios.

Pueden haber cambios en el pedido en cuanto a su tamaño, forma, impresión, pero nunca variará su objetivo: hacer la solicitud de algún bien o servicio.

### **1.17 Manejo y Tipos de Inventario**

Las organizaciones que tienen un buen manejo en sus inventarios van encaminadas a desarrollar la calidad total y por lo tanto cumplir con la visión que se ha proyectado la organización. Este es una pieza clave en la producción y un servicio justo a tiempo que repercutirá de manera positiva en la organización mejorando el retorno de la inversión y en mejores utilidades financieras.

Los inventarios son los recursos materiales con la que cuentan las organizaciones en almacén, con la posibilidad de ser utilizados en el proceso de producción o como producto terminado. Estos pueden tener materias primas, productos parcialmente terminados, herramientas, partes de reemplazo, bienes en tránsito empresas o clientes. Esta gestión de inventarios es una actividad primordial de las empresas industriales. Este tema ha sido analizado profundamente y sobre el cual existen muchos modelos.

En las organizaciones las áreas que colaboran en la gestión de inventarios dentro de estas se encuentran el área financiera para ayudar a

disminuir el volumen de inventarios, ya que este material representa un costo de poseer y almacenar. El lugar en el que se encuentra el inventario representa un costo para la organización, sumándole también los costos de administración, iluminación, limpieza, protección, seguros y limpieza, etc.

También tenemos algunas razones financieras para obtener un mayor volumen de inventarios, cuando se compran cantidades mayores se pueden obtener mejores precios a la hora de comprar: También desde otro punto de vista el de la producción es de gran importancia porque de paralizarse la producción por falta de materia prima ocasionaría grandes pérdidas económicas. Existen algunos procesos que también es importante contar con la materia prima en inventario, ya que toda la materia prima de un proceso debe contar con una materia prima que contenga la misma calidad, ya que en algunos procesos productivos requieren que pertenezcan al mismo lote.

También es conveniente tener productos en inventario de más de producto terminado, ya que, siempre tendrán productos para la venta porque de cerrar una venta sin productos en inventario esta se puede caer aunque para el área financiera no es conveniente tener productos en almacén, porque es dinero en forma de productos que no está generando ningún tipo de beneficio.<sup>5</sup>

Los **Inventarios** son las anotaciones en un registro de las posesiones que pertenecen a una empresa o una persona. Es un documento simple de contabilidad. Hasta el momento existe una gran variedad de clasificación de los diferentes tipos de inventarios que son los más importantes que se están incorporando a los procesos organizacionales.

---

<sup>5</sup> <http://www.quiminet.com/empresas/que-es-el-manejo-de-inventarios-2742759.htm>

**1- Inventario Inicial:** Es el primero en realizar cuando se le da comienzo a las transacciones. se lleva en base al método hipotético o especulativo, y no vuelve a tener movimiento hasta finalizar el período contable.

**2- Inventario Físico:** La realización de este inventario tiene como finalidad, convencer a los auditores de que los registros del inventario representan fielmente el valor del activo principal nos da a conocer el números contar, pesar o medir y anotar todas y cada una de las diferentes clases de bienes, mercancías, que se hallen en existencia en la fecha del inventario, y evaluar cada una de dichas partidas.

**4- Inventario Final:** Este inventario se genera al cierre del ejercicio fiscal, al finalizar un periodo, y sirve para determinar una nueva situación patrimonial en

ese sentido, después de efectuadas todas las operaciones mercantiles de dicho periodo. Se realiza al finalizar el período contable corresponde al inventario físico de la mercancía de la empresa y su correspondiente valoración. Esta operación se realiza cada vez que se cierra el periodo fiscal, normalmente el 31 de diciembre.

**5- Inventarios en Tránsito:** Se utilizan con el fin de sostener las operaciones para abastecer los conductos que conectan a la compañía con sus proveedores y sus clientes. Existe porque el material debe de moverse de un lugar otro.

**6- Inventario de Productos en Procesos:** Son existencias que se tienen a medida que se añade mano de obra, otros materiales y demás costos indirectos a la materia prima bruta, la que llegará a conformar un sub-ensamble o componente de un producto terminado; mientras no concluya su proceso de fabricación, ha de ser inventario en proceso.

**7- Inventarios de Materiales y Suministros:** Son aquellos materiales con los que se elaboran los productos realizados en una empresa.

**8- Inventario de Materia Prima:** Son aquellos materiales que directamente son utilizados en la fabricación del producto. Lo conforman todos los materiales con los que se elaboran los productos.

**9- Inventario en Consignación:** Es aquella mercadería que se entrega para ser vendida pero el título de propiedad lo conserva aún el vendedor.

**10- Inventario Máximo:** Debido al enfoque de control de masas empleado, existe el riesgo que el nivel del inventario pueda llegar demasiado alto para algunos artículos. Por lo tanto se establece un nivel de inventario máximo. Se mide en meses de demanda pronosticada, y la variación del excedente.

**11- Inventario Mínimo:** Es la cantidad más pequeña de inventario que se mantiene en el almacén.<sup>6</sup>

### **1.18 Aplicación de Mejora Continua en el Sistema de Solicitudes de Compras.**

La mejora continua se refiere a la búsqueda incesante de mejoras del producto y del proceso mediante una serie de pasos pequeños y progresivos. Es una parte integral tanto de los sistemas justo a tiempo, desarrollo organizacional y calidad total. La Mejora Continua debe seguir un enfoque bien definido y estructurado e incorporar herramientas adecuadas para solucionar problema

---

<sup>6</sup> <http://es.slideshare.net/lupithavzgz/tipos-de-inventarios-10272562>

La mejora continua como tal en gran número de organizaciones, el propio paso del tiempo lleva implícito los cambios a los cuales, guste o no, hay que acogerse. El primer tema importante es que el cambio se puede realizar por decisión, eligiendo el momento oportuno, o por presión cuando no hay más remedio y entonces, hay poco que elegir, "renovarse o morir". Otro tema referente al cambio es que se puede realizar de manera improvisada. Pero el verdadero mensaje implícito en el concepto de mejora continua radica en el sistema, la metodología, la implantación y la implicación de todas las personas.

Sabemos que la recomendación de adoptar sistemas para la gestión, calidad, mejora, tratamiento de los recursos humanos, economía, inversiones, expansión, tratamiento de clientes y otros se les hace muy difícil a las organizaciones porque, ya que hacen uso de sistemas de mejoras diferentes y no es conocido por todo el personal, es decir el éxito de la mejora continua radica en que los sistemas reconocidos por todo el personal.

En la mejora continua se logran mejores resultados cuando previamente se prepara a todo el personal, se les capacita en una serie de herramientas para enfrentar y resolver todos los problemas variantes y alternativas que se presenten al diario hacer. Cuando se marcan límites de juegos claros son ellos que proponen los cambios.

Cuando el jefe de calidad y el de producción proponen un método sin dar buena información, si se convierten en tutores, maestros o guías del equipo, también pueden lograrse resultados aunque no tan espectaculares como cuando el movimiento de mejora brota de la gente.

Para realizar el cambio será necesario partir de un cambio de paradigmas, de cultura organizacional y de la adquisición de nuevas

competencias para adaptarse a los tiempos en que actualmente estamos viviendo.

Dentro de la normativa ISO 9000 existe la auditoría como elemento de chequeo que proporcione información para la mejora. Como el informe de la auditoría interna se informa por escrito y se establece un seguimiento, obliga al auditado a introducir los cambios necesarios para ajustarse a la norma mejorando los procesos.

Posteriormente se plantearán las comprobaciones de los resultados sobre lo ejecutado determinándose las correcciones necesarias que impulsarán la mejora de la organización.

### **1.19 Papel de la Calidad en la Administración del Suministro de Compras.**

Con frecuencia, los expertos utilizan el término calidad para describir las nociones de función, sostenibilidad, confiabilidad, y conformidad con las especificaciones, satisfacción con el desempeño actual y la mejor compra.

La calidad ha sido siempre una preocupación importante para la administración del suministro su definición tradicional significaba que el producto o servicio debía cumplir las especificaciones.

En el contexto de la administración total de la calidad, este concepto se amplió para representar una combinación de filosofía corporativa y de herramientas de calidad encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes. La calidad aún representa desafíos significativos que puede

determinar la capacidad de una organización para sobrevivir y prosperar en los años por venir.

La calidad se refiere a la capacidad del proveedor para proporcionar bienes y servicios conforme a las especificaciones. La calidad también puede referir al hecho de que un artículo se desempeñe en su uso real de acuerdo con las experiencias de la persona que originalmente hizo la requisición.

A medida que el sector de servicios crece en tamaño e importancia en muchas economías los desafíos especiales de definir, medir y asegurar su calidad son causa de una preocupación cada vez mayor para los administradores del suministro.

Los desafíos incluyen adaptar y aplicar las herramientas de la calidad como filosofía de eficiencia de las operaciones de servicios certificar o asociarse con proveedores de servicios como las compañías de marketing, y de medios las firmas legales y los despachos de consultorías y administrar las relaciones con los proveedores.

A medida que más servicios diferentes se subcontratan y se transfieren al exterior, la inclusión de los servicios que se adquieren bajo el ámbito de la organización, las compras y suministros ejerce presiones adicionales sobre el personal y para adoptar procesos y tecnologías apropiadas que ofrece

## **1.20 Influencias de la Calidad en la determinación de la mejor Compra.**

La determinación sobre que constituye la mejor compra en el caso de cualquier necesidad está condicionada por razones de marketing así como por otras consideraciones de adquisición y de carácter técnico. Para alcanzar

una decisión sólida sobre la mejor compra se necesita que todas las partes relevantes. Marketing, ingeniería, operaciones y suministros, trabajen de manera coordinada.

Las habilidades y la disposición de todas las partes implicadas para visualizar las competencias mutuas en perspectiva influyen de manera significativa sobre las decisiones finales.

Por lo general se acepta que el verdadero final sobre la conveniencia técnico para un uso particular debe descansar en aquellos que estén implicados en el uso, en el diseño, en las especificaciones o en la reventa.

El derecho del departamento de suministro para hacer auditorías, cuestionar y sugerir se debe reconocer junto con la necesidad de una participación temprana del área de adquisiciones durante la fase de diseño. Para cumplir con su responsabilidad, el área de suministro debe insistir en que se consideren los factores económicos y de adquisición y compartir sus sugerencias con quienes son inmediatamente responsables de la especificación.

El comprador se encuentra en una posición clave para presentar la información más reciente del ámbito del mercado que permita modificar el diseño, flexibilizar las especificaciones o cambiar de los métodos de manufactura que mejoren el valor para el cliente final.

### **1.21 Diferentes costos de la calidad en los suministros de las órdenes de compras.**

Según -Deming- argumentaba que el enfoque correcto era hacer las cosas bien desde la primera vez en lugar de inspeccionar la calidad de



forma interna. Hacer las cosas bien desde la primera vez debería ser la solución con el costo más bajo por tanto, es razonable que un comprador y un vendedor trabajen en forma conjunta para lograr tanto la mejora de la calidad como menores costos.

Se han desarrollado muchas políticas y procedimientos de suministros sobre el principio de que la competencia es el punto central de la relación entre comprador y vendedor. Lo que debe mantener alerta a este es el temor de que otro proveedor se apodere de sus ventas sobre una base de mejor calidad, menor precio, entrega más oportuna o un servicio superior. Con frecuencia, tener una sola fuente de abastecimiento le provoca al comprador elevados índices de ansiedad.

La idea de compartir información organizacional clave con los proveedores de tal modo que puedan mejorar los planes, el diseño y atender las necesidades del comprador es motivo de alarma para los expertos en adquisiciones cuyas habilidades se han desarrollado con base en la filosofía de la competitividad

Es importante que los profesionales del suministro determinen en que momento es preferible aplicar un enfoque cooperativo con los proveedores que uno competitivo. Es posible que la perspectiva antigua sobre la calidad prevenga de un ambiente económico de alta demanda y de baja competencia mundial en la cual se toleraban los defectos. Tal vez esta situación fue propiciada por una comprensión incompleta de los costos reales de la calidad y de la calidad deficiente. Desafortunadamente en muchas organizaciones estos costos están encubiertos y, por tanto, son difíciles de considerar en la toma de decisiones.

## **1.22 Las Cinco Categorías Aplicables a los Costos de la Calidad.**

**Costos de Prevención:** Los costos de prevención se relacionan con las actividades que eliminan la aparición de defectos futuros, incluyen desembolsos tan diversos como los de los distintos programas de aseguramiento de la calidad, la recertificación y la calificación de los proveedores, la capacitación de los trabajadores y los programas de concientización: las verificaciones de las máquinas, de las herramientas, de los materiales y de la mano de, el mantenimiento preventivo y un abastecimiento único con proveedores de calidad, así como los costos del personal, viajes equipos y espacios necesarios para subsanarlos.

**Costos de Evaluación:** En este renglón se agrupan los costos de inspección, pruebas, medición y otras actividades de diseño para asegurar la conformidad del producto y servicio. Por lo general, pueden ocurrir tanto en la organización del comprador como en la del vendedor, ya que cada uno usa diversos sistemas de inspección para asegurar la conformidad con la calidad.

**Costos de Fallas Internas:** Los costos de fallas internas son aquellos en los que incurren el sistema operativo como resultado de una calidad deficiente, entre ello se destaca: devoluciones a los proveedores, desperdicios y reprocesamientos, mano de obra perdida, y los costos con las ordenes retrasadas, administración de las máquinas y el tiempo y todos los gastos asociados con la agilización de los materiales o partes del reemplazo o con el mantenimiento de inventarios de seguridad adicionales.

**Costos por fallas externas:** Se incurre en estos costos cuando se entrega al cliente bienes y servicios con calidad deficiente. Entre estos se incluyen los costos de devoluciones, garantías y el tiempo administrativo.

**Costos Morales:** Un costo que rara vez se reconoce en el sentido contable es el precio moral de producir o tener que usar productos defectuosos. Aparte del efecto negativo en la productividad, puede menospreciar la iniciativa para mantener la búsqueda para mantener de una mejora continua.<sup>7</sup>

### **1.23 Integración en las Operaciones y su influencia en la Mejora de los Procesos.**

Para iniciar este tema que es muy importante para llevar con éxito la logística de compras de una organización, y la gran importancia que la integración de las operaciones en el manejo efectivo de los suministros de compras, iniciaremos recordando que las empresas para lograr, efectividad, eficiencia, ganancias debe trabajar conjuntamente como un sistema.

