UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE OPERACIONES Y

LOGÍSTICA

Propuesta de Mejora Del Proceso De Compra En Una Empresa De Servicios

Con La Finalidad De Reducir Los Costos

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado académico de Maestro en Dirección de Operaciones y Logística

AUTOR(ES)

Chambi Roque, Lucy Elan (0000-0001-5775-221X)

Flores Castro Lingán, Nancy Catherina (0000-0002-5850-4549)

Cruz Saucedo, Felix Ronald (0000-0003-3625-7142)

Pasache Alvarez, Raúl Jesús (0000-0001-5076-7216)

ASESOR(ES)

Guerrero Vásquez, Gustavo (0000-0002-0767-5663)

Lima, 28 de Octubre del 2019

DEDICATORIA

A Dios por las innumerables bendiciones que me otorga, a mis padres Matilde e Isaac por ser mi ejemplo, por su infinito amor e impulsarme a ser mejor día a día, a mis hermanos Ruth, Daniela y Humberto, por su cariño y apoyo constante, y a mi esposo Jorge, quien siempre encuentra las palabras precisas que me reconfortan y motivan, por sus múltiples muestras de amor y comprensión.

Lucy Elan Chambi Roque

Dedico este trabajo de investigación principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados. Gracias a mis padres Gonzalo y Nancy y a mi hermano, quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, y a Christian que con su apoyo incondicional logró que siga adelante cumpliendo mis metas personales y profesionales.

Catherina Flores Castro Ligan

A mi Dios que me dio fuerzas para seguir adelante, a mis padres que con su amor y enseñanza han sabido guiar mis pasos. a mi esposa que con su apoyo constante y amor incondicional ha sido la compañera ideal y fuente de sabiduría y calma en el momento que lo necesitaba. A mis preciosos hijos Valeria, Fabián y Leonardo para quienes ningún sacrificio es suficiente y que con su luz han iluminado mi vida.

Felix Ronald Cruz Saucedo

A mis padres Santos y Flor de María, por su amor y apoyo incondicional en todos estos años de sacrificios constantes y a mi hija Fiorella Alejandra, por ser desde hace 17 años, el gran motor de mi vida y el motivo de todas mis alegrías.

Raul Jesus Pasache Alvarez

RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación aborda los principales problemas encontrados y plantea las principales propuestas de mejora para la gestión de compras de la empresa FULEN, con la finalidad de organizar de manera eficiente sus procesos de abastecimiento, así como aumentar la rentabilidad de sus operaciones, buscando ahorros y optimizando procesos dentro de la cadena de abastecimiento. Mediante el análisis expuesto, podemos definir las principales políticas, procedimientos, estrategias y actividades necesarias para poder establecer una mejora sustancial en gestión de abastecimiento de la organización, teniendo en cuenta que la metodología actual de trabajo de la empresa, presenta procesos no validados en mucho tiempo, ya que se entendía que las condiciones presentaban el mejor panorama para la empresa. Para el presente trabajo se utilizó técnicas e instrumentos de mejora como los son el diagrama de ISHIKAWA y la MATRIZ DE KRAJLIK, lo cual hace que dichas herramientas permitan mejorar la empleabilidad de los recursos en la compañía, los costos y tiempos sean reducidos, la mejora en la entrega de los productos y la demanda de clientes atendida sea incrementada en forma sustancial; todo ello con el propósito de incrementar la productividad de la empresa y que sea más competitiva en el mercado.

Palabras claves: compras, logística, mejora, abastecimiento.

ABSTRACT

The following research paper addresses the main problems encountered and raises the main proposals for improvement for the purchasing management of the FULEN company, in order to efficiently organize its supply processes, as well as increase the profitability of its operations, seeking savings and optimizing processes within the supply chain. Through the above analysis, we can define the main policies, procedures, strategies and activities necessary to be able to establish a substantial improvement in supply management of the organization, taking into account that the current work methodology of the company, presents processes that are not validated in much time, since it was understood that the conditions presented the best panorama for the company. For the present work, techniques and improvement tools were used such as the ISHIKAWA diagram and the KRAJLIK MATRIX, which makes these tools to improve the employability of resources in the company, costs and times are reduced, the improvement in the delivery of the products and the demand of customers attended to be substantially increased; all with the purpose of increasing the productivity of the company and making it more competitive in the market.

Keywords: Logistic, purchases, improvement, catering.

TABLA DE CONTENIDOS

1	CAPITULO N° 1.....	1
1.1	ESTADO DEL ARTE.....	1
1.2	MARCO TEÓRICO	11
1.2.1	<i>Abastecimiento.....</i>	<i>11</i>
1.2.2	<i>Compras.....</i>	<i>12</i>
1.2.3	<i>Abastecimiento único o abastecimiento múltiple .....</i>	<i>13</i>
1.2.4	<i>Procesos logísticos de Subcontratación.....</i>	<i>16</i>
1.2.5	<i>Análisis previo.....</i>	<i>18</i>
1.2.6	<i>Análisis del contexto de la empresa .....</i>	<i>19</i>
1.2.7	<i>Requerimientos o pliego de condiciones del proceso de subcontratación .....</i>	<i>19</i>
1.2.8	<i>Especificaciones del servicio .....</i>	<i>20</i>
1.2.9	<i>Identificación de variables críticas.....</i>	<i>20</i>
1.2.10	<i>Selección de proveedores .....</i>	<i>21</i>
1.2.11	<i>Proceso de selección.....</i>	<i>22</i>
1.2.12	<i>Estructura y contenido del contrato.....</i>	<i>23</i>
1.2.13	<i>Seguimiento y control de operaciones .....</i>	<i>24</i>
1.2.14	<i>Clasificación de costos.....</i>	<i>25</i>
1.2.15	<i>Sistema de costos .....</i>	<i>25</i>
1.2.16	<i>Rentabilidad .....</i>	<i>25</i>
1.2.17	<i>Diagrama de causa –efecto (Ishikawa).....</i>	<i>26</i>
1.2.18	<i>SIPOC.....</i>	<i>26</i>
1.2.19	<i>Matriz de Kraljic .....</i>	<i>27</i>
1.3	CASOS DE ÉXITO	28
1.4	NORMATIVIDAD	30
2	CAPITULO N° 2.....	32
2.1	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	32
2.1.1	<i>Ubicación Geográfica de la organización .....</i>	<i>32</i>
2.2	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO A ANALIZAR	37
2.2.1	<i>Proceso de compras.....</i>	<i>37</i>
2.3	PRESENTACIÓN NUMÉRICA DE LOS PROBLEMAS	38

2.4	PRIORIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS	44
2.5	SELECCIÓN DE LOS PROBLEMAS A ABORDAR	44
2.6	DETERMINACIÓN DE CAUSA RAÍZ.	45
2.7	PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	48
3	CAPÍTULO N° 3.....	49
3.1	PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	49
3.1.1	<i>Etapa: Planificación</i>	50
3.1.2	<i>Etapa: Hacer</i>	53
3.1.3	<i>Etapa: Verificar</i>	58
3.1.4	<i>Etapa: Actuar</i>	63
3.2	ANÁLISIS COSTO BENEFICIO	66
3.2.1	<i>Análisis económico</i>	66
4	CAPITULO N° 4.....	72
4.1	CONCLUSIONES	72
4.2	RECOMENDACIONES	74
5	REFERENCIAS.....	77
6.	ANEXOS N°1: FICHA DE PROVEEDOR.....	81
6.	ANEXOS N°2: INFORME DE VISITA AL PROVEEDOR.....	83
6.	ANEXOS N°3: MODELO DE CONTRATO MARCO	84
6.	ANEXOS N°4: PROCEDIMIENTO DE COMPRAS.....	90

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: COSTO TOTAL DE ABASTECIMIENTO MENSUAL.....	39
TABLA 2: COMPARATIVO – PRODUCTO PAÑO MICROFIBRA	41
TABLA 3: COMPARATIVO – PRODUCTOS DE LIMPIEZA.....	42
TABLA 4: PRIORIZACIÓN DE CAUSA RAÍZ	48
TABLA 5: TIPO DE PRODUCTOS Y PARTICIPACIÓN	51
TABLA 6: SEGMENTACIÓN DE PRODUCTOS	52
TABLA 7: SEGMENTACIÓN DE PRODUCTOS	53
TABLA 8: RESPONSABLES POR PUNTOS CRÍTICOS.....	54
TABLA 9: CLASIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS POR REQUERIMIENTO DE USUARIOS	55
TABLA 10: DIRECTRICES DE COMPRAS	55
TABLA 11: NIVELES DE APROBACIÓN PARA COMPRAS	56
TABLA 12: INDICADOR DE PESO PORCENTUAL DE COSTOS	61
TABLA 13: INDICADOR DE AHORRO DE COSTOS.....	61
TABLA 14: INDICADOR DE AHORRO REAL.....	61
TABLA 15: INDICADOR DE CUMPLIMIENTO DE PROVEEDORES	62
TABLA 16: INDICADOR DE INCUMPLIMIENTO DE PEDIDOS	62
TABLA 17: RESUMEN DE COSTOS – ANÁLISIS COSTO BENEFICIO	70

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: GRUPO FULEN EN EL PERÚ	33
FIGURA 2: GRUPO FULEN EN EL MUNDO	33
FIGURA 3: PRINCIPALES SERVICIOS	35
FIGURA 4: ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.....	38
FIGURA 5: FACTURACIÓN DEL SERVICIO LOGÍSTICO.	39
FIGURA 6: COMPARATIVO – VALORIZADO ANUAL PRODUCTOS SAPOLIO.	43
FIGURA 7: DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	46
FIGURA 8: CICLO DE MEJORA CONTINUA – PROCESO DE COMPRAS.....	50
FIGURA 9: MATRIZ DE KRAJLIC – PRODUCTOS ANALIZADOS.....	52
FIGURA 10: FLUJO DE HOMOLOGACIÓN DE PROVEEDORES.	57
FIGURA 11: SIPOC.....	59
FIGURA 12: FLUJO DE MEJORA CONTINUA.	63
FIGURA 13: FLUJO DE CONTROL EFICIENTE.	64
FIGURA 14 : FLUJO DE CONTROL Y MEJORA DE PROCESOS.....	65

1 CAPITULO N° 1

Este primer capítulo, iniciará desarrollando el estado del arte, en el cual se expondrán las investigaciones obtenidas de artículos académicos recientes que han abordado el proceso de compra. Asimismo, en este capítulo, se presentará el marco teórico del tema escogido, de manera que permita comprender conceptualmente las terminologías que se usarán a lo largo del desarrollo de nuestra trabajo de investigación. Además, se identificarán 4 casos de éxitos que sustenten la viabilidad del modelo elegido. Finalmente, se presentarán las normas y reglamentos mediante las cuales se regirán los procesos de compras del grupo FULEN.