El concepto de sistemas es una estructura analítica que busca la integración total de los componentes esenciales para conseguir los objetivos planteados. Los componentes de un sistema logístico se identifican como el procesamiento de pedidos, el inventario, el transporte, el almacenamiento, el manejo empacado de materiales, así como el diseño de la red de planta. El análisis de sistemas aplicado a la logística, busca cuantificar las soluciones inmediatas entre estas funciones.

La meta de la metodología del análisis de sistemas es crear un esfuerzo total o integrado, el cual es mayor que la suma de las partes o funciones individuales. Dicha interacción crea una interrelación sinérgica

---

<sup>7</sup> Johnson, F.Lander, M., Flynn, A.(2012). Administración de Compras y Abastecimiento (14a.ed). México: McGraw-Hill

entre las funciones en la búsqueda de un logro general superior. Cuando se analiza de una perspectiva de los procesos, la meta es un desempeño equilibrado entre las áreas funcionales dentro de una empresa.

La administración integrada de procesos plantea preguntas relacionadas con el costo total y el impacto en el cliente de tales prácticas. Una orientación financiera tradicional suele buscar la minimización de los inventarios. Aunque estos deben siempre mantenerse lo más reducidos posibles, las disminuciones arbitrarias bajo un nivel requerido para facilitar las operaciones integradas suelen aumentar el costo total. La intención básica de la mercadotecnia es tener un inventario disponible, de artículos terminados, en los mercados locales.

El tema dominante de la colaboración en la cadena de suministro es el avance de la integración operativa. Los beneficios alcanzables de la colaboración se relacionan directamente con capturar eficiencia entre las funciones dentro de una empresa, al igual que a través de las empresas que constituyen una cadena de suministro local o internacional.

## **1.24 Objetivos de la Integración Logística**

Para alcanzar la integración logística en la cadena de suministro en el contexto de una cadena de suministros, deben lograrse al mismo tiempo seis objetivos:

**Capacidad de Respuesta:** Es la capacidad de respuesta de una organización para satisfacer los requerimientos del cliente de una manera justo a tiempo. La capacidad de respuesta de una manera oportuna sirve para trasladar el énfasis operativo de la predicción de los requerimientos

futuros a la atención rápida de los clientes desde el pedido hasta el embarque

**Reducción de la Variación:** Para lograr el objetivo de la reducción de inventario, un sistema logístico integrado debe controlar como se compromete el activo y la velocidad de rotación. La velocidad de rotación refleja la rapidez con que se abastece el inventario con el tiempo.

**Reducción de Inventarios:** Para lograr el objetivo de la reducción de inventarios, un sistema logístico integrado debe controlar como se compromete el activo y la velocidad de rotación. Esta velocidad de rotación refleja la rapidez con que se reabastece el inventario con el tiempo.

**Consolidación de un embarque:** Uno de los costos logísticos más importantes es el del transporte. Más de 60 centavos de dólar de la logística se gasta en el. El costo del transporte se relaciona directamente con el tipo de producto, el tamaño del embarque y la distancia del movimiento. El objetivo de un sistema es lograr la consolidación de un embarque es un esfuerzo por reducir.<sup>8</sup>

## 1.25 Nueva Imagen del Personal de Compras

El personal de compras debe tener una imagen integra un modelo a seguir por sus colaboradores, una persona que proyecte confianza tanto a sus compañeros de labor, a los proveedores, y a la alta dirección, son muchas cualidades que debe reunir un comprador verdaderamente profesional para poder desempeñar sus funciones en forma cabal y para proyectar una imagen positiva del cargo y de la empresa que representa.

---

<sup>8</sup> Bowersol, D., Closs, D., Cooper, B. (2007) Administración y Logística en la Cadena de Suministro (2da.ed.) México: McGraw-Hill

El comprador moderno debe tener espíritu de investigación, debe conocer la competencia como a su propia empresa debe estar debe inspirar respeto y confianza ante sus colegas, superiores y proveedores, debe entender que su función consiste en tratar de satisfacer las necesidades de sus clientes.

La importancia del comprador como generador de utilidades, la imagen que se forma el consumidor sobre precios, la calidad y variedad en el surtido, el aumento o disminución en los gastos por manejo de inventarios, el existente y cambiante mundo del mercado y el trato permanente con proveedores son sólo algunas de las razones por las cuales las empresas modernas deben contar con un personal de compras que reúna una serie de requisitos de educación, personalidad y liderazgo acordes con sus funciones, estas cualidades pueden ser:

**Presentación Personal:** Este debe ser impecable, pues debe mantener contacto y relaciones personales con proveedores y funcionarios de otras áreas.

**Atención:** En las reuniones con proveedores o con funcionarios de otras dependencias, en las visitas a los competidores o a los almacenes, requiere concentración y atención a todo lo que escuche y se observe.

**Memoria:** El comprador no debe confiar a la memoria, toda la información que recibe de sus muchos contactos. Una agenda o libreta para organizarse.

**Habilidad Numérica:** En las negociaciones y el análisis de resultados o cotizaciones, el comprador requiere cierta habilidad para realizar algunas operaciones mentalmente.

**Fluidez Verbal:**

Los vendedores son unos verdaderos artistas para argumentar y defender sus productos y posiciones. El comprador no debe estar en constante debatir y defender la posición de su empresa cuando tenga que sustentar un argumento contrario a los intereses del proveedor.<sup>9</sup>

**1.26 LA Ética en las Compras**

Según La Asociación Americana de Gestión de Compras, define unos principios que deben regir y en los que tiene que inspirarse la tarea de los compradores:

- a. Fidelidad (lealtad) con tu empresa
- b. Equidad (justicia)
- c. Fidelidad con tu profesión

De acuerdo con estas exigencias, podemos enumerar las practicas de actuación y que se consideran poco ética, partiendo de la base que nos encontramos con intereses en conflictos y en los que las normas de conducta están siempre impregnadas por lo que podemos definir como cultura empresarial.<sup>10</sup>

- a. Utilizar falsa información, para conducir a los ofertantes a bajar de precios
- b. Quebrar el principio de igualdad, de oportunidades facilitando a nuestro proveedor preferido
- c. Abusar de nuestra potencia de compra, obligando al suministrador a vender por debajo de costo.
- d. Mantener el comprador no el Grupo intereses financieros con posibles suministradores.

---

<sup>9</sup> Montoya Palacio, Alberto.(2008).Administración de Compras. Colombia: Editorial Norma

<sup>10</sup> Montoya Palacio, Alberto.(2008).Administración de Compras. Colombia: Editorial Norma

## **CAPITULO II. ORIGEN Y EVOLUCION DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELECTRICA DEL SUR, S.A. (EDESUR, DOMINICANA)**

### **2.1 Antecedentes de la Electricidad**

La electricidad es uno de los servicios más preciados por la población mundial, con el inicio de la electricidad, es decir, desde su invención la vida en el mundo ha dado un gran giro que podemos decir de sesenta grados. Desde el momento que las personas se levantan lo primero que hacemos es encender la luz. Con su descubrimiento se ha sucedido una serie de otras invenciones y grandes avances que nos han brindado una serie de comodidades que sería muy difícil volver hacia el pasado y vivir como nuestros antepasados lo hacían.

La electricidad comienza en los años seiscientos en Grecia antes de Cristo. En este país se tenían la costumbre de friccionar un tipo de resina fósil llamada "electrón", pero más conocida como ámbar, con un trozo de tela, y tras lo cual, se conseguía atraer pequeñas partículas de polvo o de paja de poco peso.

Benjamín Franklin, escritor y político de estadounidense descubrió en 1752, con un grandioso experimento de la cometa unida a una llave de hierro que existía cierto campo eléctrico parecido al del ámbar 2300 años antes. (Galvani y Volta).



Luigi Galvani, médico famoso en aquella época, descubrió que al poner en contacto un metal con una anca de rana muerta, ésta anca parecía cobrar vida y lograba realizar ciertos espasmos. Más tarde científicos como Alessandro Volta, en referencia a este experimento, comprobaron que el secreto no estaba tanto en la rana, como en el metal, que bajo las condiciones adecuadas, transmitía cierta electricidad de igual modo que lo hacen los sistemas nerviosos de un animal.<sup>11</sup>

Alessandro Volta, confeccionó la primera batería o pila, colocando dos pedazos finos de cobre y de zinc, separados por una pasta húmeda. De esta manera modo se conseguía una eléctrica que al colocar un alambre en contacto con la pila, esta nueva energía podía ser trasladada y crear un chispazo o reanimar un anca de rana...

En honor a volta, se nombra desde entonces la unidad de potencia eléctrica como "voltio".

## **2.2 Historia de la Electricidad en la República Dominicana**

En el año 1925 se dieron los primeros pasos a través de la Compañía estadounidense Stone & Western, para la creación de la Compañía de Generación y Distribución de electricidad en Santo Domingo en la zona Norte su interconexión y expansión inmediatamente.

Mediante decreto presidencial en el año 1928, emitido por el entonces Presidente Constitucional en la República Dominicana, Horacio Vásquez, se dio la autorización la creación de la compañía Eléctrica de Santo Domingo, la cual quedó encargada de construir, generar rehabilitar y extender las redes

---

<sup>11</sup> <http://www.monografias.com/trabajos93/antecedentes-electricidad/:electricidad.shtml#ixzz3glk5rj5hrjF8>

de distribución y transmisión de energía eléctrica del país, el cual la empresa propietaria era la Stone & wenstem.

En 1952 en el mes de octubre el presidente de aquella época Rafael Leónidas Trujillo Molina, pidió la revisión del contrato de concesión, suscrito por el gobierno dominicano a favor de la Compañía Eléctrica de Santo Domingo, bajo el pretexto de ajustarlo a los intereses del pueblo, para lo cual la cámara de Diputados designó una comisión para estudiar un proyecto de ley que autorizaba el poder ejecutivo a tomar disposiciones de fuesen necesarias para la reglamentación del servicio de electricidad en el país.

La adquisición de estas compañías de electricidad se realizó el 16 de enero de 1955, por un total de RD\$13, 200,000.00, lo que tuvo como consecuencia la modificación del sector eléctrico. Mediante el Decreto número 555 de fecha diecinueve (19) de enero de 1955, se creó la Corporación Dominicana de Electricidad (CDE), a la cual se le asigno la responsabilidad de mantener, extender y generar toda la energía eléctrica del país, para esta fecha no existía un marco jurídico que rigiera el sector eléctrico. Para tales fines el veintiuno (21) de abril de 1955 fue promulgada la Ley Orgánica de la Corporación Dominicana de Electricidad (CDE), Ley número 4115, que le otorgo jurisdicción y autonomía para ejercer la autoridad eléctrica en todo el territorio de la República Dominicana de manera exclusiva.

El artículo 1 de la derogada Ley Orgánica de la Corporación Dominicana de Electricidad número 4115 del veintiuno (21) de abril de 1955, estipulaba “La Corporación Dominicana de Electricidad, empresa de servicio público de producción, transmisión y distribución de energía eléctrica, queda por la presente, investida de personalidad jurídica, con facultad para contratar, demandar y ser demandada, en su propio nombre y derecho... Tendrá un patrimonio propio integrado principalmente por el conjunto de

bienes de la empresa de servicio público de producción, transmisión y distribución de energía eléctrica”.

Asimismo, el artículo 3 de la citada Ley número 4115 dispuso que “El capital de la Corporación Dominicana de Electricidad será de RD\$15,000,000.00 que será totalmente suscrito y pagado por el Estado en la forma que se dispone en la presente ley. La propiedad del Estado sobre la Corporación se hará constar por medio de certificados o títulos de acciones...”

Por medio del Poder Ejecutivo mediante el decreto No. 584 del 1979, se inventó la Comisión Nacional de Energía, la cual bajo la dirección de la Secretaría de Estado de Industria y Comercio se le atribuyeron las funciones de resumen Ley General De Electricidad De La República Dominicana. Con el propósito de impulsar el crecimiento del sector energético.

Mediados del año 1992, se inició el proceso de reorganización de la Corporación Dominicana de Electricidad, cuando el gobierno dominicano impulsó con la iniciativa de conversaciones con organismos internacionales para diseñar un proyecto de Reforma y Reestructuración del Sistema Eléctrico Dominicano. Como resultado de estas conversaciones y posteriores trabajos, el Presidente de la República introdujo al Congreso Nacional el Proyecto de Ley General de Electricidad el día 27 de diciembre del año 1993.

En vista de la imposibilidad material de conformar un proyecto de ley acorde con los intereses de todas las partes que conforman el sistema eléctrico dominicano, para el año 1997 el gobierno dominicano inició el proceso de reestructuración del sector eléctrico en conjunto con otras empresas estatales. A estos fines, fue promulgada la Ley General de la Reforma de la Empresa Pública No.141-97, marco legal que sirvió de base para la capitalización de la Compañía Dominicana de Electricidad (CDE).

En la realización de la capitalización instituida en la Ley No.141-97, se establecieron cinco nuevas empresas a partir del aporte de los activos de propiedad de la CDE. Dos de estas empresas están dedicadas a la actividad de generación de electricidad (Empresa Generadora de Electricidad Itabo y Empresa Generadora de Electricidad Haina). Las otras tres empresas se dedican a la distribución de electricidad (Empresa Distribuidora de Electricidad del Norte, Empresa Distribuidora de Electricidad del Este y Empresa Distribuidora de Electricidad del Sur).

Como consecuencia Como consecuencia de no tener una ley General de Electricidad para el año 1997, Todos los demás activos, incluyendo los de transmisión y generación hidroeléctrica quedaron a cargo de la CDE, fue necesario utilizar la legislación vigente para establecer el marco regulatorio que regiría las empresas capitalizadas. A los fines de complementar la falta de una legislación eléctrica adecuada.

Mediante el Decreto No.118-98 se creó la Superintendencia de Electricidad, bajo la dependencia de la Secretaría de Estado de Industria y Comercio. Otro organismo que interviene en el negocio eléctrico es el Organismo Coordinador, este se crea con la finalidad de coordinar las actividades de las empresas de generación y transmisión.

La Superintendencia de Electricidad está llamada a fiscalizar y supervisar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, así como las normas técnicas en relación con la generación, la transmisión, la distribución y la comercialización de electricidad.