1.1 Estado del Arte

El concepto de administración de la cadena de suministro o supply chain management (SCM) consiste en la gestión e integración de los productos, servicios e información de los procesos clave del negocio, de los proveedores, productores y distribuidores, que permiten adicionar valor y satisfacer las necesidades de los clientes y los stakeholders (Lambert, 2008); dicho esto debemos indicar que la relación más directa que tiene una empresa con su cadena de suministro es a través de su área de compras.

Es importante en la actualidad que las empresas se integren con otros actores de la cadena de suministro, por ello es vital establecer una estrategia de planificación colaborativa entre

éstos actores y los objetivos estratégicos de la organización. Los autores N. Sablón-Cossío, A. Hernández-Nariño, A. J. Urquiaga-Rodriguez, J. A. Acevedo-Suárez (2017) construyeron una matriz, proponiéndola como herramienta para la selección adecuada de una estrategia colaborativa según el grado de integración que exista en la cadena de abastecimiento.

La cadena de suministro está asociada a la logística necesaria para manejar de forma eficiente y eficaz la cadena de proveedores (O. Vargas Moreno, 2013). Un vínculo importante existente en toda empresa es la relación que se maneja con los proveedores, pues son ellos quienes nos abastecen y suministran de todo tipo de insumos logrando proporcionar un valor adicional a sus clientes. Enfocarnos en un método de abastecimiento estratégico según I. Cristobal Vasquez (2015) nos permite optimizar el suministro de todo tipo en una empresa, considera que es una pieza clave para las organizaciones que practican los principios de la administración de la cadena de suministro, porque contempla la gestión efectiva de la base de suministradores de insumos mediante la identificación y selección de proveedores con los que se realizarán: asociaciones estratégicas a largo plazo, participación en las iniciativas de desarrollo de proveedores mediante la asignación eficaz de los recursos para mejorar el desempeño del proveedor, establecimiento de puntos de referencia e información continua a los proveedores, y de ser necesario la participación en actividades finalización de contratos de proveeduría. (Talluri y Narasimhan, 2004).

Como afirman J.P. Zamora, J.E. Rocha, y W. Adarme (2017) “Los mecanismos de coordinación de información compartida en las RSP (Redes de suministro de proyectos), permiten establecer planes de abastecimiento mediante técnicas de optimización en proyectos”; por tanto, es importante considerar para establecer el programa de abastecimiento un modelo de optimización.

Un factor determinante para el éxito de las empresas es que sus procesos se encuentren alineados e integrados, los autores Herrera Vidal, German y Herrera Vega, Juan Carlos (2016) señalan que el modelo de referencia de operaciones de la cadena de suministro (SCOR) permite identificar y definir el alcance de la cadena de suministro, así como analizar y controlar de manera más eficiente los procesos que la componen, logrando mejoras en las

actividades operativas que apoyan al establecimiento de un plan de acción que permita incrementar la utilidad y la satisfacción del cliente.

En el entorno económico moderno, las cadenas de suministro (CS) tienen fuentes de ventaja competitiva, como el valor agregado y los bajos costos de producción (Christopher, 2011; Mena, Whicker, Templar & Bernon, 2002). Los costos logísticos ayudan a cuantificar el uso de los recursos empleados en una actividad o proceso logístico, y de esta manera permite una mejor toma de decisiones al considerar una visión más amplia, permite además implementar estrategias sobre el flujo de los materiales y por tanto se mejora el rendimiento financiero de la cadena de suministro. Existen varias metodologías para la identificación y medición de costos, los autores Javier Arturo Orjuela-Castro, Yamit Israel Chinchilla-Ospina y Norberto Suárez-Camelo (2016) realizaron una revisión de las distintas metodologías, entre las cuales se encuentran el costeo tradicional, Costeo basado en actividades (ABC, Activity-Based Costing), Costeo total de propiedad (TCO, Total Cost of Ownership), Costeo total de propiedad (TCO, Total Cost of Ownership), Análisis de cadena de valor (AV, Value Analysis), Costeo de cadena de valor (VCC, Value Chain Costing), Costeo por objetivos (TC, Target Costing), Costeo Kaizen (KC, Kaizen Costing) y Supply Chain Operations Reference (SCOR), la mayoría de publicaciones optan por utilizar la metodología de costeo por actividades y en menor proporción el análisis de cadena de valor, además es posible combinar algunas metodologías para mejorar los resultados.

La administración de la cadena de suministro impacta directamente en los márgenes de ganancia de las empresas, entonces es vital considerar si la cooperación y la formación de coaliciones entre miembros de la cadena permiten un mejor desempeño, los autores Mario Luis Chew -Hernández, Verónica Velázquez-Romero y Rogel Fernando Retes Mantilla (2015) señalan que el comportamiento racional de los miembros de la cadena de abastecimiento se modelan utilizando árboles de decisión, herramienta que integran lógicamente las incertidumbres y alternativas de una determinada situación, de tal manera que se pueda elegir una ruta de acción según el objetivo planteado, , comentan además que “Las decisiones de la coalición se determinan con un árbol de decisión que integra las alternativas de los miembros unidos, buscando maximizar el valor esperado de la suma de

las ganancias de los integrantes.”. El modelo también permite conocer el comportamiento de los actores de manera individual y en coalición, asimismo señalan que “Las conclusiones más significativas de este ejercicio son, primero, que las decisiones de la coalición no dependen de la repartición de la ganancia entre sus miembros, y, segundo, una coalición es más propensa que los miembros por separado a producir volúmenes altos.”.

En este contexto es posible señalar que el valor esperado de la ganancia de la coalición siempre es mayor o igual a la suma de los valores esperados de las ganancias del productor y distribuidor separados, ello debido a la optimización simultánea de las decisiones que toman cada uno de los integrantes de la coalición, permitiéndole a cada uno de ellos identificar las mejores alternativas, entendiéndose como éstas las que generan mayores ganancias.

Los autores Giselle Ramírez-Flórez, Natalia Tabares-Urrea y Juan Carlos Osorio-Gómez (2017) plantean la utilización de la metodología denominada Fuzzy Analytic Hierarchy Process (FAHP) para realizar una evaluación a los proveedores 3PL, de tal manera que coadyuve a fortalecer el proceso de toma de decisiones en relación a los mismos, buscando la optimización y el beneficio mutuo; una de las aportaciones más valiosas de la metodología es que se incorpora el riesgo operacional como parte de los criterios a considerar en la evaluación del desempeño de los proveedores, asimismo esta metodología es de fácil adaptabilidad, incorporación y aplicación en las diferentes organizaciones.

La gestión de compras se ha convertido para muchas empresas en una actividad fundamental capaz de generar ventaja competitiva. J. González Benito (2006) nos dice que para ello es necesario que la función de compras esté integrada en el proceso de planificación estratégica de la empresa, de forma que las decisiones se tomen a la luz de estrategia competitiva, que la apoyen, y que ayuden a desarrollarla. La función de compras debe ser capaz de elegir los objetivos y las alternativas que más benefician a la empresa y estar integrada en la planificación estratégica.

La integración estratégica de la función de compras ha sido considerada esencial para conseguir un correcto alineamiento entre las decisiones y capacidades de esta función y los objetivos estratégicos de la empresa (Narasimhan y Das, 2001; Chen et al., 2004), por

consiguiente, esta integración permite el aprovechamiento de las habilidades de la función de compras y potencia el efecto en el rendimiento de la empresa.

Alcocer y Knudsen (2016) implementan como medir el desempeño integral en una cadena logística, estudio en el cual analiza como a la empresa Grafica de Villa clara, en la cual encuentran que el nivel de cumplimiento promedio de los indicadores de compra es del 65% muy por debajo del mínimo establecido. Recomendán adoptar medidas secundarias que pueden contribuir también al mejoramiento del desempeño de los procesos logísticos bajo estudio, entre los cuales se encuentran: dar seguimiento al cumplimiento de los contratos con los proveedores para garantizar la llegada a tiempo de los productos, exigir el cumplimiento de los contratos por parte de las empresas de transporte para garantizar el transporte de la producción terminada no tengan errores, Exigir que los proveedores manden muestras de prueba para comprobar si las materias primas cumplen con las especificaciones requeridas antes de firmar los contratos. A pesar de ser recomendaciones no muy complejas de ejecutar, estas son de gran impacto para llegar al objetivo de los indicadores establecidos.

Según Choudhary, Kumar y Malik (2018) argumentan basados en la matriz de Kraljic's, que el proceso de compras debe iniciar clasificando todos los bienes y servicios en términos de riesgo de proveedores e impacto potencial en las ganancias con una frase “El riesgo del proveedor se dispara cuando hay escasez de materias primas”. Tal vez debido a su disponibilidad podría verse fácilmente afectado por la inestabilidad del gobierno o los desastres naturales, por lo tanto, la logística de entrega es difícil y podría interrumpirse fácilmente, o no cuando hay un puñado de proveedores. El impacto potencial en las ganancias de los bienes o servicios es alto cuando agrega un valor significativo a la producción de la empresa. Las posibles razones para esto podrían ser que representa una alta proporción de la producción (por ejemplo, agua para cualquier empresa de agua potable envasada) o que tiene mayor influencia en la calidad (por ejemplo, la tela utilizada por el fabricante de ropa de alta gama).

Según Ruiz, Ablanado y Ayala (2012) los autores nos presentan un modelo para la selección de proveedores, haciendo énfasis en cómo se modela la flexibilidad de los proveedores y

por lo tanto el número esperado de la unidades recibidas en un ciclo, la estimación separada de unidades regulares y de emergencia entregadas, cómo se modelan los costos de compra, que ahora incluyen costos asociados con envíos de emergencia, y como se modelan costos independientes de administración de los proveedores. Durante todo el estudio se hace un comparativo entre trabajar con un solo proveedor o con proveedores múltiples, en el caso de este último se determina la mejor opción en base flexibilidad y costos.

Según Galińska y Bielecki (2017) indican que la selección del proveedor adecuado es una decisión económica realmente significativa que determinará el éxito futuro del comprador. Tal decisión debe ser cuidadosamente analizada y bien pensada. También es un ejemplo de problema de decisión de criterios múltiples, lo que significa que la evaluación del proveedor debe incluir criterios cualitativos y cuantitativos. Además, dicho enfoque permite seleccionar el proveedor más deseado para garantizar una cooperación fructífera a largo plazo entre el comprador y el vendedor. Consideran que la evaluación de proveedores es la capacidad de uno para salvaguardar las fuentes de suministro, desarrollar una relación confiable con el proveedor, confiabilidad en su asociación, introducción del proceso de selección claro y mantenimiento de una ventaja sostenible sobre los competidores. Asimismo, señalan que dentro del alcance del proceso de adquisición, la selección final del proveedor más deseado es la última etapa de un proceso de decisión. También pronostica los beneficios para la empresa al establecer una cooperación con el proveedor potencial. Finalmente, los resultados de los criterios de evaluación del proveedor y su potencial para construir una cooperación a largo plazo con el cliente deben tenerse en cuenta en todo el proceso de selección.

Según Acevedo (2016) Los principales problemas que las empresas enfrentan tienen que ver mayoritariamente con la deficiencia en su gestión de compras, por lo tanto, plantean establecer procesos de compras que vayan acorde con el tipo de compañía y que ayuden a asegurar el abastecimiento de insumos y materiales de la empresa, es decir, saber a quién, cómo y cuándo comprar; trayendo consigo mejoras en la productividad de la empresa. Esta mala gestión de compras puede generar problemas de liquidez, productos obsoletos, acumular activos sin ser vendidos, entre otros. Para ello, podemos lograr proponer una

mejora a través del desarrollo de una serie de factores que nos permitan mejorar como empresa, tales factores fueron desarrollados por (Samuel, 2018), nos muestra que debemos evitar la rigidez en la política de compras, pues debemos operar bajo criterios lógicos, debido a que las compras manejan un papel estratégico en la empresa. A su vez, hoy en día el mercado es sumamente cambiante y puede llevarnos a tomar malas decisiones, por lo que debemos mantenernos informados, cruzar información, comparar y analizar los movimientos del mercado. No podemos dejar de lado en la gestión de compras a nuestros proveedores como por ejemplo el servicio de transporte, pues de forma estratégica debemos mantener contratos óptimos para una mejor gestión.

Una adecuada gestión de compras genera ventajas competitivas para la organización, y con ello mejora los resultados de la empresa, siendo preciso que se integre al proceso de planificación estratégica de la empresa, asegurando con ello que los resultados favorables del departamento de compras repercutan al desarrollo de ventajas competitivas, alineada con los objetivos de la empresa, plantea Javier González Benito (2006).

Los autores Jaime Antero Arango Marin, Jaime Alberto Giraldo García, Omar Danilo Castrillón Gómez (2013) exponen un modelo que permite administrar las compras e inventarios, aplicando pronósticos por el algoritmo de Holt-Winters que alimenta un sistema de inventarios por demanda estocástico, dicho modelo utiliza el nivel de servicio para calcular las cantidades a comprar de cada producto, asimismo, utiliza la clasificación ABC por volumen de los productos para permitir un mayor nivel de servicio resultante con menor costo. Siendo demostrado en su implementación en empresas de servicios y comerciales en las cuales el nivel de servicio se incrementó con el mismo costo inicial.

Al analizar la relación existente entre la innovación y las relaciones con los proveedores los autores Isidro Marco Antonio Cristóbal Vázquez y Brenda Marisol Roa Ávila (2015) señalan que muchos de los procesos de abastecimiento buscan principalmente minimizar los costos de suministro y maximizar el nivel de servicio que los proveedores ofrecen a los clientes, sin embargo es necesario determinar los criterios de evaluación de proveedores que adicionalmente promuevan una relación a largo plazo entre el proveedor y cliente, de tal

manera que se promueva la innovación tecnológica en los servicios y productos, y no sólo en los procesos, siendo que una vez delimitado la evaluación cuantitativa de los factores mencionados, se incluyan en un modelo formal de evaluación y selección de proveedores que propicie el diseño e implementación de estrategias de abastecimiento adecuadas.

Muchos de los modelos de selección de proveedores poseen características matemáticas, estáticas y difíciles de cambiar, simplificando sus premisas hasta el punto de descuidar aspectos fundamentales de la cadena de suministro; sin embargo, en la actualidad el comportamiento de las cadenas de suministro y principalmente de la selección de proveedores es caótico y de continuo cambio, por lo que los autores Jose Ignacio Campos Naranjo y Leila Nayibe Ramirez Castañeda (2017) proponen mostrar cómo los sistemas organizacionales pueden resolver los problemas de selección de proveedores a través de redes neuronales, que permitirán retroalimentar, aprender y realizar funciones mediante la mejora continua, siendo importante también el liderazgo que debe centrarse en la adquisición de conocimientos por parte de los colaboradores de la organización, siendo éste un organizador de procesos emergentes, dando una respuesta inmediata al cambio y necesidades del entorno.

Según Jiménez (2016) La logística de transporte de carga es sumamente importante, el no realizar un buen planeamiento de la gestión del transporte, podría provocar que la empresa pierda competitividad en el mercado, debido principalmente al impacto que producen sus altos costos por la total falta de coordinación con las empresas que brindan el servicio de transporte de carga, así como la mala organización de los procesos internos de estos últimos, provocando demoras y entregas a destiempo, maltrato y merma de la carga, accidentes, escasez de transporte por la falta de planeación, transporte inadecuado para el tipo de carga, mala calidad del servicio y operadores no calificados; por lo anterior, si bien es cierto es importante manejar buenos costos, la selección del transportista no debe basarse sólo en el precio del servicio de transporte y otros factores subjetivos, sino en un plan óptimo con objetivos claros que tengan en cuenta los problemas relevantes. En ese sentido, DHL Supply Chain (2018) una de las compañías de logística líder en el mundo, señala en la investigación realizada ésta tres de cada cuatro empresas creen que gastar tiempo y recursos para mejorar su transporte terrestre ayudará directamente a las ventas, y el 83 por ciento está dispuesto a

pagar más por un mejor servicio. Hoy en día, el transporte terrestre se considera un diferenciador comercial más que un producto básico.

Según Secco (2019) el transporte terrestre tiene diversas formas, y el uso de una de estas va depender del tipo de mercadería que deseamos transportar, así como los pesos y medidas que estos tengan, por ejemplo, tenemos camiones furgones desde 1.5 toneladas a 30 toneladas, plataformas abiertas, cisternas, furgones refrigerados, cortineros, tolvas, camas bajas, modulares, entre otros.

Según Lupa (2016) la tercerización de actividades operativas de carga pesada ha impactado en los procedimientos contables para poder determinar los costos reales por cada servicio de transporte brindado, el uso de un sistema de costos asegura que los usuarios puedan saber que lo que se cobra como flete, para cubrir los costos de operación del transporte de sus mercancías como son combustible, peajes, mano de obra directa y mano de obra indirecta que utilizan las empresas de carga pesada. Además, permite a las empresas que operan flota propia o externa, fijar correctamente el precio de venta de sus servicios, asegurándose que los costos de la operación de transporte están cubiertos.