La empresa fue creada mediante la Ley General de Electricidad No.125-01 promulgada por el Poder Ejecutivo en fecha 26 de Julio del 2001 y

la administración corresponderá a un Consejo integrado por un presidente y dos miembros designados por el Poder Ejecutivo y ratificados por el Congreso Nacional. Ostentará el cargo de Superintendente quién sea señalado como Presidente del Consejo.<sup>12</sup>

## **2.3 Historia de EDESUR dominicana, S.A.**

Es una de las empresas estatales distribuidoras de electricidad de República Dominicana. Tiene un área de concesión que se inicia en la acera oeste de la avenida Máximo Gómez, en el Distrito Nacional y termina en la provincia fronteriza de Elías Piña. Tiene su origen en el conjunto de medidas que adoptó el presidente Leonel Fernández en su primera administración para superar la crisis eléctrica que afectaba el desarrollo de la vida nacional

El Jefe del Estado promulgó la ley 141-97, en fecha del 24 de junio de 1997, de Reforma de la Empresa Pública. El servicio de energía eléctrica, originalmente manejado por empresas extranjeras, desde que fue adquirido por el Estado en 1955, había sido administrado como un instrumento político, condicionado a prácticas permisivas y clientelistas que distorsionaron su naturaleza comercial. Apoyado en la nueva legislación y la ley Orgánica de la Corporación Dominicana de Electricidad, la número 4115 del 21 de abril de 1955.

En la emisión de decreto número 464-98 emitido por el presidente Fernández el 13 de diciembre de 1999, en virtud del cual autorizó a la Corporación Dominicana de Electricidad a aportar los activos de su propiedad, seleccionados por la Comisión de Reforma de la Empresa Pública para la integración del capital pagado de las cinco nuevas sociedades

---

<sup>12</sup> La Ley 208 del 1964, que modificó a Ley No. 4115, estipuló que la Corporación Dominicana de Electricidad constituía una institución autor.

anónimas a ser constituidas de conformidad con las disposiciones de la nueva Ley General de Reforma de la Empresa Pública, es decir: Empresa Generadora de Electricidad HAINA, S.A.; Empresa Generadora de Electricidad ITABO, S.A.; Empresa Distribuidora de Electricidad del Norte, S.A.; Empresa Distribuidora de Electricidad del Sur, S.A.; y Empresa Distribuidora de Electricidad del Este, S.A.

El en gobierno del presidente Hipólito Mejía en septiembre del 2003 compró las acciones de Unión Fenosa en EDESUR y EDENORTE, lo que provocó un retroceso que agravó la situación de las compañías, pues se establecieron los apagones financieros. Las empresas distribuidoras estatizadas aumentaron el flujo negativo de caja y el Gobierno no suministró los recursos requeridos para cubrir el déficit. En consecuencia, el 16 de agosto de 2004, casi la mitad de la electricidad que se producía se perdía o no se pagaba

En los circuitos 24 horas se evidencia la recuperación de la calidad del servicio se que garantizan energía permanente a los sectores que colaboran con la empresa hasta lograr reducir las pérdidas en por lo menos un 85 por ciento. En 2004 no había ningún circuito 24 horas. En la actualidad más de 102 circuitos del área de concesión de EDESUR reciben energía las 24 horas del día. Esto ha sido posible con acuerdos entre EDESUR y las comunidades que asumen la responsabilidad de pagar su consumo de energía y rechazar las distintas formas de fraude.

## **2.4 Obtención por el Estado de las acciones clase B, en la Empresa Distribuidora de Electricidad del Sur, S.A. (EDESUR).**

Con el objetivo de atenuar el aumento de la tarifa por el incremento de los precios de los combustibles y la devaluación del peso (dada la crisis de la época), así como, la alegada mala administración y poca inversión por parte del sector privado, fue considerada la realización de la recompra de las acciones de las empresas EDESUR y EDENORTE, que se encontraban controladas por Unión FENOSA.

Mediante acuerdo denominado Contrato de Compraventa de Acciones, suscrito el diez (10) de septiembre del año dos mil tres (2003), entre la sociedad Distribuidora Dominicana de Electricidad, S. A. (DIDOEL) y el Estado Dominicano (por medio de la Corporación Dominicana de Empresas Eléctricas Estatales -CDEEE-): (i) el Estado Dominicano, entre otros activos, adquirió a DIDOEL el cincuenta por ciento (50%) de las acciones que esta última detentaba en el capital social suscrito y pagado de la Empresa Distribuidora de Electricidad del Sur, S. A. (EDESUR); el precio de compraventa sería satisfecho mediante pagos en efectivo, y *“... mediante la constitución a favor del Vendedor (DIDOEL) de un derecho de usufructo sobre la totalidad de los activos afectados al servicio público de distribución correspondientes a la zona de concesión de... EDESUR... A estos efectos el pago de aquellas ventas será satisfecho por medio de la cesión de los derechos de crédito de que son titulares... EDESUR... frente a los consumidores que se relacionan en el Anexo No. 2...”*<sup>[13]</sup>

Producto de la recompra de las acciones de las Empresas Distribuidoras por parte de la CDEEE a DIDOEL, más las compras de unos créditos por el valor de RD\$490.2 millones. La CDEEE como medio de pago

---

<sup>[13]</sup> Ver artículo 2.3 del Contrato de Compraventa suscrito entre DIDOEL y el Estado Dominicano en fecha 10 de septiembre de 2003.

a largo plazo, le otorga a DIDOEL el derecho de usufructo de las facilidades y/o bienes de distribución de las Empresas Distribuidoras de Electricidad del Sur y del Norte. Como garantía del pago las Empresas Distribuidoras se comprometen a ceder los derechos de ciertos contratos de suministro de energía para cubrir el pago de las ciento cuarenta y cuatro (144) cuotas a 12 años, para amortizar la compra de las acciones y la deuda que contraían las Distribuidoras por RD\$490.2 millones.

Es evidente que el objetivo de la capitalización de la Corporación Dominicana de Electricidad (CDE), no surtieron los efectos esperados, que eran lograr transformar un servicio público atrasado, a un servicio privado modernizado. Este reto conllevaba un alto grado de inversión tanto financiera como técnica, para poder combatir costumbres y una estructura de costos elevados que fueron y han sido la causa principal de la crisis energética en la República Dominicana. Por la insuficiente inyección de capital, los altos precios de generación y la constante variación de los precios de los combustibles y de la tasa de cambio, así como, otras causas, los intentos de Unión Fenosa fallaron.

## **2.5 Organización y objeto social de la empresa distribuidora de Electricidad EDESUR Dominicana, S. A.**

La denominación social actual de la incorporada Empresa Distribuidora de Electricidad del Sur, S. A. (EDESUR) es EDESUR dominicana, S. A. (en lo adelante “EDESUR”) a través de la Segunda Resolución del Acta de la Junta General Extraordinaria y Ordinaria reunida Extraordinariamente de fecha veintiuno (21) de abril de 2004.

EDESUR se encuentra organizada bajo el tipo social de Sociedad Anónima, de conformidad con las estipulaciones de la Ley número 479-08,



de fecha once (11) de diciembre de 2008, sobre Sociedades Comerciales y Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada, modificada por la Ley número 31-11, de fecha ocho (8) de febrero de 2011.<sup>[15]</sup>

La administración y dirección de EDESUR está a cargo de la Asamblea de Accionistas, el Consejo de Administración, y el Presidente del Consejo de Administración; siendo la Asamblea de Accionistas el órgano supremo de EDESUR.<sup>[16]</sup> El Consejo de Administración está conformado por siete (7) miembros –un (1) Presidente, un (1) Vicepresidente, un (1) Secretario, y cuatro (4) Vocales, que son electos por la Asamblea de Accionistas.<sup>[17]</sup>

Los socios mayoritarios de EDESUR son ( la Corporación Dominicana de Empresas Eléctricas Estatales (CDEEE); y ( el Fondo Patrimonial de las Empresas Reformadas (FONDER); figuran como socios minoritarios ciertos empleados de la antigua Corporación Dominicana de Electricidad, de conformidad con las estipulaciones consagradas en la Ley General de Reforma de la Empresa Pública número 141-97 de fecha treinta (30) de abril de 1997.<sup>[18]</sup>

De acuerdo a lo abordado anteriormente, la CDEEE es una entidad Estatal de derecho público, creada por ley; asimismo, el Decreto número 647-02 de fecha veintiuno (21) de agosto de dos mil dos (2002) reconoce a la CDEEE “... como una empresa autónoma de servicio público, la cual queda investida de personalidad jurídica y patrimonio propio...”.<sup>[19]</sup>

---

<sup>[15]</sup> Ver artículo 1 de los Estatutos Sociales de EDESUR aprobados por Asamblea General Extraordinaria de fecha 14 de diciembre de 2011.

<sup>[16]</sup> Ver artículos 17 y 18 de los Estatutos Sociales de EDESUR aprobados por la Asamblea General Extraordinaria de fecha 14 de diciembre de 2011.

<sup>[17]</sup> Ver artículos 22, 23 y 33 de los Estatutos Sociales de EDESUR aprobados por la Asamblea General Extraordinaria de fecha 14 de diciembre del 2011.

<sup>[18]</sup> Ver (i) Registro Mercantil de EDESUR con vencimiento el 14 de octubre de 2012; y (ii) Estatutos Sociales de EDESUR aprobados por Asamblea General Extraordinaria de fecha 14 de diciembre de 2011.

<sup>[19]</sup> Ver artículo 1 Decreto 642-02.

En otro orden, el Fondo Patrimonial de las Empresas Reformadas (FONPER) es una institución u organismo autónomo y descentralizado del Estado Dominicano, creada en virtud de la Ley número 124-01 de fecha veinticuatro (24) de julio de 2001. La misión esencial del FONPER consiste en velar, custodiar y administrar la participación del Estado Dominicano en las empresas u sociedades surgidas del proceso de reforma y transformación realizado a partir del año 1997.<sup>[20]</sup>

EDESUR, es una sociedad de comercio organizada bajo el tipo social de Sociedad Anónima, de conformidad con la Ley de Sociedades Comerciales y Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada número 479-08, modificada por la Ley 31-11, cuyo capital social suscrito y pagado está controlado de forma mayoritaria por el Estado Dominicano, vía la CDEEE y el FONPER.

Es decir, EDESUR es una Empresa Distribuidora, que se dedica a la Actividad de Distribución y Comercialización, para fines de ofrecer el Servicio Público de Distribución de Electricidad.<sup>[22]</sup>

Siempre debemos de tener presente que la naturaleza del servicio público de la distribución de electricidad constituye la razón por la cual previo a su ofrecimiento y suministro, la Ley General de Electricidad número 125-01, modificada por la Ley número 186-07, y su Reglamento de Aplicación (con

---

<sup>[20]</sup> Ver <http://www.crepdom.gov.do/sites/fonper> (página Web del FONPER).

<sup>[22]</sup> Ver definiciones de (i) Empresa Distribuidora, (ii) Actividad de Distribución y (iii) Servicio Público de Distribución de Electricidad; tanto en el artículo 2 de la Ley No. 125-01, modificada por la Ley No. 186-07, como en el artículo 2 del Decreto No. 494-07 que modifica el Reglamento de Aplicación de la Ley General de Electricidad, No. 125-01.

sus modificaciones) requiere la suscripción de un Contrato de Concesión entre la Empresa Distribuidora y el Poder Ejecutivo.<sup>[23]</sup>

Esto a los fines de que el Estado, mantenga control y reglamentación a través del ente regulador como beneficio para los administrados, regulando así, tarifas, multas, mantenimiento, equidad y continuidad del servicio.

Es una de la empresa de servicio que distribuye y comercializa energía eléctrica en nuestra área de concesión, comprometida con la calidad, mejorando continuamente los procesos con capital humano integro, calificado y tecnología de vanguardia, garantizando la rentabilidad financiera, la satisfacción de nuestros clientes y contribuyendo al desarrollo sostenible del país.

## **2.6 La Concesión del Servicio de Energía Eléctrica en la República Dominicana.**

En la República Dominicana, lo concerniente a la instalación de los servicios eléctricos, la Ley General de Electricidad número 125-01 establece que las concesiones eléctricas podrán otorgarse a personas morales legalmente constituidas, nacionales y/o extranjeras. Se requiere de una concesión para los fines de establecer y explotar el servicio público de electricidad para la generación en sistemas interconectados cuya demanda máxima en potencia sea igual o superior a dos (2) megavatios (MW) y que incluyan suministros a empresas distribuidoras. No se requiere de concesión en sistemas interconectados o aislados cuando la demanda máxima en potencia sea inferior a dos (2) megavatios (MW) y que incluya suministros a

---

<sup>[23]</sup> Ver, entre otros, definición de Concesión Definitiva en el artículo 2; Párrafo II del artículo 41; artículos 45 al 57; artículos 60 al 66; todos de la Ley No. 125-01, modificada por la Ley No. 186-07.

empresas distribuidoras, pudiendo ser realizada libremente cumpliendo con las normas técnicas y de operación establecidas por la ley.

La Ley General de Electricidad número 125-01 establece, en su artículo 42, dos tipos de concesiones: provisionales y definitivas.

La concesión provisional se produce cuando el dueño del o de los terrenos y la empresa eléctrica, en este caso la concesionaria, lleguen a un acuerdo amigable, el cual tenga por objeto permitir a la concesionaria el ingreso a los terrenos ya sean particulares, estatales o municipales, para realizar estudios, análisis o prospecciones que contribuyan a mejorar el servicio eléctrico. El plazo de la concesión provisional es establecido por las partes, y no puede ser superior a dieciocho (18) meses si los terrenos pertenecen al Estado Dominicano o a los municipios.

Por otra parte, las concesiones definitivas se otorgan mediante autorización del Poder Ejecutivo, previa certificación de no objeción del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales. Este tipo de concesión se otorga por un plazo no superior a cuarenta (40) años. Sin embargo, el concesionario puede solicitar la renovación de la misma, solicitud que debe realizarse en un plazo no menor de un (1) año antes del vencimiento del contrato ni mayor de cinco (5) años.

Cuando concurren varias solicitudes para una misma concesión definitiva, la Superintendencia de Electricidad de la República Dominicana realiza una licitación pública por los derechos de la concesión en la forma y dentro de los plazos establecidos por el reglamento.

La concesión definitiva tiene carácter contractual. El Poder Ejecutivo aprueba la propuesta del peticionario y autoriza su ejecución vía la Comisión Nacional de Energía (CNE). Las concesiones pueden extinguirse por declaración de caducidad, incumplimiento de las obligaciones del concesionario o por renuncia.

## **2.7 Misión, Visión y Valores de Edesur Dominicana.**

### **2.7.1 Misión**

Somos la empresa de servicio que distribuye y comercializa energía eléctrica en nuestra área de concesión, comprometida con la calidad, mejorando continuamente los procesos con capital humano integro, calificado y tecnología de vanguardia, garantizando la rentabilidad financiera, la satisfacción de nuestros clientes y contribuyendo al desarrollo sostenible del país.

### **2.7.2 Visión**

Ser líder en calidad de servicio de distribución y comercialización de energía eléctrica, convertida en una empresa rentable y eficiente, sirviendo de modelo en República Dominicana y el Caribe.

### **2.7.3 Valores de EDESUR Dominicana, S.A**

#### **Calidad**

Trabajamos para que nuestros servicios cumplan con las características y los requisitos establecidos en la normativa vigente.

#### **Servicio al Cliente**

Buscamos permanentemente satisfacer las necesidades y deseos de nuestros clientes. Nos esforzamos por ofrecer un servicio de alta calidad.

## **Compromiso**

Mantenemos la convicción del cumplimiento cabal de los objetivos planteados en función de nuestros clientes y el medio ambiente.

## **Trabajo en equipo**

Participamos en grupo activamente en la consecución de metas comunes, manteniendo una alta disposición en el desarrollo de los objetivos.

## **Orientación al Cambio**

Nos esforzamos cada día en buscar mejoras que optimicen los procesos en todas las áreas de la organización, adaptándonos a los nuevos requerimientos de nuestros clientes.

## **Integridad**

- Nuestra Honradez y rectitud en nuestra conducta, contribuirá al aumento de la confianza de la sociedad respecto a la empresa.
- Entusiasmo
- Hacemos las cosas con alegría y pasión, nos gusta participar, apoyar y compartir con el equipo, para lograr los resultados.

## **Seguridad**

Asumimos el compromiso de velar por la prevención, protección y eliminación de los riesgos derivados de la actividad que puedan afectar a las personas, al patrimonio, así como de las leyes y reglamentaciones asociadas a la materia.

## **2.8 Aspectos Generales de las Políticas de EDESUR, Dominicana.**

Dentro de los deberes de toda institución está el de aplicar políticas claras donde impere la igualdad, y la justicia, y en las cuales se establezcan vínculos armoniosos de respeto mutuo entre la institución y sus colaboradores, donde, las pautas regulatorias de la conducta y la disciplina se perciban como parte del desarrollo profesional e integral. Las políticas han de estar basadas en las directrices estratégicas de la misión, visión y los valores de la empresa.

Es también deber de todo gerente o supervisor informar al subalterno cuales son las políticas, las normas y reglamentos disciplinarios y cuando una determinada conducta puede dar lugar a acciones disciplinarias antes de que las cometa, de esta forma, la aplicación de las mismas no se considerarán injustas.

Para que surtan el efecto deseado, estas políticas deben ser asimiladas de forma efectiva por todos los clientes internos y externos, han de ser muy bien divulgadas, no dar por sentado que los trabajadores lo saben. De modo que, se debe mantener un sistema de comunicación permanente, para llevar a todos los niveles jerárquicos la filosofía de la empresa, los criterios y las expectativas que se esperan para el cumplimiento de los objetivos de la institución.

Las políticas de Gestión Humana de EDESUR se basan en lo establecido por el Código Laboral en su artículo 42, que se refieren a las medidas disciplinarias por parte del empleador al trabajador, así como lo se establece en el artículo 20 respecto a los descuentos y al pago salarial, tal como lo establece la Ley.

“ De acuerdo al Reglamento Disciplinario de la empresa su esencia es el de mantener, y en todo caso, mejorar la actitud, rendimiento y calidad de trabajo del personal, mediante un método que permita al empleado reconocer sus faltas y modificar su conducta, salvo en los casos que dé inicio, amerite separación de la empresa”.

El régimen disciplinario persigue los siguientes fines:

1. Contribuir a que los empleados cumplan leal, asidua y honestamente sus deberes y responsabilidades, a fin de alcanzar, una mayor eficiencia en el desempeño de las labores de la empresa.
2. Procurar el adecuado y correcto ejercicio de los derechos y prerrogativas que se consagran a favor de los empleados y de la empresa.
3. Velar para que las faltas disciplinarias sean juzgadas y sancionadas conforme a su gravedad y en base a estrictos criterios de legalidad, equidad y objetividad.
4. Proveer los recursos y vías de acción necesarios para la protección de los derechos y legítimos intereses de los empleados de la empresa.

## **2.9. Responsabilidades de la Aplicación del Reglamento Disciplinario.**

La ejecución y el fiel cumplimiento de este reglamento disciplinario descansan tanto en los supervisores de áreas como en la Gerencia de Gestión Humana.

Los supervisores:

Todo supervisor velará porque el personal bajo su mando, cumpla a cabalidad con las reglas y normas disciplinarias de la empresa, por lo que es su deber:



- a) Promover y mantener la armonía con todos sus empleados sin mostrar favoritismos.
- b) Mantener una comunicación sincera y abierta con el personal bajo su supervisión.
- c) Poner énfasis en corregir el problema más que en sancionar al empleado.
- d) Estimular al empleado a mantener y fortalecer el respeto para consigo y para con los demás.
- e) No dejar pasar por alto ninguna falta.
- f) Infirmary siempre al empleado de los reglamentos y disposiciones de la empresa.
- g) Instruir correctamente a sus empleados de cómo realizar su trabajo.

#### Conflictos de Intereses

“Todos los trabajadores están prohibidos de incurrir en conflictos de intereses, y al mismo tiempo obligados evitarlos o incurrir en situaciones contrapuestas entre sus propios intereses y los de la institución”.

#### Respecto a la Gerencia de Gestión Humana

La Gerencia de Gestión Humana es la responsable a través de la Subgerencia de Relaciones Laborales, de la justa calificación y posterior aplicación de las sanciones disciplinarias a las faltas en que incurran los empleados, observando que todas las áreas de la empresa, al solicitar la imposición de medidas correctivas, cumplan adecuadamente con las normas, procedimientos y plazos previstos en su reglamento.

Párrafo: El empleado que haya sido separado de la empresa por haber cometido cualquiera de las faltas señaladas o alguna de las otras causas igualmente graves o deshonorosas, quedará inhabilitado para prestar servicios en la empresa EDESUR Dominicana durante los próximos diez (10)

años siguientes, contados desde la fecha de haberse notificado el retiro en forma definitiva, so pena de renunciar tácticamente a todos los derechos y beneficios adquiridos en cada reincidencia”.

## **2.10 Situación del Departamento de Compras de EDESUR, dominicana, antes de la Mejora Continua.**

El departamento de Compras de EDESUR dominicana, está presentando algunos inconvenientes que retrasan los procesos de despacho de las órdenes de compras, estas realizadas por el cliente interno de las diferentes áreas de la organización. Se realizan constantes reclamaciones aludiendo que este departamento no entrega los pedidos realizados en un plazo prudente, y por consiguiente, ellos no pueden operar con la debida eficiencia y dar un servicio de calidad al cliente externo de esta organización.

En investigaciones realizadas para determinar las posibles causas que originan la lentitud en los procesos pudimos observar que eran ocasionadas por razones diversas que están fuera de control de dicho departamento. En esta organización existe un organismo superior que es quien valida estas ordenes autorizando al departamento de Compras que pueden darle curso a dicha requisición, cuando dicha solicitud es liberada por ese organismo superior, estas órdenes generalmente no llegan con las especificaciones correctas ni los soportes necesarios lo que dificulta darle inicio al proceso de inmediato.

Como consecuencia a lo anteriormente expuesto hay que comenzar a buscar las informaciones con las áreas que han generado dichas requisiciones, y así construir ideas claras de que realmente estos departamentos desean comprar. Cuando se hacen las compras con las

especificaciones incorrectas inmediatamente se originan las devoluciones haciendo más lento los procesos.

También de manera ocasional, hay solicitudes que pueden durar hasta dos meses antes de ser autorizadas por la administración. Y el departamento de compras con desconocimiento de la existencia de estas solicitudes, ya que, su labor comienza cuando estas solicitudes llegan al departamento ya autorizadas por la administración.

Cuando éstas solicitudes llegan a dicho departamento, comienza la labor de Compras, debe seguir procedimientos entre ellos hacer licitaciones, publicar en portales, competencia de precios con tres o más suplidores, estas para asegurarse cual ofrece la mejor oferta en el mercado, y de este modo realizar la mejor compra. También Compras debe seguir normas legales incluyendo en ella un plazo de tiempo que puede durar hasta cuarenta y cinco días para agotar todas las normas legales que debe seguir este departamento y así cumplir con los requerimientos que la ley exige para la debida transparencia de los procesos.

Otro de los impedimentos más frecuentes que enfrenta este departamento y le hacen que los procesos sean menos ágiles, son aquellos que después de agotar todos los procedimientos para la realización de la compra solicita un documento que se llama **Certificación de Fondos**, mediante el cual le ha sido aprobado los fondos para realizar las compras solicitadas por las áreas. Cuando compras se dirige a retirar dichos fondos para hacer el pago a los suplidores, estos han sido utilizados por otra área teniendo a su vez que paralizar el proceso por falta de pagos.

Otras veces el suplidor le acepta dar el crédito, pero la práctica generalmente es reiterativa y por lo tanto el suplidor paraliza el despacho de estas requisiciones porque ellos dan esas concesiones hasta sesenta días y extienden el plazo hasta ciento ochenta días. Otras veces veces se juntan varias facturas por el inconveniente de cuando este departamento termina el proceso para realizar dichas compras el dinero o parte de e ha sido utilizado por otras áreas. Y como resultado de estas acciones se produce una paralización total del proceso de compras y por ende, la inconformidad de las áreas que necesitan resolver problemas que van en perjuicio tanto de los clientes internos como externos.

# CAPÍTULO III. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

## 3.1 Interpretación de Tablas y Gráficos

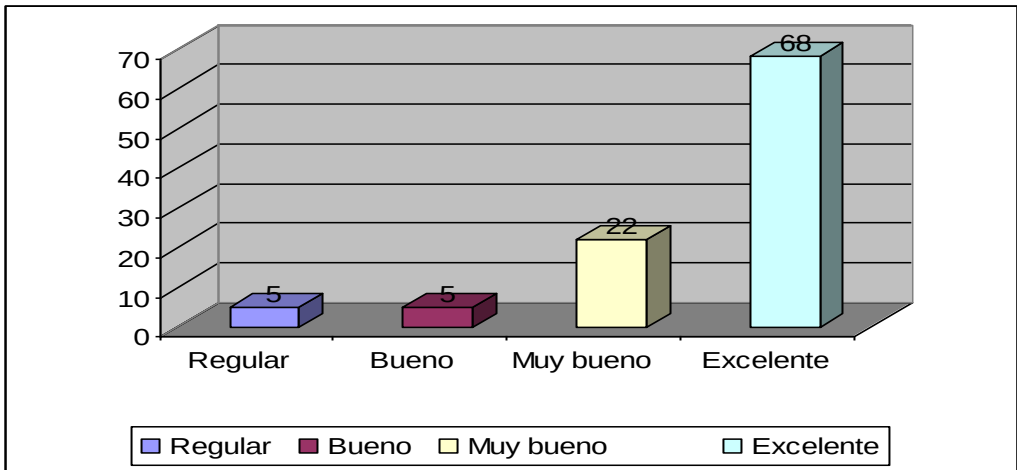
Tabla No. I. ¿Qué opina usted del servicio que le ofrecemos en EDESUR, Dominicana?

| DESCRIPCIÓN  | FRECUENCIA | %          |
|--------------|------------|------------|
| Regular      | 1          | 5          |
| Bueno        | 1          | 5          |
| Muy bueno    | 5          | 22         |
| Excelente    | 15         | 68         |
| <b>TOTAL</b> | <b>22</b>  | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta realizada a los cliente externo de EDESUR

En los resultado que se obtuvieron en base a la pregunta ¿Qué opina usted del servicio que le ofrecemos en EDESUR, Dominicana?, se observa que el mayor porcentaje lo obtiene excelente con un 68%, el 22% muy bueno, el 5% bueno, mientras que regular con un 5%.

Gráfico No. I. ¿Qué opina usted del servicio que le ofrecemos en EDESUR, Dominicana?



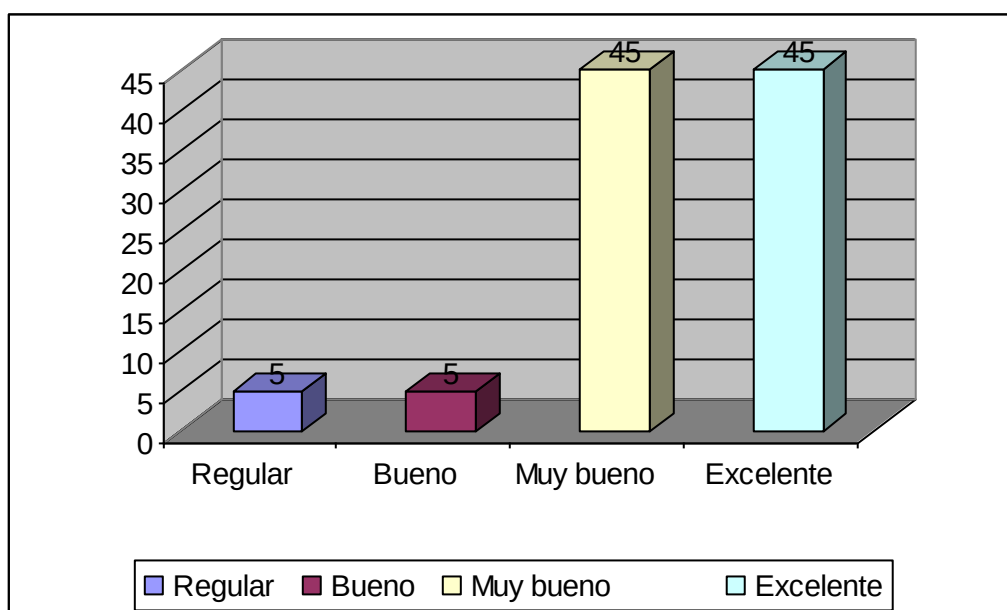
**Tabla No. 2. ¿Cómo clasifica usted los colaboradores de EDESUR dominicana en cuanto a la atención al cliente?**

| DESCRIPCIÓN  | FRECUENCIA | %          |
|--------------|------------|------------|
| Regular      | 1          | 5          |
| Bueno        | 1          | 5          |
| Muy bueno    | 10         | 45         |
| Excelente    | 10         | 45         |
| <b>TOTAL</b> | <b>22</b>  | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta realizada a los cliente externo de EDESUR

En los resultado que se obtuvieron en base a la pregunta ¿Cómo clasifica usted los colaboradores de EDESUR dominicana en cuanto a la atención al cliente?, se observa que el mayor porcentaje lo obtiene, excelente con un 45%, el 45% muy bueno, el 5% bueno, mientras que regular con un 5%.