En el Perú no existe un registro oficial de las pérdidas en la cadena de suministro y en particular en el sector del transporte de carga por carretera, pero los actos delictivos están afectando seriamente a las empresas y van en aumento año tras año, este problema incide seriamente en los costos de transporte y por ende en el costo de los productos. Lima registra el 50 % de incidencias, a pesar de esto, no se ve mayor énfasis por parte de la policía en la desarticulación de bandas delictivas. En ese sentido, Suarez (2018) la mercadería que se transporta en sus diferentes modalidades, pueden verse afectadas por mermas, pérdida de mercadería, robos u otros, que causan pérdidas económicas, de inversión, clientes o, incluso, serias afectaciones patrimoniales para una empresa que pueden poner en riesgo la continuidad de un negocio. Todo lo anterior demuestra la importancia que las mercancías viajen protegidas por un seguro de carga que cubra todas las posibles contingencias que puede sufrir las mercancías en ruta, por ello, existen en el mercado pólizas de transporte que, mediante una cobertura integral, les ofrecen tranquilidad a las empresas al momento de

movilizar las mercancías. Además, estas pólizas pueden ser adaptadas a las necesidades logísticas de cada cliente, ya sean importadores, exportadores, transportistas u operadores logísticos.

Existen diversidad de estudios sobre los diferentes factores que inciden en la eficiencia y eficacia de los procesos logísticos en una cadena de suministros. Estos estudios establecen indicadores para medir la incidencia de estos factores. Uno de los factores determinantes para que todo proceso logístico se realice con éxito, es implementar un sistema adecuado de indicadores para medir la gestión del mismo. El propósito es que estos indicadores reflejen un resultado y en función a dicho resultado se tomen medidas acordes para mejorar dichos procesos. Por lo tanto, todas aquellas actividades que involucran el movimiento de materiales y otros insumos forman parte de los procesos logísticos. Al igual que todas aquellas tareas que ofrecen un soporte adecuado para la transformación de dichos elementos en productos terminados: el servicio al cliente, las compras, la planificación de la producción, el almacenamiento, la administración de los inventarios, el mantenimiento de las instalaciones y maquinarias, la seguridad y los servicios de planta. Estos deben coordinarse entre sí para lograr mayor eficiencia en toda la cadena de suministro, lo cual permitirá obtener una mayor velocidad de respuesta al mercado, con costos mínimos. Sin embargo, para poder obtener resultados óptimos se debe analizar las técnicas a implementarse para mejorar la eficiencia y reducir costos en conjunto. Debido a que no es una empresa de producción si no una empresa de servicios nos encontramos en el limbo para trabajar e implementar la técnica adecuada.

Según Ronald H. Ballaou, (2004), las empresas gastan mucho tiempo buscando la manera de diferenciar sus productos de los competidores. Cuando la administración reconoce que la logística y la cadena de suministros afectan a una parte importante de los costos de una empresa y que el resultado de las decisiones que toma en relación con los procesos de la cadena de suministros reedita en diferentes niveles de servicio al cliente.

De la exploración realizada por Silvia Ayuso y Mercé Roca (2105) en relación a la responsabilidad social corporativa, los resultados indican que muchas empresas realizan

prácticas de gestión responsable basadas en la selección y evaluación de proveedores, para gestionar de mejor manera los riesgos referidos a situaciones ambientales y sociales, siendo necesario en muchos casos que empresas multinacionales busquen colaboración con proveedores para generar valor, esto implica que ambas empresas (proveedor y contratante) entren en un aprendizaje para implementar mejoras e innovación en su proceso de producción y cadena de abastecimiento.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Abastecimiento

En el marco actual de los mercados con miras hacia la globalización como la que hoy se experimenta, uno de los frentes de trabajo para la administración empresarial, está conformado por la administración de la cadena de suministros, donde la gestión de la cadena integra varios recursos y procesos que añaden valor a los clientes finales. Así mismo se establece que la administración de la cadena es parte importante de la estrategia de negocios de cualquier organización que busca ser eficiente tanto en sus tiempos de atención y en los costos asociados a las actividades a desarrollar en todos sus procesos productivos.

Dentro de toda organización podemos identificar los procesos establecidos en las actividades de operaciones, la cadena de suministro que consiste en su definición más básica, en el flujo de materiales y servicios desde el punto de origen hasta el cliente final, pasando por actividades de planeamiento y control, utilizando recursos dentro de toda la cadena (XX). Podemos identificar dentro de la cadena de suministro el proceso de Abastecimiento, el cual corresponde al conjunto de actividades que buscan gestionar de la manera más eficiente los materiales requeridos por la organización. Las políticas de aprovisionamiento deben buscar mejorar constantemente los indicadores de gestión, a fin de posicionarse como una ventaja competitiva dentro de la organización, de cara a los clientes externos, sin perder los requisitos de calidad establecidos por el mercado. Para ello, se establecen líneas de coordinación entre los distintos departamentos o secciones y se definen las necesidades y los presupuestos. (Ballou, 2004, p.130).

Los medios de transporte e información son herramientas de vital importancia, ya que, de ser explotadas de la manera adecuada, son elementos que verifican el correcto

funcionamiento de los procesos de la cadena de abastecimiento (Sarache, Cardona,2007, p.24).

1.2.2 Compras

Este proceso dentro de la cadena de suministro, se enfoca en buscar las fuentes de abastecimiento y realizar la adquisición de los materiales y artículos necesarios para el desarrollo de las operaciones en la organización, con la finalidad de mantener estable los procesos de producción (Escriva, Savall, Martinez 2014, p.04).

Según Carro Paz (2013), “La actividad de compras afecta al canal de aprovisionamiento. A través de ella se seleccionan las fuentes, se determinan las cantidades a adquirir, el momento de efectuarlas y la planificación de los productos. De acuerdo con el canal de distribución se establece la cuantía de los componentes y la secuencia y el ciclo de productos, lo cual repercute en el funcionamiento logístico global, pero en particular, en la gestión de inventarios y la eficiencia del transporte; por eso, a veces, se consideran las dos actividades como funciones del departamento de producción”.

Tengamos en cuenta que el proceso de compra o adquisición de una empresa consiste en varias etapas que son necesarias como procesos de planeamiento y control. Para estos procesos de compras se establece que las etapas consisten en:

- Solicitud de compra. - Etapa en la cual parte desde la necesidad del usuario o área de la organización que identifica la necesidad de recurso material o servicio para la organización y procede a comunicarlo al área o departamento de compra definida. Esta solicitud puede ser enviada como un documento interno a fin de controlar la trazabilidad dentro del proceso (Escriva, Savall, Martinez 2014, p.04).
- Selección de proveedores. - Entiéndase como un tamiz que se realiza a las empresas con respecto a su capacidad de poder ofrecer los productos o servicios solicitados, sobre los datos que puedan ser obtenidos tanto por el proveedor como por un proceso de investigación por parte de la organización que realice la compra. Mediante esta actividad se puede establecer calificaciones de manera cualitativa de manera de poder ofrecer una decisión objetiva (Barreneche,2010, p34 – 36). En el momento de elegir a un proveedor siempre debemos tener a consideración tanto el

precio ofertado, condiciones de pago, calidad, y post venta. Así mismo se debe procurar definir cuál de todos los criterios o puntos a evaluar, es el más importante para la organización.

- **Negociación.** - Como un concepto básico, la negociación es la actividad a través de la cual las personas puede comerciar o intercambiar productos o servicios, mediante un intercambio voluntario, buscando las mejores condiciones para cada una de las partes (Kennedy, 2011, p09). En el transcurso del proceso de negociación y tras escoger la mejor condición, se debe proceder con concretar las posturas de manera de poder culminar la negociación con un acuerdo formal por ambas partes (Escriva, Savall, Martínez 2014, p.05). Así también las negociaciones son “el medio más sofisticado y más costoso para determinar el precio; esta tarea requiere que el comprador y el proveedor, a través del diálogo, lleguen a un acuerdo común sobre los fundamentos de un contrato de compra/venta, como entrega, especificaciones, garantía, precios y términos” (Johnson, Leenders, Flynn, 2012, p.76).
- **Seguimiento de pedido.** - Luego de que el encargado de la compra, emite el documento de compromiso de adquisición (orden de compra) se debe hacer un monitoreo constante del estado de la entrega de los solicitado y ver las opciones de acelerar este proceso. De esta manera nos aseguramos de que el proveedor cumpla con los compromisos de entrega; así mismo, es importante que cada orden de compra tenga fecha apropiada de seguimiento (Johnson, Leenders, Flynn, 2012, p76).
- **Recepción de la mercancía.** - Conforme los pedidos van ingresando a las instalaciones de la organización, se debe realizar un recuento e inspección de la cantidad y calidad de los productos adquiridos, según lo descrito en los documentos de ingreso y los controles establecidos por la organización (Escriva, Savall, Martínez, 2014, p05).

1.2.3 Abastecimiento único o abastecimiento múltiple

La actividad de gestión de los proveedores tiene por objetivo la observación y la evaluación del grado de compromiso con el sistema de calidad de la Empresa, para la obtención de productos y servicios de la calidad adecuada (al nivel requerido por el cliente final) a través de relaciones duraderas, así como potenciar su desarrollo.

Las estrategias de gestión de los proveedores mencionadas por Monterroso (2000) son las siguientes:

- Múltiples proveedores: Reduce los riesgos de desabastecimiento y favorece la reducción de precios. Por lo general esta estrategia se basa en relaciones contractuales a corto plazo y se escoge en función de los menores precios.
- Proveedor único: Este tipo de estrategia está basada en el establecimiento de relaciones de largo plazo, lo que produce un importante ahorro de costos en el mediano y largo plazo, favoreciendo la competitividad de la cadena de abastecimiento en su conjunto.