**Gráfico No. 2. ¿Cómo clasifica usted los colaboradores de EDESUR dominicana en cuanto a la atención al cliente?**



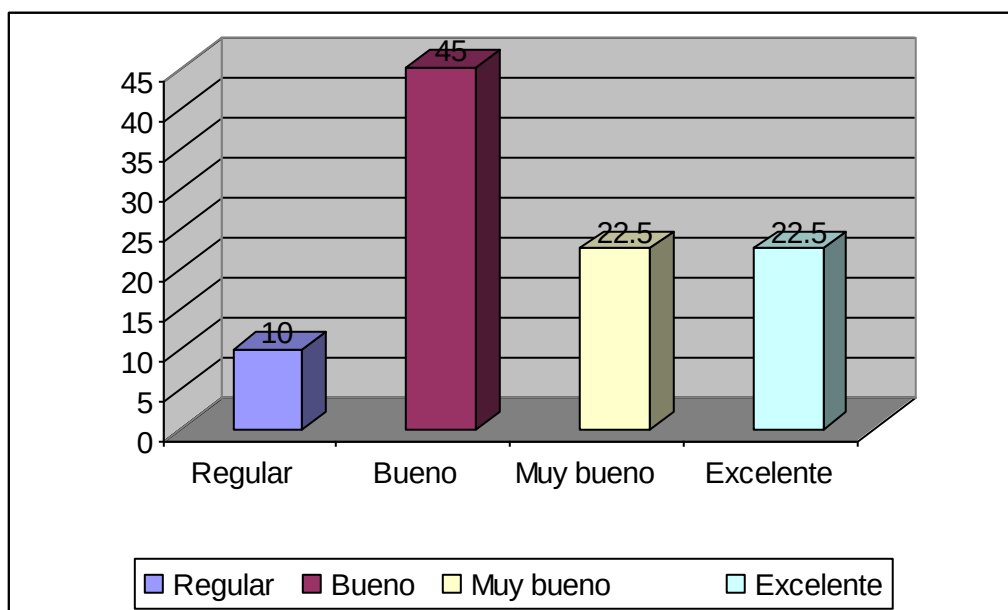
**Tabla No. 3. ¿Qué opina usted de los servicios de instalaciones a los clientes nuevos, se hace con la rapidez estipulada en el contrato?**

| DESCRIPCIÓN  | FRECUENCIA | %          |
|--------------|------------|------------|
| Regular      | 2          | 10         |
| Bueno        | 10         | 45         |
| Muy bueno    | 5          | 22.5       |
| Excelente    | 5          | 22.5       |
| <b>TOTAL</b> | <b>22</b>  | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta realizada a los cliente externo de EDESUR

En los resultado que se obtuvieron en base a la pregunta ¿Qué opina usted de los servicios de instalaciones a los clientes nuevos, se hace con la rapidez estipulada en el contrato?, se observa que el mayor porcentaje lo obtiene, bueno con un 45%, seguido con un 22.5% muy bueno, el 22.5% excelente, mientras que el 10% regular.

**Gráfico No. 3. ¿Qué opina usted de los servicios de instalaciones a los clientes nuevos, se hace con la rapidez estipulada en el contrato?**



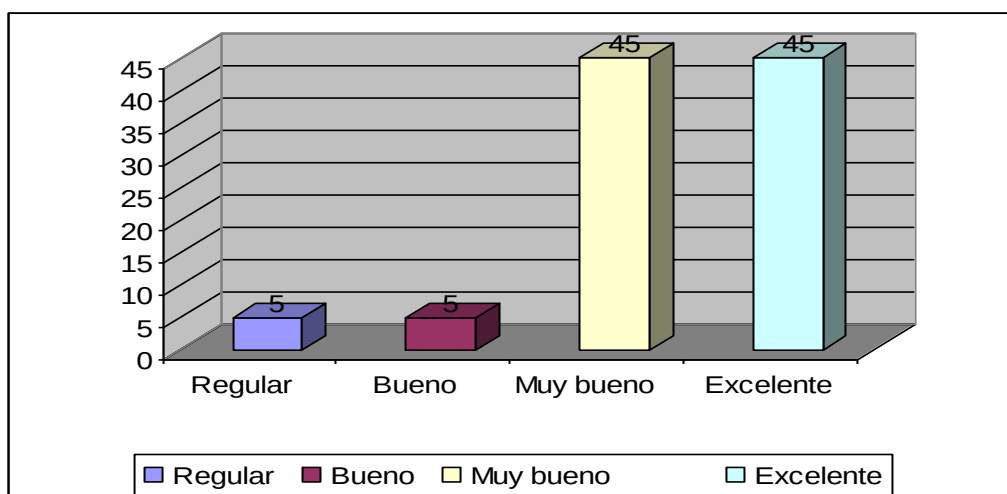
**Tabla No. 4. ¿Cómo califica usted la preparación técnica de los encargados de reparar las averías que regularmente se producen en el servicio?**

| DESCRIPCIÓN  | FRECUENCIA | %          |
|--------------|------------|------------|
| Regular      | 1          | 5          |
| Bueno        | 1          | 5          |
| Muy bueno    | 10         | 45         |
| Excelente    | 10         | 45         |
| <b>TOTAL</b> | <b>22</b>  | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta realizada a los cliente externo de EDESUR

En los resultado que se obtuvieron en base a la pregunta ¿Cómo califica usted la preparación técnica de los encargados de reparar las averías que regularmente se producen en el servicio?, se observa que el mayor porcentaje lo obtiene, excelente con un 45%, el 45% muy bueno, el 5% bueno, mientras que regular con un 5%.

**Gráfico No. 4. ¿Cómo califica usted la preparación técnica de los encargados de reparar las averías que regularmente se producen en el servicio?**





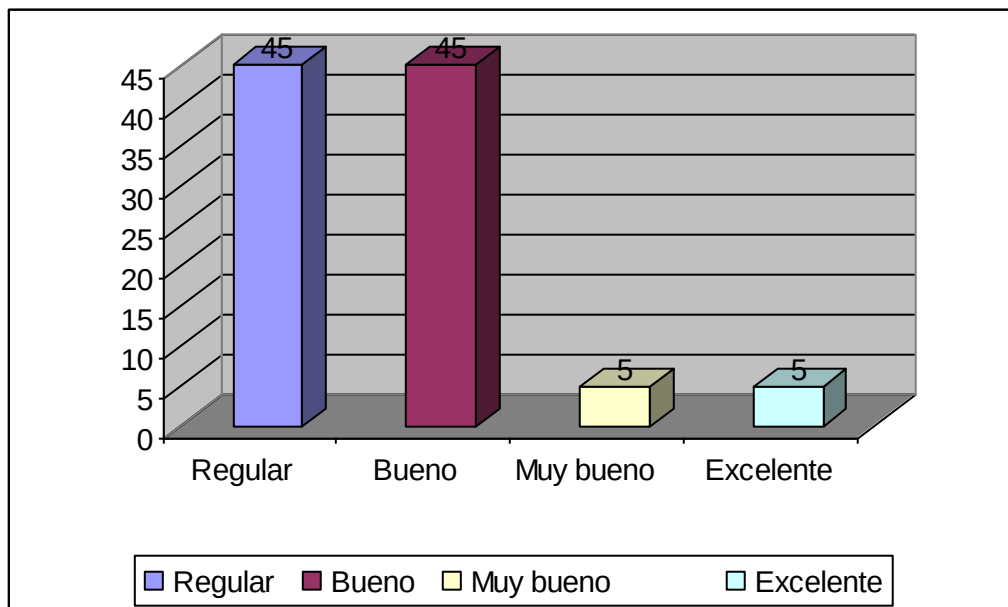
**Tabla No. 5. ¿En caso de emergencia las brigadas acuden a dar servicio como lo amerite la situación?**

| DESCRIPCIÓN  | FRECUENCIA | %          |
|--------------|------------|------------|
| Regular      | 10         | 45         |
| Bueno        | 10         | 45         |
| Muy bueno    | 1          | 5          |
| Excelente    | 1          | 5          |
| <b>TOTAL</b> | <b>22</b>  | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta realizada a los cliente externo de EDESUR

En los resultado que se obtuvieron en base a la pregunta ¿En caso de emergencia las brigadas acuden a dar servicio como lo amerite la situación?, se observa que el mayor porcentaje lo obtiene, regular con un 45%, seguido con un 45%, el 5% muy bueno, excelente con un 5%.

**Gráfico No. 5. ¿En caso de emergencia las brigadas acuden a dar servicio como lo amerite la situación?**



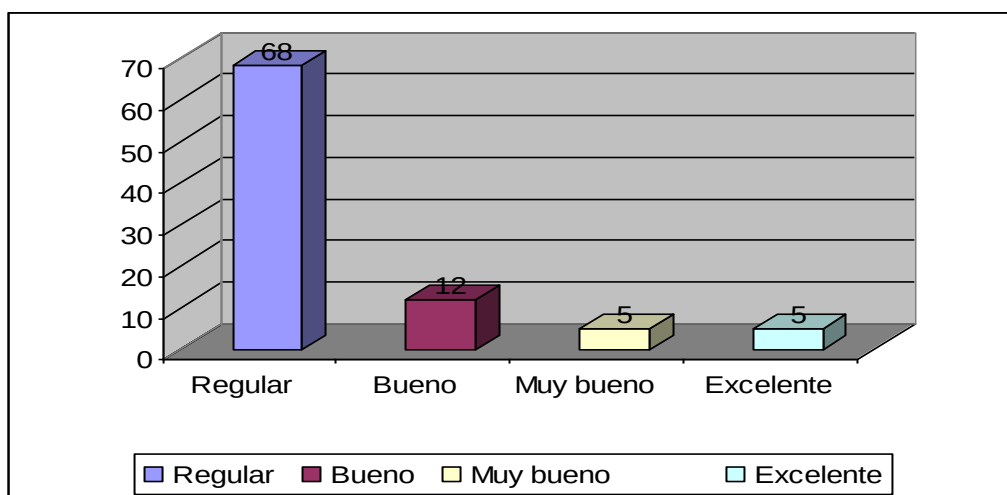
**Tabla No. 6. ¿Estás brigadas de emergencia cuentan con materiales requeridos para dar el servicio de inmediato, como lo calificaría usted?**

| DESCRIPCIÓN  | FRECUENCIA | %          |
|--------------|------------|------------|
| Regular      | 15         | 68         |
| Bueno        | 5          | 12         |
| Muy bueno    | 1          | 5          |
| Excelente    | 1          | 5          |
| <b>TOTAL</b> | <b>22</b>  | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta realizada a los cliente externo de EDESUR

En los resultado que se obtuvieron en base a la pregunta ¿Estás brigadas de emergencia cuentan con materiales requeridos para dar el servicio de inmediato, como lo calificaría usted?, se observa que el mayor porcentaje lo obtiene, regular con un 68%, seguido con un 12% bueno, el 5% muy bueno, mientras que excelente con un 5%.

**Gráfico No. 6. ¿Estás brigadas de emergencia cuentan con materiales requeridos para dar el servicio de inmediato, como lo calificaría usted?**



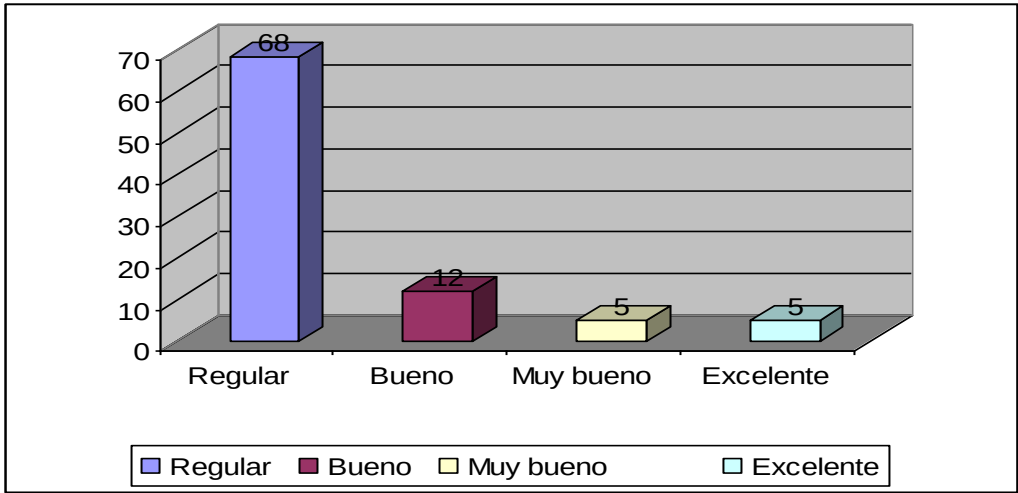
**Tabla No. 7. ¿En caso de que en nuestro país existiera una empresa distribuidora de electricidad usted volvería a negociar con nosotros?**

| DESCRIPCIÓN  | FRECUENCIA | %          |
|--------------|------------|------------|
| Regular      | 10         | 45         |
| Bueno        | 10         | 45         |
| Muy bueno    | 1          | 5          |
| Excelente    | 1          | 5          |
| <b>TOTAL</b> | <b>22</b>  | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta realizada a los cliente externo de EDESUR

En los resultado que se obtuvieron en base a la pregunta ¿ ¿En caso de que en nuestro país existiera una empresa distribuidora de electricidad usted volvería a negociar con nosotros?, se observa que el mayor porcentaje lo obtiene, regular con un 45%, seguido con un 45%, el 5% muy bueno, excelente con un 5%.

**Gráfico No. 7. ¿En caso de que en nuestro país existiera una empresa distribuidora de electricidad usted volvería a negociar con nosotros?**



### 3.2 Interpretación de los resultados

En los resultado que se obtuvieron en base a la pregunta ¿Qué opina usted del servicio que le ofrecemos en EDESUR, Dominicana?, se observa que el mayor porcentaje lo obtiene excelente con un 68%, el 22% muy bueno, el 5% bueno, mientras que regular con un 5%.

En los resultado que se obtuvieron en base a la pregunta ¿Cómo clasifica usted los colaboradores de EDESUR dominicana en cuanto a la atención al cliente?, se observa que el mayor porcentaje lo obtiene, excelente con un 45%, el 45% muy bueno, el 5% bueno, mientras que regular con un 5%.

En los resultado que se obtuvieron en base a la pregunta ¿Qué opina usted de los servicios de instalaciones a los clientes nuevos, se hace con la rapidez estipulada en el contrato?, se observa que el mayor porcentaje lo obtiene, bueno con un 45%, seguido con un 22.5% muy bueno, el 22.5% excelente, mientras que el 10% regular.