Según Fraser, Leenders y Flynn (2012, p. 281-282), se hace la comparación entre abastecimiento único y abastecimiento múltiple, comienzan haciéndose la pregunta: ¿Debe el profesional del suministro elegir a un solo proveedor o recurrir a varios? La respuesta a esta pregunta es la muy insatisfactoria expresión: “Todo depende”. El cuadro 12-1 presenta los principales argumentos para colocar todos los pedidos de un artículo determinado con un solo proveedor y el cuadro 12-2 proporciona los principales argumentos para recurrir al abastecimiento múltiple:

a) Abastecimiento

- Ciertos compromisos anteriores, una relación pasada exitosa o un contrato continuo a largo plazo con un proveedor podrían evitar la posibilidad de dividir la orden.
- El proveedor puede ser el propietario exclusivo de ciertas patentes o procesos esenciales y, por tanto, ser la única fuente posible
- Cierta proveedor puede ser tan sobresaliente en la calidad de un producto o en el servicio o valor proporcionado como para excluir una consideración seria de comprar en otra parte.
- La orden puede ser tan pequeña que no valga la pena dividirla.
- La concentración de las compras puede hacer posible obtener ciertos descuentos o tarifas más bajas de fletes que las que se podrían obtener en cualquier otra parte.
- El proveedor tendrá mayor cooperación, estará más interesado y más dispuesto a complacer al comprador si cubre todas las necesidades de éste.

- Cuando la compra de un artículo implica un dado, una herramienta, un molde o una preparación costosa, es probable que el gasto de duplicar ese equipo o esa preparación de maquinaria sea sustancial.
- Las entregas se pueden programar con mayor facilidad.
- Producción justo a tiempo, compras sin inventarios o la contratación de sistemas.
- Las relaciones efectivas con el proveedor requieren muchos recursos y tiempo.

b) Abastecimiento Múltiple

- Ha sido una práctica tradicional usar más de una sola fuente de abastecimiento, en especial cuando se trata de una necesidad importante.
- Saber que sus competidores obtienen una parte del negocio puede mantener al proveedor más alerta a la necesidad de proporcionar mejor valor.
- La seguridad del suministro mejora. En caso de ocurrir incendios, huelgas, descomposturas o accidentes en la empresa de cualquier proveedor, las entregas se pueden obtener de su competencia, al menos en el caso de una parte de las necesidades.
- La organización del suministro ha desarrollado una capacidad única para tratar con fuentes múltiples.
- Evitar depender del proveedor.
- Obtener mayor flexibilidad, porque la capacidad no usada de todos los proveedores puede estar disponible.
- Incluso en las situaciones que implican relaciones cercanas y participativas con los proveedores, es posible hacer acuerdos de apoyo de tal modo que el proveedor X se especialice en el producto Q y le proporcione apoyo al proveedor Y, quien es experto en el producto R y le presta apoyo al proveedor X.
- Razones estratégicas, como un estado de alerta militar y la seguridad del suministro, pueden requerir de fuentes múltiples.
- Las regulaciones del gobierno pueden insistir en que se usen proveedores múltiples, pequeños o de grupos minoritarios. Si existe un alto riesgo asociado con una fuente pequeña o con una sola fuente de un grupo minoritario, puede ser necesario un abastecimiento múltiple.
- Puede ser que no se disponga de capacidad suficiente para atender las necesidades actuales o futuras del comprador.

- Es posible que los proveedores potenciales —nuevos o futuros— tengan que ser probados con órdenes de ensayo, mientras que otras fuentes reciban la mayor parte de los contratos actuales.
- La inestabilidad en el mercado de suministro hace que un abastecimiento único sea inaceptablemente riesgoso.

Existe una preocupación genuina entre los ejecutivos de suministro en relación con la cantidad de operaciones que se deben otorgar a un proveedor, en particular si éste es pequeño y el contrato representa una porción significativa de su ingreso. Se teme que una detención repentina de las compras pueda poner en peligro su supervivencia, pero el comprador no desee reducir la flexibilidad de estar atado a fuentes independientes. Una regla empírica que se ha usado en forma tradicional afirma que cierto porcentaje de las operaciones totales del abastecedor, entre 20 y 30%, deberían realizarse con un cliente. Si se decide dividir una orden entre varios proveedores, surge la pregunta: ¿sobre cuál base se deberá hacer esa división? La práctica real varía mucho; un método consiste en dividir las operaciones en partes iguales; otro consiste en basar la asignación en la cobertura geográfica; uno más, en colocar la porción más grande con un proveedor y el resto con uno o más abastecedores. En la industria química, como en otras industrias, una práctica común es conceder los contratos a varios proveedores con base en un porcentaje de las necesidades totales, a las que es posible estimar, pero no necesariamente garantizar, y puede no haber ni siquiera el requisito de un volumen mínimo.

1.2.4 Procesos logísticos de Subcontratación

Las empresas, actualmente se centran en el core business, es decir en la actividad que constituye el centro de sus acciones, su actividad principal o actividad esencial, con lo cual no despliega recursos para realizar actividades -complementarias o auxiliares- que no son de su especialidad. Ello, porque como refiere Lozano (2016: 36), la actual situación económica lleva implícito un cambio profundo en los modelos de negocio, a fin de ser competitivos, más aún en la internacionalización de sus actividades; es en este contexto, que una adecuada gestión de los canales de colaboración resulta imprescindible para ser más eficientes y competitivos, y reducir los costos al tiempo que se consigue el máximo grado de satisfacción de los clientes.

En la internacionalización de las actividades de la empresa la subcontratación de los servicios logísticos a un operador logístico resulta necesaria. Al respecto, García y Mateo (2008) señalan que la subcontratación de servicios logísticos es una herramienta que permite optimizar la gestión logística de aquellas empresas en las que realmente resulta posible y necesario, dado que sirve para unos objetivos concretos y cuya utilidad se enmarca en unos entornos determinados, a costo de que se realiza por un operador logístico seleccionado (p. 70).

Por su parte Roldán (2004, p. 77) sostiene que la subcontratación de servicios logísticos es una secuencia de pasos, tareas o actividades que conducen a un cierto producto el cual es objetivo de dicho proceso, en todas las actividades hay un proceso al igual que en la producción de tangibles, puesto que existe una secuencia de pasos que conlleva al fin buscado, transportar, por ejemplo, implica cargar y descargar lo que se transporte. Limpiar una ciudad o atender la salud de un paciente tienen una secuencia de pasos que pueden describirse como un proceso de modo muy similar a los procesos productivos.

En tanto Schneider (2004) la define como “La metodología para entregar un proceso en outsourcing puede resultar compleja debido a los diversos procesos involucrados en su realización” (p. 40).

De las referencias antes señaladas se tiene que la subcontratación de servicios logísticos sea contratando transporte u alguna otra actividad de la empresa que se quiera tercerizar, las empresas deben tener identificados, definidos y si es posible documentados los procesos relativos a la gestión de subcontratación los cuales tienen que ser ejecutados paso a paso. Al respecto, el proceso de programación de unidades conlleva lo siguiente:

Los principales objetivos de la subcontratación logística con García y Mateo (2008, p. 70).

- La reducción de los costos.
- Incremento de la productividad y de los niveles de servicio. El operador logístico incrementa los niveles de eficiencia y calidad debido a su experiencia.
- Mayor flexibilidad ante las fluctuaciones del mercado y la demanda. El operador logístico se adapta tanto a las fluctuaciones laborales como operacionales.
- Enfoque en el negocio, dejando las actividades que no son core business de la empresa en manos de un especialista, el operador logístico. Esto implica un mejor conocimiento (know how) y optimización de los costos logísticos o el acceso a

equipos y servicios de alto nivel a un precio menor y que la empresa contratarse puede centrarse en los procesos que forme parte de su verdadero core business.

- Disminución del riesgo inversor. Las inversiones en instalaciones y equipos las realiza directamente el operador.
- Repercusión medioambiental indirecta positiva. Con la gestión del operador se reduce el volumen de los residuos generados, se optimiza la vida de los embalajes mediante su gestión de logística inversa, se optimiza el consumo de fuentes energéticas, se consigue una importante reducción de emisiones de CO y otros contaminantes, generando una disminución de costos de explotación y una mejora de la reputación de la empresa en su entorno.

1.2.5 Análisis previo

La decisión de subcontratar conlleva valorar la opción de operar uno mismo, ante lo cual la empresa se ve obligada a afrontar un nivel de inversiones determinado, o externalizar el servicio, lo que nos permite utilizar en otras áreas de negocio, el capital o la capacidad de financiación no invertido en terrenos, edificios o equipamientos, al tiempo que se transfiere el riesgo de gestión al suministrador del servicio (García, Gómez, Fernández y Parreño, 2002: p. 566).

Para Forneas (2008, p. 41), el proceso de contratación de un servicio de tercerización empieza mucho antes del proceso de negociación del contrato propiamente dicho. Podemos establecer de forma práctica que existen una serie de aspectos, comunes en todos los servicios en el proceso de contratación.

En tanto que García y Mateo (2008) añade que el Análisis previo es “en esta etapa que se realiza una descripción del sistema logístico actual, se evalúan los costes logísticos, los niveles del servicio, el sistema de información y la gestión de todo el sistema, se redacta el borrador del pliego de condiciones” (p. 70).

Por otra parte, Isla, Jiménez y Vásquez (2003, p. 115), refieren que el primer bloque análisis previo a la tercerización consiste en identificar el ámbito de la empresa, y la definición del proceso de negocio donde se va desarrollar el plan de tercerización: “transporte de mercancías”, identificando la perspectiva de contratista y del transportista.

1.2.6 Análisis del contexto de la empresa

- Manejo del producto, refiriéndose al paquete de actividades que el agente externo puede ofrecer, como operadores, equipo de manejo de carga, sistemas de información, procesamiento de órdenes, flexibilidad, disponibilidad, diseño de rutas.
- Implantación, la capacidad que el agente externo tenga para crear un sistema tan adaptado a la empresa que pudiera detectar clientes potenciales.
- Servicio y precio, que debiera cubrir al menos el nivel de servicio que actualmente tiene la empresa, con el esquema de transporte (propio o contratado) con el que cuente.
- Lugar, se refiere a un agente nacional pensando en el amplio conocimiento del territorio.
- Personal, referido a la capacitación y motivación del personal que labora con el agente externo, pero que finalmente será la imagen de la empresa que realiza la contrata.

Con esta revisión teórica, se tiene que el análisis previo es dar a conocer, en esta parte del proceso de subcontratación, y determinar entre otras cosas el ambiente actual de la empresa previo; es decir, el personal interno que involucrará el servicio, volúmenes de carga, aspectos de calidad, especificaciones técnicas, clientes involucrados en el futuro servicio, se sugiere definir una serie de elementos o criterios para comprar o contratar algún bien o servicio. El análisis que se recomienda para seleccionar un proveedor de servicios debe contemplar delimitar aspectos que determinen la visión de la compañía y su grado de alineación con los objetivos de quien lo contrata.

1.2.7 Requerimientos o pliego de condiciones del proceso de subcontratación

García y Mateo (2008, p. 70), tomando como de base el proceso anterior se define exhaustivamente las especificaciones técnicas y contractuales del proyecto, para que los operadores realicen sus ofertas técnicas, se describe el nuevo sistema logístico, fruto del análisis interno, la puesta en marcha y la valoración económica.

Por su parte, Jiménez y Vásquez (2003, p. 122) sostienen que esta fase del proyecto consiste en definir las características técnicas de cada actividad del proceso de negocio “Gestión del

transporte”. De esta manera, las especificaciones del servicio deseado y la identificación de las variables críticas son parte importante del proyecto de tercerización.

Con lo cual, los autores plantean definen que en este proceso las necesidades que tiene la empresa tanto técnicas como necesidades específicas del proyecto para que de esta forma los proveedores puedan lanzar ofertas basadas en estas necesidades.

1.2.8 Especificaciones del servicio

Una parte fundamental en la contratación de un servicio de transporte es la adecuada y bien estructurada petición de oferta. La respuesta a los contenidos respectivos resulta exitosa en la medida en que el contratista analice sus necesidades reales, y la pueda asentar en un documento técnico que sea comprensible. En el sector automotriz, este tipo de apoyo técnico se ha desarrollado con un alto nivel de calidad, teniendo como respuesta que la elaboración de piezas que implican un altísimo grado de precisión son fabricadas por “terceras partes” de manera muy exitosa.

Analizar los parámetros del nuevo servicio que desea (dejando abierto a los diferentes procesos, criterios y medios que optimicen su desempeño).

- Fijación de indicadores de calidad.
- Análisis de los recursos del contratante, posibles de transferir.
- Requerimientos de carácter informático, asociados con el servicio.
- Datos del transportista en los que incluya su capacidad para la prestación del servicio.
- Condiciones de presentación de la oferta.

1.2.9 Identificación de variables críticas

Se generan datos históricos del comportamiento de indicadores, con la finalidad de observar una posible estacionalidad en la que el comportamiento de la calidad del servicio y una serie de parámetros puedan únicamente ser observados a través de la medición. Posterior a la recopilación de una base de información, vendría la proposición de todos los elementos que probablemente influyen en el esquema de transporte de la empresa.

Finalmente, con la información recabada en esta fase se tiene la posibilidad de pasar a la etapa de diseño del sistema, misma que a continuación se detalla.

- Tiempo trabajando con su esquema de operación.
- Volumen de carga transportada.
- Tamaño de flota requerida para la operación.
- Giro de la empresa.

Los autores indican que determinar las especificaciones técnicas, hacer un buen planteamiento de lo que se desea conseguir con la subcontratación de un servicio es crucial para que la relación entre el proveedor de servicio y cliente sea exitosa, por ejemplo, al definir los requerimientos del nivel de servicio se podrá asegurar la rendición de cuentas y se podrá notar los rendimientos por debajo del nivel del servicio lo que podrá generar penalidades para el proveedor.

Se tiene que especificar parámetros requeridos del proceso, es decir describir lo que para la organización es un servicio óptimo y estos deben ser claros y precisos.

1.2.10 Selección de proveedores

Schneider (2004, p. 106) señala que la selección del proveedor es un proceso con múltiples etapas y debe iniciarse antes que la organización evalúe las propuestas. El primer paso es evaluar cuáles podrían ser los potenciales proveedores; de este modo, la organización puede contar con un buen conocimiento del mercado.

Según Power, Desouza y Bonifazi (2008, p. 101-102). El proceso de evaluación de proveedores puede ser mejor descrito como un filtrado y tamizado. Los criterios se aplican a su vez a la gran colección inicial de proveedores potenciales y el número de candidatos se reduce. Finalmente se llega a un conjunto manejable con el que te gustaría iniciar el proceso de negociaciones. El número de criterios que usted puede tener que aplicar para elegir el proveedor seguirá siendo el mismo, independientemente de los proyectos, aunque puede haber diferencias en la intensidad o el rigor con que se aplican los criterios particulares, basadas en la peculiar naturaleza del proyecto.

Además, es necesaria una preparación antes de poder empezar a trabajar en la evaluación de los proveedores, para asegurarse de que tenemos un proceso sólido y definido para evaluar

a los proveedores. Uno de los primeros artículos que atender es poner en marcha el equipo de evaluación de proveedores, compuesto por representantes de la empresa. Este equipo debe ser multifuncional y debe contar con miembros que tienen experiencia en las funciones básicas y auxiliares de la empresa, tales como finanzas, legal, informática o la producción y las operaciones. El equipo debe entender su papel y el proceso por el cual se va a cumplir su objetivo de evaluación de proveedores. Para ello, el equipo debe ir a través de una orientación o un programa de formación que establece claramente un entendimiento común entre los miembros del equipo, se describe el proceso de selección de proveedores, especifica el sistema de calificación de proveedores y también establece claramente la importancia de la objetividad y la imparcialidad en el proceso de selección de proveedores.

1.2.11 Proceso de selección

se necesita preparación antes de poder empezar a trabajar en la evaluación de los proveedores, para asegurarse de que usted tiene un proceso sólido y definido para evaluar a los proveedores.

Manejar la lista de proveedores, se utilizarán criterios generales o de alto nivel para reducir el grupo de posibles proveedores, es decir se reducirá la lista de postulantes.

Evaluación de proveedores, después de reducir la lista de proveedores el siguiente paso es fundamental para comenzar a evaluar la capacidad de cada proveedor a profundidad. Aquí hay que crear una lista de atributos deseados contra el cual medir cada proveedor.

Evaluación de la propuesta de los proveedores. Aquí es donde se mira el tema de precios. ¿Cuánto es el precio del proveedor propuesto para el proyecto y cómo este se reúna con sus expectativas? Tenga cuidado con los vendedores que han fijado el precio del proyecto de manera significativa inferior a la media. Estos vendedores pueden estar simplemente tratando de obtener su atención a llamarlos para una sesión de negociación.

Una mirada en profundidad a los Proveedores, en esta etapa se revisará a fondo la lista reducida de proveedores, con un enfoque en la evaluación de sus vulnerabilidades. Se debe llevar a cabo una minuciosa evaluación del riesgo de cada proveedor.

Los autores hacen especial énfasis en esta etapa del proceso de subcontratación y plantean una serie de elementos o criterios para el proveedor de transporte bien o servicio. El análisis

que se recomienda para seleccionar un proveedor de servicios parte desde que se selecciona al personal interno que se encargará de seleccionar los proveedores y que deberá de seguir paso a paso los procesos que los autores recomiendan para una buena elección de proveedores. De no efectuar un buen proceso de selección es probable que nos demos con la sorpresa de haber seleccionado un proveedor de transporte que no se encuentre en las condiciones de entregar los servicios ofrecidos.

Es en este proceso donde radica la importancia de encontrar al proveedor o socio correcto que nos ayudara a ser más competitivos en el mercado que nos desarrollemos, en ese sentido la precisión es vital y el personal encargado del proceso deberá aplicar sus criterios de decisión hasta el final del proceso de selección con objetividad.

1.2.12 Estructura y contenido del contrato

García y Mateo (2008, p. 71) refieren que una vez seleccionado el operador, se redacta la carta de intenciones, se describe todo el contenido del contrato de prestación de servicios logísticos, se discute la modalidad de tarificación, se discute como se llevara a cabo la resolución de posibles imprevistos durante el desarrollo de la actividad, se fijan los valores objetivos para los indicadores de seguimiento.

Por su parte Schneider (2004, p. 120), sostiene que “el contrato de outsourcing recoge el alcance y las características del servicio definido sobre la base de las especificaciones del nivel del servicio acordadas entre ambas partes”. Es aquí donde se tendrá que plasmar los servicios a realizar, duración del contrato entre otras especificaciones.