En los resultado que se obtuvieron en base a la pregunta ¿Cómo califica usted la preparación técnica de los encargados de reparar las averías que regularmente se producen en el servicio?, se observa que el mayor porcentaje lo obtiene, excelente con un 45%, el 45% muy bueno, el 5% bueno, mientras que regular con un 5%.

En los resultado que se obtuvieron en base a la pregunta ¿En caso de emergencia las brigadas acuden a dar servicio como lo amerite la situación?, se observa que el mayor porcentaje lo obtiene, regular con un 45%, seguido con un 45%, el 5% muy bueno, excelente con un 5%.

En los resultado que se obtuvieron en base a la pregunta ¿Estás brigadas de emergencia cuentan con materiales requeridos para dar el servicio de inmediato, como lo calificaría usted?, se observa que el mayor

porcentaje lo obtiene, regular con un 68%, seguido con un 12% bueno, el 5% muy bueno, mientras que excelente con un 5%.

En los resultado que se obtuvieron en base a la pregunta ¿ ¿En caso de que en nuestro país existiera una empresa distribuidora de electricidad usted volvería a negociar con nosotros?, se observa que el mayor porcentaje lo obtiene, regular con un 45%, seguido con un 45%, el 5% muy bueno, excelente con un 5%.

## CONCLUSIÓN

Actualmente estamos en un mundo muy competitivo, todas las organizaciones necesitan un cambio. Con los nuevos tiempos y la globalización, las ventajas que se tenían se van perdiendo, por lo cual se deben crear otras, basadas en el conocimiento, innovación y tecnología. Generando así productos y servicios de costo y tiempo menor y mejor calidad. Hoy día las organizaciones para mantenerse en el mercado representan un verdadero desafío, deben tener metas claras y definidas, permanentes en una evaluación constante de sus fortalezas y como deben contrarrestar sus debilidades.

Las organizaciones deben estar en constante innovación y supervisión de los procedimientos, estar vigilante a través de un personal encargado de supervisar, un personal capacitado con todas la competencias necesarias acorde con su perfil de puesto, motivado a través de una excelente política de incentivos, que se sientan parte de la organización, que se identifiquen con los objetivos. Estos deben ser claros concisos y puntuales, todas las áreas que intervienen en un sistema de logística deben estar alineadas, trabajando con un máximo de eficiencia, y por supuesto con un alto grado de planificación e integración, ya que, estos son los elementos esenciales para llevar a cabo el cambio planeado.

Con la paralización de los procesos, lentitud, generalmente surgen inconvenientes con los proveedores, los clientes, tanto internos como externos y con una repercusión negativa en los resultados deseados. . En la aplicación de la mejora se necesita un personal motivado, que los objetivos

personales estén alineados con los empresariales y así las organizaciones logran cumplir las metas establecidas con anterioridad.

El objetivo principal que nos hemos planteado en EDESUR dominicana es la integración de los procesos, cuando todas las áreas de un sistema logístico están integradas, cuando la organización puede lograr una reducción en la variación negativa, evitar al máximo retrasos en los procedimientos y en los pedidos, si estas pueden ser eficientes en la eliminación de las interrupciones en el sistema, lograr una economía de escala reduciendo y administrando inventario al nivel más bajo, es una organización que está generando un cambio que la conllevará a hacer la diferencia en un mercado globalizado.

También con una administración logística integrada se puede lograr que las empresas tengan una estrecha y sólida relación con sus proveedores y clientes garantizando así la calidad, precio y Oportunidad idónea de un buen servicio. Para el Crecimiento y desarrollo de una empresa, es necesario identificar todos los procesos y el estudio de cada paso llevado a cabo.

Con la aplicación de la administración del conocimiento que aplicamos en este proceso los resultados fueron excelentes, las áreas estuvieron en constante comunicación, compartiendo las informaciones, se podía observar un personal más activo en el comportamiento de la información, también el mejoramiento del clima laboral y lo más importante la repercusión futura de una mejor rentabilidad y un excelente servicio de calidad al cliente externo.

## **RECOMENDACIONES**

### **RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

- 1- En la cadena de liberación se debe nombrar un encargado que, supervise y valide la calidad de las órdenes de compras antes de la firma del Administrador General. Antes de liberarse la solicitud de pedido (SALPED), debe existir un encargado de la cadena de liberación que verifique la calidad del SALPE, con el objetivo de que valide los siguientes datos:
  - Especificación Técnica
  - Que contengan las fichas correspondientes
  - Que los precios estén debidamente actualizados
  - Si los SALPED llegan al departamento de compras debidamente corregidos se lograría una ventaja competitiva en los procesos desde su inicio.
- 2- El pago de las regularizaciones deben ser gestionado por el departamento que hace directamente la compra, solicitando el pago directamente al departamento de Auditoría, ya que, el departamento de compras, cuando es auditado por el departamento de auditoría no cuenta con los conocimientos necesarios para responder los cuestionamientos de este departamento evaluador.
- 3- con la finalidad de observar, si estas cuentan con las especificaciones correctas, o si están descritas de una forma clara y precisa. De manera que esos pedidos al llegar al departamento de compras inmediatamente se le dé curso a dichas órdenes. De lo



contrario el departamento de compras, tendrías que tomar un tiempo considerable realizando este proceso, el cual ocasiona que el pedido tarde más tiempo.

- 4- La **Certificación de Fondos** debe ser emitida automáticamente se liberen las solicitudes de compra.
- 5- Se debe implementar un nuevo sistema de información (Sistema Integrado de Administración Financiera SIGEF) que está diseñado especialmente para apoyar la programación, evaluación y ejecución del presupuesto, la gestión de la deuda pública, y del Tesoro y el registro contable de las transacciones que realizan las instituciones públicas.
- 6- Dentro de las facilidades que les ofrece a dichos departamentos de suministro es que inmediatamente la **Certificación de Fondos** es emitida, hace esa separación de fondos para esas compras y no puede ser tocada por otros departamentos. Parte clave para realizar las compras, inmediatamente este departamento haya cumplido con los requisitos y normas legales, a los cuales debe someterse todas las compras realizadas por este departamento.
- 7- También este sistema ayudaría a realizar los listados que Hacienda le pide anualmente de los procesos de compras que se han realizado en la institución durante un año fiscal. Los colaboradores generalmente, tienen que preparar esta larga lista manual, porque el sistema actual no está preparado para recibir estas informaciones y el mismo sistema procesarlas de acuerdo a las normas y exigencias que los auditores de Hacienda exigen. Este sistema sugerido va procesando los datos y al final los analistas de compras tendrían que hacerle algunos retoques.

- 8- Se deben crear manuales de información y hacer reuniones periódicas para que los integrantes de las áreas de logísticas conozcan todos los procedimientos que el departamento de compras debe realizar para poder llevar a cabo con éxito y con la rapidez necesaria los procesos de compras y las diferentes maneras como los solicitantes de requisiciones pueden aportar en la rapidez de los procesos.
- 9- Se debe comprar archivos para ordenar la información y se agilicen los procesos en la búsqueda de información.
- 10- El departamento de Compras debe ser reorganizado en su estructura física, ya que, esto ayudaría en la ubicación de los archivos, para mejor manejo de la información.
- 11- Es de suma importancia que los técnicos y analistas de compras sean capacitados en cursos mediante el Ministerio de Hacienda que les imparte cursos tendientes a mejorar en ramas de la economía y otras áreas. Llevan a mejorar el desempeño de los servidores públicos en sus puestos de trabajo. La capacitación que de manera inmediata según los resultados de la investigación se necesitan:
- Impuestos sobre la Renta
  - Capacitación Tributaria
  - Tratamientos de las partes Fiscales
  - Cursos sobre impuestos vencidos
- 12- Para la motivación del personal en su excelente desempeño se pueden premiar con una beca de una maestría o especialidad, con el objetivo de reforzar sus conocimientos y un mejor desempeño

en sus funciones. Se pueden establecer acuerdos con el Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología (MESCyT).

13-Se deben de establecer políticas de premiaciones en diferentes renglones a todos los departamento que integren la parte de logística, Cero errores, mejor en comunicación, mejor integración, el empleado del mes, es decir una política de incentivos

14- Finalmente se deben contratar asesores de desarrollo organizacional por un espacio de seis meses para concientizar las áreas que deben trabajar integrada, ayudándoles en la resistencia al cambio, haciendo lluvia de ideas, enfrentar *las diversas opiniones en presencia de un agente de cambios, con el objetivo que las áreas en conflicto debatan sus puntos de vista hasta llegar a un acuerdo en común y en beneficio de la organización.*

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Ballou, R. (20013). Administración y Logística en la cadena de Suministro. México> pearson Educación

Bowersol, D., Closs, D., Cooper, B. (2007) Administración y Logística en la Cadena de Suministro (2da.ed.)

F.Lander, M., Flynn, A.(2012). Administración de Compras y Abastecimiento (14a.ed). México: McGraw-Hill

Montoya Palacio, Alberto.(2008).Administración de Compras. Colombia: Editorial Norma

La Ley 208 del 1964, que modificó a Ley No. 4115, estipulo que la Corporación Dominicana de Electricidad constituía una institución autor.

Ver (i) Registro Mercantil de EDESUR con vencimiento el 14 de octubre de 2012; y (ii) Estatutos Sociales de EDESUR aprobados por Asamblea General Extraordinaria de fecha 14 de diciembre de 2011.

Ver artículo 1 de los Estatutos Sociales de EDESUR aprobados por Asamblea General Extraordinaria de fecha 14 de diciembre de 2011.

Ver artículo 1 Decreto 642-02.

Ver artículo 2.3 del Contrato de Compraventa suscrito entre DIDOEL y el Estado Dominicano en fecha 10 de septiembre de 2003.

Ver artículos 17 y 18 de los Estatutos Sociales de EDESUR aprobados por la Asamblea General Extraordinaria de fecha 14 de diciembre de 2011.

Ver artículos 22, 23 y 33 de los Estatutos Sociales de EDESUR aprobados por la Asamblea General Extraordinaria de fecha 14 de diciembre del 2011.

Ver definiciones de (i) Empresa Distribuidora, (ii) Actividad de Distribución y (iii) Servicio Público de Distribución de Electricidad; tanto en el artículo 2 de la Ley No. 125-01, modificada por la Ley No. 186-07, como en el artículo 2 del Decreto No. 494-07 que modifica el Reglamento de Aplicación de la Ley General de Electricidad, No. 125-01.

Ver <http://www.creedom.gov.do/sites/fonper> (página Web del FONDER).

Ver, entre otros, definición de Concesión Definitiva en el artículo 2; Párrafo II del artículo 41; artículos 45 al 57; artículos 60 al 66; todos de la Ley No. 125-01, modificada por la Ley No. 186-07.

<http://www.monografias.com/trabajos101/sistemas-compras-como-factor-ahorro-empresas-perjudicadacalidad/sistemas-compras-como-factor-ahorro-empresas>

<http://www.monografias.com/trabajos93/antecedentes-electricidad/:electricidad.shtml#ixzz3glk5rj5hrjF8>

<http://es.slideshare.net/lupithavzg/tipos-de-inventarios-10272562>

<http://www.quiminet.com/empresas/que-es-el-manejo-de-inventarios-2742759.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos101/sistemas-compras-factor-ahorro-empresas>

<http://www.monografias.com/trabajos5/elciclo/elciclo.shtml#ixzz3eZQHfNnt>

## **ANEXO 1. ANTEPROYECTO**

# UNIVERSIDAD APEC



Decanato de Escuela de graduados

**TEMA:**

*“Propuesta de Plan de Mejora Continua de los proceso Administrativos del Departamento de Compras de EDESUR dominicana, en Santo Domingo, año 2015”*

**NOMBRE:**

**MATRICULA**

Digna Mercedes Ortiz H. 2013-2306

*“Anteproyecto de la monografía para optar por el título de Maestría de Gerencia de Recursos Humanos”*

**PROFESORA:**

*Edda Freitas*

*SANTO DOMINGO, R.D. 2015*

**1. Preguntas de partida**

**1. ¿De qué se trata la investigación propuesta?**

Trata de hacer un análisis detenido de la situación de la empresa con el objetivo de descubrir posibles causas de los problemas que en la actualidad estén ocurriendo en la organización y los cuales sirven de obstáculo para su buen funcionamiento. Esta propuesta plantea que cada colaborador desde su puesto de trabajo puede contribuir a la mejora continua con pequeños e importantes aportes contribuyendo así al cambio y crecimiento de la empresa. Para lograr estas mejoras se deben seguir varios pasos tales como: observar el equipo de trabajo, hacer un diagnóstico, buscar soluciones y por último tener el control, buscando el crecimiento y la satisfacción en lo que hacemos constantemente apuntando a obtener siempre los mejores resultados y el cumplimiento óptimo de los objetivos de la empresa.

**2. ¿En qué contexto se ubica?**

Las actividades del departamento de Compras de EDESUR dominicana.

**3. ¿Es de interés el tema?**

Si, Es de mucho interés, ya que mejoraría el desempeño de todo el personal de este departamento. Con la implementación de la Mejora Continua su principal objetivo es obtener el crecimiento de la organización logrando así el aumento de la productividad, esto se logra con la constante observación para la detección de problemas a resolver.



**4. ¿Existe información sobre el mismo?**

Si, en los diferentes textos relacionados Mejora Continua en las Organizaciones, también de las personas que laboran en este departamento.

**5. ¿Dónde se puede encontrar o quien tiene la información?**

La información se encuentra en el Departamento de Compras, en los archivos físicos, en el sistema y a través de la experiencia del personal de la Gerencia Ejecutiva.

**6. ¿Cuáles son los resultados personales que se esperan?**

Que los colaboradores realicen sus funciones con máxima eficiencia y con la correcta apreciación de lo que se espera de ellos. De este modo se adaptan con más rapidez a los puestos y a la cultura organizativa.

**7. ¿Cuáles son los resultados generales que se esperan?**

Mejorar el entorno laboral y social de los empleados, que estén más dispuestos a colaborar, con mejor motivación, que disminuyan los accidentes laborales puestos que estarán más atentos a los inconvenientes que se presenten en el lugar de trabajo, reducción en la fallas de equipos y herramientas, mejorar la calidad y los costos, y aumento de la productividad.

## **2. Problema de Investigación**

### **2.1 Planteamiento del problema**

En el departamento de compras de la empresa EDESUR dominicana se presentan inconvenientes con las ordenes de suministros al cliente interno de la empresa, las cuales consisten en que estos departamentos tienen quejas constantes de que el Departamento de Compras no entrega las ordenes de pedidos a tiempo para ellos poder seguir operando con eficiencia y en el tiempo acordado.