Entre las partes del contenido del contrato tenemos:

- Objeto del contrato.
- Carencia de subordinación, en el cual debe indicar que es una relación de iguales el contratante no es el patrono si no el cliente del contratado.
- Retribución, el monto de la retribución, la forma de pago,
- Plazo, tiempo por el cual se firmará el contrato.
- Obligaciones de las partes, las obligaciones de ambas partes tienen que ser muy concretas.
- Otras estipulaciones:

- Cláusula de supervisión.
- Cláusula de responsabilidades.
- Penalidades.
- Garantías del servicio.
- Modificaciones o cambios posteriores.
- Solución o controversias.

Los contratos de servicios suelen ser muy complejos ya que tienen que incluir una serie de características e incluir casi toda la información que se dio en cada uno de los procesos, es aquí donde tiene que quedar contemplado posibles acontecimientos dentro del desarrollo del servicio. Los autores recomiendan una estructura o esquema que deberá incluir todo contrato de subcontratación y que se deberá adecuar según la necesidad de información de servicio subcontratado.

1.2.13 Seguimiento y control de operaciones

Power, Desouza y Bonifazi (2008, p. 130) refieren al seguimiento que deberá dársele inicialmente a la prueba piloto, y posteriormente a la decisión que se adoptó; esto crearía de alguna forma un historial en la empresa, tal que el directivo responsable del área y las personas directamente involucradas conozcan el porqué de la composición de su sistema de abastecimiento a los clientes, como un estudio de planteamiento de estándares que les permita mantener una evaluación constante a fin de saber si la modalidad utilizada sigue siendo la óptima para la empresa.

Según Schneider (2004, p. 169), sin una estructura de control adecuada es imposible administrar cualquier organización y mucho menos una alianza estratégica con un proveedor externo, gracias a una estructura de control, la organización puede verificar si los propósitos de la alianza se están manteniendo en el tiempo o si ha habido desviaciones que deben ser corregidas para evitar poner en riesgo el éxito del proyecto.

Ambos autores comparten la idea que es necesaria hacer una comprobación de lo ofrecido por el proveedor; se deberá hacer seguimiento a las operaciones y si es posible documentar las incidencias. Por otra parte, el proveedor deberá sentirse igualmente interesado por las medidas de seguimiento y control, ya que de ellas depende el mejoramiento continuo del sistema según los requisitos de la empresa y el éxito de la subcontratación.

1.2.14 Clasificación de costos

Según el tiempo de evaluación: costos históricos que analizan los costos en que incurrió en el pasado y se interpretan para analizar la gestión, y los costos presupuestados, toman datos del pasado y el presente e intentan analizar cómo será la gestión que se seguirá teniendo.

Según su determinación: costos fijos que son las inversiones que permanecen constantes dentro de un periodo, costos variables que varían directamente y proporcionalmente a los cambios en el volumen de producción, y los costos mixtos que tiene una proporción fija y variable.

Según su lugar de consumo: costos de producción que son inversiones que se destinan a la realización de un producto (bien o servicio) y los costos operacionales que son inversiones destinadas a crear el proceso de socialización de la empresa y los productos.

1.2.15 Sistema de costos

Aquellos que ponen de relieve el tratamiento de los costos fijos al momento de realizar la valuación de los productos, bajo esta perspectiva se dividen en costeo por absorción y costeo directo y aquellos otros que atienden a las características de los procesos productivos para recoger los datos y realizar las valuaciones de los artículos. Estos los encontramos en el costeo por procesos y el coteo por órdenes específicas.

1.2.16 Rentabilidad

Es uno de los indicadores más relevantes para medir el éxito de una compañía. La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades.

Estas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación integral de costos y gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades.

1.2.17 Diagrama de causa –efecto (Ishikawa)

El diagrama de Ishikawa o diagrama de causa y efecto, también conocido como “espina de pescado”, es una herramienta clave de la calidad que proporciona una imagen visual para identificar las causas de los problemas o hechos detectados y corregir las causas de raíz del problema, en lugar de centrarse en sus síntomas.

Los pasos para su implantación son los siguientes:

- Definir de forma clara, sencilla el efecto o problema.
- Identificar las causas que van a contribuir al efecto o problema. Puedes usar las 4 básicas a las que hace referencia Kaoru Ishikawa o añadir nuevas.
- Haz un brainstorming y anota todas las posibles causas que dan lugar al problema y ve anotándolas dentro de cada categoría.
- Revisión de las causas, por lo que ahora tienes la capacidad de seleccionar aquellas causas que tienes posibilidad de corregir y aquellas que están fuera de tu alcance.

Posteriormente, se realizará una evaluación de causas y soluciones de mejora.

1.2.18 SIPOC

Diagrama SIPOC De acuerdo a la Asociación Americana de la Calidad se puede definir el diagrama SIPOC como una herramienta útil que permite identificar un proceso o varios procesos claves de manera detallada. SIPOC toma su nombre del acrónimo como se detalla líneas abajo:

- Supplier – Proveedor: Persona u organización quién brinda material o recursos.
- Input – Entradas: Material, datos que se necesita para realizar las actividades del proceso.
- Process - Proceso: Serie de actividades que añaden valor a las entradas para producir las salidas.
- Output – Salida: Producto o servicio usado por el cliente.
- Customer – Cliente: Persona u organización de la salida del proceso.

El diagrama SIPOC tiene como beneficios: Ayudar a identificar y balancear requerimientos, identifica de manera rápida al proveedor y clientes, comprueba las necesidades de recursos

Supplier, Input, Process, Output y Customer, señala el alcance del proyecto, identifica quién debe participar en el equipo de proyecto, satisface a los interesados y se llega a un consenso del equipo, y permite generar una mayor claridad en los procesos.

1.2.19 Matriz de Kraljic

La primera matriz de la gestión de la cartera de compras fue propuesta en 1983 por Kraljic. En la misma se evalúan las familias de compra en base a impacto del beneficio de la compra (valor del material) y complejidad de conseguir el insumo en el mercado (riesgo de Suministro). La forma de evaluación del valor del material se realiza en base a tres factores: volumen adquirido, porcentaje que representa del costo total de las adquisiciones del periodo evaluado y el impacto que puede representar en la calidad del producto o fin del negocio. El riesgo del suministro se mide por la disponibilidad del mismo en el mercado, cantidad de proveedores disponibles, demanda del artículo, oportunidades de comprarlo o fabricarlo y posibilidad de encontrar alternativas del mismo. (Kraljic, 1983).

El análisis de los productos se realiza en función a:

- El Impacto en el Resultado: Este criterio hace referencia a la importancia estratégica de las compras en términos de valor añadido por línea de producto, el porcentaje de materia prima en los costos totales y su impacto en la rentabilidad.
- El Riesgo en el Suministro: Significa la complejidad de la oferta del mercado medida por la escasez de la oferta, el ritmo de la tecnología y / o sustitución de materiales, los obstáculos de entrada, el costo logístico de la complejidad y las condiciones de monopolio u oligopolio.

Así mismo las diferentes estrategias para el tratamiento de los productos son:

- Productos Apalancados: Son productos que representan un alto porcentaje de las ganancias o resultados de la empresa y a la vez se cuenta con muchos proveedores disponibles. Es fácil cambiar de proveedor. La calidad de productos está estandarizada por lo que el riesgo inherente al suministro es bajo.
- Productos Cuello de botella: No inciden de manera importante en los resultados, pero sí hay un riesgo en el suministro. La estrategia consiste en garantizar ese suministro, buscar alternativas, elaborar un plan de contingencia ante su posible falta. En estos

materiales se puede incluso aceptar un mayor coste ya que su incidencia en los resultados va a ser pequeña.

- Productos Estratégicos: El impacto en resultados es alto y el riesgo de suministro también. Hay que garantizar el suministro haciendo todo lo que sea necesario: asociarse con el proveedor si es necesario o buscar alternativas.
- Productos Rutinarios: Son los de menor importancia: No inciden apenas en los resultados y el riesgo es bajo: La estrategia a seguir es reducir referencias, simplificar los procesos administrativos, en algunos casos descentralizar la compra: cada unidad de negocio busca su proveedor local.

1.3 Casos de Éxito

Para desarrollar una propuesta de mejora para la presente investigación se ha realizado la búsqueda de casos de éxito que puedan brindar el soporte necesario para poder mejorar y optimizar los costos incurridos en la gestión de operaciones.

1.3.1. Informe de actividad de compras y gestión de proveedores en Bilbao (2018)

Descripción: Este caso de éxito toma lugar en la empresa IBERDROLA, este informe se orienta principalmente en demostrar que la relación con sus proveedores es de vital importancia en la gestión de compras, las directivas son claras en este aspecto y promueve una política de relaciones con los proveedores, basada en los principios de la ética empresarial y la transparencia, procurando la búsqueda de la mejora continua y el beneficio mutuo, e impulsando actividades de innovación y desarrollo.

Logros alcanzados: IBERDROLA con su estrategia de compromiso con su cadena de proveedores ha sido reconocida por CDP Supply-Chain y la ha posicionado en la lista A, reconociendo así el compromiso de la compañía con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, definidos por la ONU.

1.3.2. Starbucks: Un caso de éxito en la gestión de la cadena de valor. (2016). Fullstep. Mexico. <https://www.fullstep.com>

Descripción: Este caso de éxito se lleva a cabo en la exitosa multinacional de venta de café Starbucks. El éxito presentado por dicha compañía se basa en la estrategia de diferenciación en la que ofrece valor (innovación en valor, en producto, servicio y trato) y solo brindando un buen producto y una atención excelente. Starbucks desarrolla ciertas actividades que nos permiten entender como lograron obtener una cadena de valor exitosa.