El Departamento de Compras por su parte cumple con requerimientos en sus procesos, cuando ellos comienzan a darles curso a las ordenes ya sea nacional e internacional necesitan un plazo de cuarenta y cinco días para cumplir con los requisitos que le exigen los procesos para aprobar y entregar estos pedidos.

Estos pedidos han sido introducidos en el presupuesto anual de la empresa, pero cuando el Departamento de Compras se dirige a Gestión de Calidad buscando la autorización inmediata para darle curso a dicha orden este departamento se tarda un tiempo en verificar si dicho pedido se encuentra en el presupuesto, procedimiento que demora más la salida a tiempo de los requerimientos solicitados por otras divisiones de dicha empresa.

También este departamento labora en un área de poco espacio, cuenta con una gran cantidad de información que necesita ser archivada de forma tal que, cualquier colaborador de dicho departamento pueda encontrarla rápidamente.

## **2.2 Fomulación del problema**

¿ Cuáles son las razones de que el Departamento de Compras de EDESUR dominicana, no pueda entrega las ordenes de compras a tiempo a los clientes internos de esta empresa?

## **2.3 Sistematización del problema**

- ¿Cuáles mejoras se pueden implementar para ayudar el proceso de entregar las solicitudes de compras a los clientes de EDESUR dominicana?
- ¿Cómo se puede mejorar el proceso para agilizar la revisión de las ordenes de compras por el departamento de Gestión de Calidad.
- ¿De qué forma los aspecto de organización interna y del entorno han afectado la entrega de las solicitudes de compras?

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Analizar el proceso de entrega de ordenes de compras a los clientes internos y externos de EDESUR dominicana, para ofrecer mejoras y eficientizar el servicio.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Identificar las actividades mediante las cuales las entregas de solicitudes de compras no se están realizando de manera eficiente.
- Implementar procesos más ágiles y eficientes de mejoras continuas en la entrega de las solicitudes de compras a los clientes externos e internos.
- Recomendar métodos de reorganización del departamento, en cuanto a su espacio físico y archivos.

## **4. Justificación de la Investigación**

### **4.1 Justificación Teórica**

La investigación es teórica, ya que existe material documental que servirá de investigación en las diferentes teorías. También se encuentra una gran cantidad de material en el internet, manuales e instrucciones, en los libros, y conocimientos en los expertos del área.

### **4.2 Justificación Metodológica**

Se harán entrevistas y cuestionarios a la personas encargadas del departamento de Gestión de Calidad para identificar las posibles causas por las que demoran la aprobaciones de las ordenes de compras en este departamento. También se harán entrevistas y cuestionarios a los clientes internos de la empresa para saber el origen de sus quejas y dar las posibles soluciones. Y por último realizaremos iguales procedimientos al departamento de Compras para identificar que elementos se deben reforzar para mejorar el problema.

### **4.3 Justificación Práctica**

La investigación es práctica, ya que, servirá para aumentar la eficiencia en la entrega de las solicitudes de ordenes de compras a los clientes externos e internos de EDESUR dominicana. Y también aumentará los conocimientos de los colaboradores de dicho departamento.

## **5. Marco Referencial**

### **5. 1 Marco Teórico**

Para el desarrollo de este trabajo es necesario conocer que es la Mejora Continua: es un concepto muy moderno que tiene por objetivo mejorar los productos, servicios y procesos de una organización. También se puede decir que es una aptitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización de los procesos y la posibilidad de mejora.

## 5.2 Marco Conceptual

Mejora Continua: es un concepto muy moderno que tiene por objetivo mejorar los productos, servicios y procesos de una organización. También se puede decir que es una aptitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización de los procesos y la posibilidad de mejora.

**Procesos:** Es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Son mecanismos de comportamientos que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema.

**Gestión de Calidad:** Un sistema de gestión de calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada.

**Mapeo de Procesos:** Es una técnica para examinar el proceso y determinar a dónde y por qué ocurren fallas importantes. El mapeo de un proceso es el primer paso a realizar antes de evaluarlo.

**Diagnóstico:** Un diagnóstico son los resultados que se arrojan luego de un estudio, evaluación o análisis sobre determinado ámbito u objeto. Este tiene como propósito reflejar la situación de un estado o sistema para luego se proceda a realizar una acción que a partir de los resultados del diagnóstico se decida llevar a cabo.

### **5.3 Marco Espacial**

El proyecto se realizará en la empresa EDESUR dominicana en Santo Domingo, República Dominicana.

### **5.4 Marco Temporal**

La investigación se realizará durante el año 2015

### **Hipótesis**

#### **6.1 Primer Grado**

El sistema de entrega de solicitudes de compras de la empresa EDESUR dominicana tiene limitaciones en el proceso de entrega requeridos por los clientes internos de la empresa.

#### **6.2 Segundo Grado**

El sistema de revisión de solicitudes de compras del departamento de Gestión de Calidad tiene limitaciones en el proceso de entrega requeridos por el departamento de Compras de EDESUR dominicana. Y el departamento de compras tiene limitaciones en su espacio físicos y archivos.



## **ANEXOS 2. ENTREVISTAS**

**ENTREVISTA EN ÁREAS DE EDESUR DOMINICANA PARA TESIS  
SOBRE PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA CONTINUA DE LOS  
PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS,  
EDESUR DOMINICANA, DURANTE EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL  
16/06/2015 AL 05/08/2015**

**Tiene como objetivo determinar las posibles causas que podrían estar interfiriendo con el logro del buen desempeño en Gestión de Compras y proponer recomendaciones de mejora.**

**ENTREVISTADO:** Técnico de Compras

**ÁREA:** Departamento de Compras

**FECHA:** 24/07/2015

**1. ¿A que se le puede atribuir que las demás áreas tienen quejas constantes de que los procesos de compras tardan mucho tiempo para ser entregado?**

Las demás áreas generalmente no saben que los pedidos deben ser planificados con mucho tiempo de anticipación, nosotros nos regimos mediante la ley de compras y según el tipo de compras y el monto pueden durar hasta sesenta días hábiles para darle curso a esta solicitud. Existe una serie de reglamentos los cuales tenemos que cumplir. Tenemos que publicar en portales, tenemos que cotizar diferentes proveedores.

**2. ¿En qué aspecto usted considera que los gestores de compras pueden aportar al departamento de compras para que los pedidos de sean procesado con la agilidad que amerite la situación?**

Deben planificar sus pedidos con tiempo de anticipación, que cuando hagan un pedido le pongan las especificaciones correctas, que los precios estén actualizados, estos detalles hacen que los procesos sean más lentos y es

mucho más trabajo para el departamento de compras. Y deben de darle seguimiento a sus pedidos para tener conocimiento en qué lugar del proceso se encuentra. Muchas veces los pedidos pueden tardar hasta dos meses en llegar a este departamento y es cuando nosotros nos enteramos que ese pedido existe, cuando con el propósito de agilizarlos y les sean liberados en tiempo menor.

**3. ¿Piensa usted el sistemas de información cuentan con las herramientas necesarias para ayudarle en el procesamiento de la información?**

No es muy efectivo, Compras debería tener un sistema que cuando se emita la Certificación de Fondos, este no permita que estos fondos no puedan ser tocados por otras áreas, ya que, en la mayoría de las veces cuando vamos a realizar las compras nuevamente se paraliza por falta de fondos.

Anualmente tenemos que hacerle al Ministerio de Hacienda un informe el cual tenemos que hacerlo prácticamente a manos para introducirlo en el sistema, mientras otros sistemas que se están utilizando en la administración pública generalmente el trabajo son procesados por el sistema y solamente hay que darle algunos retoques. Por esta razón tenemos que tenemos que utilizar un sistema de información que vaya acorde con las responsabilidades que manejamos.

**4. ¿Piensa usted que los técnicos y analistas de compras necesitan algún tipo de capacitación para un mejor desempeño de sus labores?**

Si, nuestro personal necesita capacitación en diferentes cursos para desempeñar sus funciones con un máximo de eficiencia estos cursos pueden ser: Impuesto sobre la renta, cursos sobre impuestos vencidos, capacitación tributaria y tratamientos de las partes fiscales.

**5. ¿Piensa usted que auditoría debería estar más vigilantes a los procesos de compras?**

Si pienso que el departamento de auditoría debería estar más vigilantes en los procesos de compras, en compras se necesita la supervisión constante de auditoría para que estos sean más transparentes y todas las áreas se vean en la necesidad de llevar los procesos de una forma correcta, ya que tendrán de manera constante un equipo que este evaluando la situación con criterios muy profesionales

**6. ¿Usted piensa que las compras mediante regularización se hacen cuando realmente se tiene alguna necesidad o simplemente porque necesitan acelerar un proceso de compras?**

Las regularizaciones deben hacerse solamente cuando existe una necesidad urgente, pero en la mayoría de las veces se hacen cuando desean acelerar un proceso de compras.

**7. ¿Piensa usted que las regularizaciones le pueden traer perdida a la empresa?**

Claro que sí, ya que, con la rapidez del proceso se puede elegir al suplidor más caro, porque en este caso no se llevan de manera correcta los procesos como compras que es realmente el encargado no toma participación de estos

**8. ¿Qué usted cree con referencia de la gestión del pago de las regularizaciones? ¿Piensa usted que deberían ser gestionados directamente por las áreas que realizaron las compras y ellos mismos gestionar el pago directamente con el departamento de Finanzas?**

Sí, eso es una parte de los procesos que nos genera dificultades al departamento de compras, cuando somos auditados por auditoría somos cuestionados negativamente, ya que, como este departamento no realizó

esta compra, no cuenta con los argumentos ni soporte necesarios para aclarar la información que ellos nos han pedido.

**ENTREVISTA EN ÁREAS DE EDESUR DOMINICANA PARA TESIS  
SOBRE PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA CONTINUA DE LOS  
PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS  
DE EDESUR DOMINICANA, DURANTE EL PERÍODO COMPRENDIDO  
DEL 16/06/2015 AL 05/08/2015**

**Tiene como objetivo determinar las posibles causas que podrían estar interfiriendo con el logro del buen desempeño en Gestión de Compras y proponer recomendaciones de mejora.**

**ENTREVISTADO: Luis Ml. Cabrera G.**

**ÁREA:        Gerencia        de        Alumbrado        Público        Redes  
Soterrada\_\_\_\_\_**

**FECHA: 31/07/2015**

**1. ¿Cuáles son las quejas más frecuentes respecto a los requerimientos de compra en el área?**

Supones que esto ocurre porque tratan de adquirir producto de buena calidad, pero al momento que son licitados y adjudicado cuando llegan al almacén son producto de calidad muy inferior. a lo que nos habíamos imaginado que serian adquirido.

**2. ¿A qué le atribuye que se esté pasando dicha situación?**

Anteriormente si nos citaban a todas las áreas involucradas en el proceso de compras, pero resulta que sin previa comunicación se nos excluyó de esto de estos proceso.

**3. ¿Tiene el área alguna persona que le dé el seguimiento a los requerimientos de compra?**

Claro, tenemos una persona encargada de darle seguimientos a dichos requerimientos.

**4. ¿Podría afirmar que siempre se verifica que todo esté en orden y se observan los procedimientos requeridos al momento de hacer una solicitud de pedido?**

En la anterioridad cuando participábamos de estos procesos, entendíamos, que se verificaba, como estamos ahora excluido no sabemos qué está ocurriendo.

**5. ¿Responden los pedidos de compra en las áreas a alguna planificación?**

Sí, todo responde a una planificación aunque por el tiempo que se dura en adquirir los materiales esta planificación puede variar.

**6. ¿Cómo se realiza el proceso de planificación de las solicitudes de compra en las áreas?**

Esta planificación se realiza tomando en consideración las necesidades del área en la cual se observan cuáles son los materiales que más uso se le da.

**7. ¿Cuáles son los pedidos más frecuentes en el área?**

Los materiales que más se solicitan son bombillos, foto celda lámpara, conductores URD para soterrado.

**8. ¿Qué cosas diría, se podrían mejorar en el proceso de gestión de Compras?**

Los proceso siempre son objeto de mejora todo depende de la voluntad de quien lo realice, de esta actitud depende siempre el éxito de una institución de servicio como la nuestra.

**ENTREVISTA EN ÁREAS DE EDESUR DOMINICANA PARA TESIS  
SOBRE PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA CONTINUA DE LOS  
PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS,  
DURANTE EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 16/06/2015 AL 05/08/2015**

**Tiene como objetivo determinar las posibles causas que podrían estar interfiriendo con el logro del buen desempeño en Gestión de Compras y proponer recomendaciones de mejora.**

**ENTREVISTADO: Gestor de Compras**

**ÁREA: Gerencia de Alumbrado Público Redes Soterrada**

**FECHA: 31/07/2015**

**1. ¿Cuáles son las quejas más frecuentes respecto a los requerimientos de compra en el área?**

La tardanza en dar respuesta y la falta de retroalimentación sobre el status de la solicitud.

**2. ¿A qué le atribuye que se esté pasando dicha situación?**

Se tardan en lanzar los procesos de compras y el sistema no permite retroalimentar a las unidades sobre el status de proceso de compras solo indica, cuando se ha generado el pedido.

**3. ¿Tiene el área alguna persona que le dé el seguimiento a los requerimientos de compra?**

Si, la unidad requiere de los materiales ó servicios y la gestión administrativa de la unidad.

**4. ¿Podría afirmar que siempre se verifica que todo esté en orden y se observan los procedimientos requeridos al momento de hacer una solicitud de pedido?**



La mayoría de las veces se da cumplimiento al proceso para la generación del SOLPE.

**5. ¿Responden los pedidos de compra en las áreas a alguna planificación?**

Sí, las solicitudes están asociadas al plan operativo aprobado por el consejo, el cual contiene los materiales y servicios que se requieren para la ejecución de los proyectos

**6. ¿Cómo se realiza el proceso de planificación de las solicitudes de compra en las áreas?**

Las unidades elaboran la previsión de materiales asociados a los proyectos y cuenta de gastos y en coordinación con la unidad de compras se generan las compras del primer y segundo semestre

.

**7. ¿Cuáles son los pedidos más frecuentes en el área?**

Pedidos de materiales de almacén para los proyectos y materiales asociados a gastos, servicios límites asociados a los servicios de mantenimiento, desarrollo, Redes, PODA y OPL, servicios de alquileres de transformadores, servicios y adecuaciones de obras civiles.

**8. ¿Qué cosas diría, se podrían mejorar en el proceso de gestión de Compras?**

Agilizar los procesos de compras, retroalimentar las áreas, del avance de estos procesos concientizar a las unidades de los tiempos asociados a estos procesos.

**ENTREVISTA EN ÁREAS DE EDESUR DOMINICANA PARA TESIS  
PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS  
ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE EDESUR  
DOMINICANA, DURANTE EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 16/06/2015  
AL 05/08/2015**

**Tiene como objetivo determinar las posibles causas que podrían estar interfiriendo con el logro del buen desempeño en Gestión de Compras y proponer recomendaciones de mejora.**

**ENTREVISTADO: Nircida Matos**

**ÁREA: Gerencia Com. SSD Centro**

**FECHA: 27 de julio de 2015**

**1. ¿Cuáles son las quejas más frecuentes respecto a los requerimientos de compra en el área?**

Tardanza en el proceso de compra, el mismo comprende una serie de trámites burocráticos que hace el proceso deficiente

No se prioriza las compras de materiales y medidores a tiempo, afectando la operativa de los centros técnicos.

No siempre se adquiere el material o servicio requerido conforme a las necesidades de las áreas solicitantes.

No se realizan compras de emergencia, aunque existe un procedimiento para adquisición urgente, no se cumple

**.2. ¿A qué le atribuye que se esté pasando dicha situación?**

El proceso de compra es muy extenso, por tantos trámites burocráticos

Falta de coordinación entre las áreas Consignataria, Receptora, Compradora.

**3. ¿Tiene el área alguna persona que le dé el seguimiento a los requerimientos de compra?**

Materiales eléctricos y medidores.

**4. ¿Podría afirmar que siempre se verifica que todo esté en orden y se observan los procedimientos requeridos al momento de hacer una solicitud de pedido?**

Sí, el área de Recurso da seguimiento por teléfono o correo, contacta al representante del área de compra, quien le informa el estatus de su solicitud, sería más efectiva si unidad solicitante pueda consultar el estatus a través del sistema.

**5 ¿Podría afirmar que siempre se verifica que todo esté en orden y se observan los procedimientos requeridos al momento de hacer una solicitud de pedido?**

No, hay que revisar existen debilidades, en algunas ocasiones no se toma en cuenta las especificaciones técnicas

**6. ¿Cómo se realiza el proceso de planificación de las solicitudes de compra en las áreas?**

Conforme a los proyectos planificados para el año y necesidades de la operativa para el crecimiento del negocio

**7. ¿Cuáles son los pedidos más frecuentes en el área?**

Materiales eléctricos y medidores

**ENTREVISTA EN ÁREAS DE EDESUR DOMINICANA PARA TESIS  
SOBRE PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA CONTINUA DE LOS  
PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS,  
EDESUR DOMINICANA, DURANTE EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL  
16/06/2015 AL 05/08/2015**

**Tiene como objetivo determinar las posibles causas que podrían estar interfiriendo con el logro del buen desempeño en Gestión de Compras y proponer recomendaciones de mejora.**

**ENTREVISTADO:** Niurka Fermín Comprés

**ÁREA:** Gerencia de Telecomunicaciones Sistemas

**FECHA:** 24/07/2015

**1. ¿Cuáles son las quejas más frecuentes respecto a los requerimientos de compra en el área?**

**1.** Falta de visibilidad del Proceso: Como unidad que hace requerimientos a la Gestión de Compras, y a pesar de que existe un software para administrar esta gestión, no hay manera de identificar de forma independiente en que parte del proceso está una solicitud.

**2.** Lentitud del Proceso: A pesar de que el proceso de compras se rige por un marco legal que le impone tiempos mínimos a cumplir, es también cierto que excedemos los umbrales para cualquier tipo de proceso de compras: directo, menor, comparativa, licitación.

Dilatación entre el proceso de adjudicación y la remisión del pedido al suplidor: Pueden pasar más de dos semanas antes de que un suplidor reciba el pedido, luego de ser adjudicado en el comité de compras.

**3. Información técnica faltante en la interacción con los suplidores:** La Unidad de T&S integra mucha información para cada uno de los actores del proceso de compras. Para el caso de los suplidores, estos no necesariamente reciben todo el insumo que T&S integró para ellos. Esto se infiere por el tipo de preguntas que realizan, de información remitida e integrada en los expedientes.

**4. Valoración Precio Versus Calidad y Expertise:** Las áreas técnicas tienen mayor valoración por la calidad de los productos y experiencia de los suplidores y marcas, como elementos aseguradores de un mejor servicio interno a nuestros usuarios de EDESUR. Para la gestión de compras, comprar al menor precio es una premisa de alta consideración, generando esto problemas de calidad, problemas de soporte, recompras.

**5. “Temor a ser compradores”:** La gestión de compras se ha limitado a un gestor que cumple un proceso de ley, limitando la naturaleza de su rol al negarse la capacidad y obligación de “Negociar”. Este concepto, que es sano, particular y propio de un comprador es convertido en un concepto impensable y mucho menos ejercitado. El gestor de compras no siente seguridad al solicitar reducciones, descuentos, mejores precios. Hacer estas acciones, puede ser evaluado como impropio. “Entonces compramos al valor que el otro quiere vender”.

**6. Contratos con formatos que no corresponden a la naturaleza del servicio:** Se ha encasillado la utilización de formatos de contratos orientados a “contratistas”, con información que le hacen confusos al integrar elementos del proceso per se de compras.

**7. Comité de Compras con atribuciones ex temporales,** la concepción errónea del Comité de Compras en integrar la evaluación de la necesidad, luego de que esta ha sido pre-aprobada en un proceso de presupuesto,

luego ratificada por una cadena de autorización de solicitudes de compras (cadena que es trazable en SAP), genera pérdida de dinero en horas hombre. El Comité de Compras debe comprar de forma inteligente, bajo el cumplimiento de la Ley o denegar la compra sobre las condiciones anteriormente establecidas. En ningún caso, el Comité de Compras debería declinar una en base a la valoración de necesidades.

## **2, ¿Por qué supone está sucediendo esto?**

1. Falta de ingreso de información necesaria en SAP para que se visualice el status del proceso de compras.
2. Largos tiempos en las cadenas de autorización de las solicitudes de compras y pedidos.
3. Falta la implementación de una metodología de trabajo orientada a resultados y optimización de tiempos.
4. Falta de formación técnica en los rubros asignados para comprar.
5. Falta de estudios de mercado para identificar los precios reales bajo competencia de los productos que compra EDESUR y exigir los precios justos por las compras.
6. Fichas técnicas abiertas que permiten que cualquier vendedor pueda competir en los procesos de adquisición de EDESUR.
7. La Aplicación de La Ley 340, con un formato que refleja las operaciones de instituciones y no de Empresas de Servicio, normativa que no es conveniente para EDESUR.



8. Poder dado a los suplidores de cuestionar los procesos de adquisición de la Empresa, generando sobre cuidado y temor en los compradores.

9. Necesidad de realinear la forma en que el Comité de Compras entiende y aplica su rol: Evaluar y analizar la aplicación de las normas del proceso de compras – comprar correctamente.

### **3. ¿Cuáles son los tipos de pedidos más frecuentes en el área?**

Pedidos de equipos tecnológicos (con diferentes umbrales para los procesos de compras) y pedidos de servicios de mantenimiento y soporte de software.

### **4. ¿Tiene el área alguna persona que le dé el seguimiento a los requerimientos de compra?**

En la Unidad de T&S todos nos involucramos en el seguimiento de los procesos de compras: Gestora de Recursos, Subgerentes de Tecnología, Telecomunicaciones, Sistemas, Responsables Medios dependientes de las distintas Subgerencias, y la Gerente del área. Comprar para el tiempo en que se requieren las cosas demanda mucho esfuerzo, inversión de tiempo y empuje de cada uno de los actores. El proceso inicia desde la colocación de la Solicitud de Compras en el Sistema SAP, empuje de la cadena de autorización de la solped, empuje de la gestión de compras, evaluación técnica, socialización, defensa de necesidad y aclaración de dudas al Comité de Compras, empuje de la autorización del pedido al suplidor.

**5. ¿Podría afirmar que siempre se verifica que todo esté en orden y se observan los procedimientos requeridos al momento de hacer una solicitud de pedido?**

5.1. La Unidad de T&S en muy pocas ocasiones ha omitido alguna información o documento de valor para el proceso de compras. Si nos autoevaluamos, podemos decir que somos de las unidades que facilita al departamento de compras su gestión y tareas.

**6. ¿Responden los pedidos de compra en las áreas a alguna planificación?**

De parte de T&S, toda solicitud generada a Compras obedece a la planificación anual de inversión y gasto. A principio del año les remitimos el listado completo de solicitudes registradas en SAP con las prioridades de adquisición por trimestre. T&S socializa con compras el Plan de Compras que es necesario para las operaciones de Tecnología, Sistemas y Telecomunicaciones

**7. ¿Cómo se realiza el proceso de planificación de las solicitudes de compra en las áreas?**

. En la Unidad de T&S, relacionamos las acciones técnicas para cada uno de los proyectos, en el período de ejecución en que se requiere realizarlos, con las adquisiciones necesarias para aplicarlas. Planteamos las compras por trimestres, las organizamos por rubros y proyectos, listamos los no. de solpeds y les colocamos el orden de las adquisiciones. Esto sirve de guía para el departamento de Compras

## **8. ¿Cuáles son los pedidos más frecuentes en el área?**

Pedidos de equipos tecnológicos (con diferentes umbrales para los procesos de compras) y pedidos de servicios de mantenimiento y soporte de software.

## **9. ¿Qué cosas diría, se podrían mejorar en el proceso de gestión de Compras?**

La Planificación General de Compras. La distribución de las gestiones internas. Los tiempos de los procesos. Estandarización de documentos y plantillas que faciliten a las áreas interactuar con Compras. Fortalecer la elaboración de fichas técnicas. Categorizar los Suplidores por Calidad y Experiencia. Administración de Stock Almacén Central para generar Compras Automáticas por desabastecimiento (caso de medidores y sellos). Formar permanentemente a los gestores de Compras en las áreas técnicas que atienden, así como las normativas y competencias de negociación. Retirar la aplicación de la Ley 340 de EDESUR y restaurar de forma mejorada las normativas internas que utilizó EDESUR hasta el 2011: Tecnicismo – Calidad – Precio –Relaciones con Suplidores Representativos y de Reconocimiento, entre otro.

**ENCUESTAS REALIZADAS EN ÁREAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA MEDIR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO DE EDESUR, DOMINICANA PARATE SIS SOBRE PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE EDESUR, DOMINICANA, DURANTE EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 16/06/2015 AL 05/08/2015**

**Tiene como objetivo determinar las posibles causas que podrían estar interfiriendo con el logro del buen desempeño en Gestión de Compras y proponer recomendaciones de mejora.**

**ÁREA: Servicio al Cliente**

**FECHA: 28/07/2015**

**1. ¿Qué opina usted del servicio que le ofrecemos en EDESUR, dominicana?**

- 1- Regular                   -----
- 2- Bueno                    -----
- 3- Muy bueno               -----
- 4- Excelente               -----

**2. ¿Cómo clasifica usted los colaboradores de EDESUR dominicana en cuanto a la atención al cliente?**

- 1- Regular                   -----
- 2- Bueno                    -----
- 3- Muy bueno               -----
- 4- Excelente               -----

**3. ¿Qué opina usted de los servicios de instalaciones a los clientes nuevos, se hace con la rapidez estipulada en el contrato?**

- 1- Regular                    -----
- 2- Bueno                    -----
- 3- Muy bueno               -----
- 4- Excelente                -----

**4. ¿Cómo califica usted la preparación técnica de los encargados de reparar las averías que regularmente se producen en el servicio?**

- 1- Regular                    -----
- 2- Bueno                    -----
- 3- Muy bueno               -----
- 4- Excelente                -----

**5. ¿En caso de emergencia las brigadas acuden a dar servicio como lo amerite la situación?**

- 1- Regular                    -----
- 2- Bueno                    -----
- 3- Muy bueno               -----
- 4- Excelente                -----

**6. ¿Estás brigadas de emergencia cuentan con materiales requeridos para dar el servicio de inmediato, como lo calificaría usted?**

- 1- Regular                   -----
- 2- Bueno                   -----
- 3- Muy bueno               -----
- 4- Excelente               -----

**7. ¿En caso de que en nuestro país existiera una empresa distribuidora de electricidad usted volvería a negociar con nosotros?**

- 1- Regular                   -----
- 2- Bueno                   -----
- 3- Muy bueno               -----
- 4- Excelente               -----

## **ANALISIS DE LA ENCUESTA REALIZADA**

### **A LOS CLIENTES EXTERNOS DE EDESUR DOMINICANA, PARA MEDIR EL GRADO DE SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO QUE OFRECE ESTA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ELECTRICIDAD.**

Esta encuesta es una muestra escogida en cuatro áreas de la ciudad de Santo Domingo, D.N. Los sectores escogidos son los siguientes: Sucursal de Naco, Piantini, Rómulo Betancourt, Sector de Herrera y los Guaricamos.

Pudimos observar que los clientes más satisfecho con el servicio de la Empresa EDESUR, dominicana son los sectores de Naco, Piantini y la Rómulo Betancourt, reciben mejor servicio en cuanto a instalaciones de contadores nuevos, cumplen con el tiempo de instalación estipulado en el contrato, mientras que los clientes del sector de Herrera tienen que trasladarse a otras sucursales para ver si su reclamación tiene éxito en el menor tiempo posible.

Las muestras tomadas en Piantini opinaron que el servicio ha mejorado bastante, pero en las instalaciones y reparaciones de nuevos transformadores se tardan más de lo debido y han tratado de percatarse de la situación y a su parecer no cuentan con los materiales que necesitan de una forma más rápida.

En la sucursal de Herrera ellos alegan que existe poco personal para tantas clientes que hay en el sector. Estas sucursales de Naco y Piantini y Rómulo Betancourt ellos se trasladan habitualmente para poder recibir un mejor servicio, en cuanto a las instalaciones de contadores nuevos muchas veces tardan hasta dos mese, a veces poniéndoles contadores iniciados trayéndoles inconvenientes y problemas de reparación en la primera factura llegando a salirle un consumo de hasta RD\$23,000.00, sin ellos consumirlos, en opinión del cliente del este sector de Herrera dice que se debe a falta de materiales y equipos y la brigada le han dicho que muchas veces por falta de materiales no pueden hacerle las instalaciones a tiempo.

Mientras que en los Guaricamos dicen los consumidores que es un caos que la mayoría no pagan la luz, y se conectan de aquellas personas que han podido contratar el servicio. El servicio de los guaricamos no se instalan contadores es una tarifa fija, esto conlleva a que más tres personas se agreguen a sus servicios, ocasionándoles problemas con sus aparatos e instalaciones eléctrica.