Logros alcanzados: Starbucks con su estrategia de diferenciación en la que ofrece valor desarrolla dos tipos de actividades primarias y secundarias; como actividades primarias destaca la selección de la calidad en materias primas, invierte en productos de calidad superior y en el servicio al cliente, siendo este último uno de sus pilares; como actividades secundarias destacan el buen diseño e infraestructura para todos sus locales, uso de tecnología no solo para brindar un buen producto, sino también para comunicarse con sus clientes, y por último el aprovisionamiento, pues se establecen relaciones estratégicas con los proveedores.

1.3.3. Supermercados Walmart. (2015). Deusto Formación. Barcelona.
<https://www.deustoformacion.com>

Descripción: Walmart presenta un caso de éxito basado en la eficiencia de su cadena de suministro, siendo una de las primeras en optimizarse, utilizando un sistema innovador llamado Cross Docking y adicionalmente uso etiquetas de identificación.

Logros alcanzados: Walmart mediante esta innovadora técnica ahorro costos mediante la transferencia de los productos directamente al camión sin tener que pasar por el almacén, logrando la reducción de coste de almacenamiento. A través de esta técnica utilizada se pudo obtener un menor precio que la competencia. Adicionalmente pudo obtener un mayor control de la mercadería utilizando etiquetas de identificación permitiendo un mejor manejo del stock.

1.3.4. Úrsula Ures y Nicolas Giani. Caso de éxito cliente – proveedor para reducir costos operativos. (2006). É Logística. México. <http://www.logisticamx.enfasis.com>

Descripción: Flint Ink y DM Transporte y Logística Internacional muestran como a través de su éxito basado en un compromiso mutuo llamado Viaje Rápido, lograron reducir los tiempos de viaje y obtuvieron beneficios mutuos, tanto en precio como en la operatividad.

Logros alcanzados: Ambas empresas, Flint Ink y DM Transporte y Logística Internacional lograron beneficios mutuos, la primera se vio beneficiada ya que obtenía su mercadería en un menor tiempo, reduciendo su stock y sus inventarios; y para la segunda empresa, lograron optimizar la carga de vehículos ya que estos son llenados hasta el techo mejorando los costos. Básicamente al adoptar este servicio se redujo el transit time que lleva consigo una reducción de costos.

1.4 Normatividad

FULEN es una empresa privada capaz de disponer una oferta integral de externalización de servicios que abarca limpieza, seguridad, servicios socio sanitarios y otros a nivel nacional, para brindar los diferentes servicios tiene que abastecerse de diversas materias primas y distribuir las a 1300 puntos. La empresa dentro del proceso de compra tiene que regirse a la siguiente normativa:

- D. Leg. N° 1385 que incorpora delitos de corrupción privada: esta norma se pone en sintonía con las exigencias internacionales, Aunque esto es un acierto, pues tanto la conducta del corrupto como la del corruptor desembocan en el mismo resultado, ambos afectan el normal desarrollo de las relaciones comerciales y la competencia leal entre empresas. En la ley se incorporan dos nuevos artículos, los cuales se detallan a continuación:
- Artículo 241-A.- Corrupción en el ámbito privado, El socio, accionista, gerente, director, administrador, representante legal, apoderado, empleado o asesor de una persona jurídica de derecho privado, organización no gubernamental, asociación, fundación, comité, incluidos los entes no inscritos o sociedades irregulares, que directa o indirectamente acepta, reciba o solicita donativo, promesa o cualquier otra ventaja o beneficio indebido de cualquier naturaleza, para sí o para un tercero para realizar u omitir un acto que permita favorecer a otro en la adquisición o comercialización

- Artículo 241-B.- Corrupción al interior de entes privado, el socio, accionista, gerente, director, administrador, representante legal, apoderado, empleado o asesor de una persona jurídica de derecho privado, organización no gubernamental, asociación, fundación, comité, incluidos los entes no inscritos o sociedades irregulares, que directa o indirectamente acepta, recibe o solicita donativo, promesa o cualquier otra ventaja o beneficio indebido de cualquier naturaleza para sí o para un tercero para realizar u omitir un acto en perjuicio de la persona jurídica, será reprimido con pena privativa de libertad no mayor de cuatro años e inhabilitación conforme al inciso 4 del artículo 36 del Código Penal y con ciento ochenta a trescientos sesenta y cinco días-multa.
- Ley Nro. 27181 Ley General de transporte y tránsito terrestre en el Perú: La presente Ley establece los lineamientos generales económicos, organizacionales y reglamentarios del transporte y tránsito terrestre y rige en todo el territorio de la República, no se encuentra comprendido en el ámbito de aplicación de la presente Ley, el transporte por cable, por fajas transportadoras y por ductos, la ley focaliza su acción en aquellos mercados de transporte que presentan distorsiones o limitaciones a la libre competencia.
- Resolución de Superintendencia N° 007-99/SUNAT, Reglamento de Comprobantes de Pago.
- Sanciones e infracciones aplicables durante el traslado de bienes Art. 174 del código tributario, constituyen infracciones relacionadas con la obligación de emitir documentos de pertenencia o comprobantes de pago, por ejemplo, infracción 8 (remitir bienes sin el comprobante de pago, guía de remisión y/u otro documento previsto por las normas para sustentar la remisión, es decomiso de mercadería.
- Decreto supremo Nro. 021-2008-MTC reglamento nacional de transporte terrestre de materiales y residuos peligrosos publicada el 10 de junio del 2008, con el objeto de establecer las normas y procedimiento para el proceso de transporte terrestre de materiales peligrosos.

En los últimos años se han observado cambios vertiginosos en la gestión de operaciones y logística de las empresas a nivel global, como consecuencia nace la necesidad de ser más competitivos, siendo indispensable para las empresas tener una visión integradora de todos los procesos de la empresa.

2 CAPITULO N° 2

En éste segundo capítulo procederemos a detallar tanto a la empresa de estudio, así como los problemas identificados dentro de su cadena de abastecimiento e intentaremos brindar una solución óptima que le permita mantener su competitividad en el mercado global. El establecimiento de las mejoras se encuentra definido para todo el segmento de productos de limpieza, ya que es el proceso con mayor demanda de la organización y donde cualquier punto de mejora será significativo para la misma.

Así mismo, se comentará el análisis inicial y las posibles causas raíces, que nos permitirán reducir la recurrencia de los problemas y aplicar lo mejor posible la metodología de la mejora continua.

2.1 Descripción de la empresa

2.1.1 Ubicación Geográfica de la organización

El proceso en análisis corresponde al área de compras de la organización FULEN Perú, que se ubicada dentro de la estructura de la Dirección de Administración y Finanzas.

La sede principal de FULEN Perú se ubica en el distrito de Magdalena del Mar, en la ciudad de Lima, así mismo tiene 03 oficinas adicionales en los distritos de La Molina, Pueblo Libre

y Chorrillos, siendo éstas últimas las encargadas de realizar el reclutamiento del personal de los diversos servicios prestados por la organización. Adicionalmente, como parte de su expansión en el país, se han implementado en los últimos años, oficinas en las provincias de Arequipa y Trujillo.

Figura 1: Grupo FULEN en el Perú

Fuente: Propia

2.1.2. Descripción de las operaciones

FULEN Perú pertenece al GRUPO FULEN, empresa española multinacional fundada en 1962, líder en la prestación de servicios generales a empresas. El grupo está especializado en los servicios de limpieza, seguridad privada, servicios auxiliares (logísticos, generales y telemarketing), FSM, servicios sociosanitarios, mantenimiento, trabajo temporal y medio ambiente. Actualmente el Grupo está presente en 14 países a nivel mundial, con ventas consolidadas de 1.387 millones de euros y una plantilla global de más de 84.000 empleados.

Figura 2: Grupo FULEN en el mundo

Fuente: FULEN (2013)

En el Perú, el GRUPO FULEN está integrado por cuatro empresas: FULEN del Perú, FULEN del Perú de Servicios Complementarios, FULEN del Perú de Servicios Generales y FULEN del Perú Seguridad. Como parte de sus políticas de expansión a nivel nacional, además de la Sede Principal en Lima, el GRUPO cuenta con dos delegaciones: una en Arequipa y otra en Trujillo, ciudades clave dentro de sus planes, debido a su desarrollo económico y comercial.

FULEN se convierte en la primera empresa de su sector capaz de disponer una oferta integral de externalización de servicios que abarque: limpieza, seguridad, servicios sociosanitarios, servicios auxiliares, trabajo temporal, mantenimiento y medio ambiente. Mediante este servicio único, el cual permite diferenciar al GRUPO FULEN de la competencia, se respaldan los tres principios corporativos: (i) Apuesta por el desarrollo sostenible y la calidad de sus servicios, (ii) Formación, y (iii) Compromiso con sus trabajadores y la sociedad.

Como parte de las bases de la organización, se sitúan cinco valores fundamentales:

- La Responsabilidad Social Corporativa.
- El resultado económico.
- El respeto al medio ambiente.
- El desarrollo de las capacidades de los trabajadores.
- El sentimiento de pertenencia.

El trabajo que viene realizando FULEN Perú, de la mano de sus clientes, se constituye en un importante aporte al crecimiento del país, especialmente en lo relacionado con los proyectos desarrollados bajo el mecanismo de Asociación Público – Privada (APP), donde a partir de la edificación y mantenimiento de infraestructura pública, el Estado y el sector privado optimizan recursos en beneficio directo de la sociedad y el mejoramiento de la calidad de vida de las familias peruanas.

El GRUPO FULEN cuenta con las Certificaciones Internacionales ISO 9001 e ISO 14001 que acreditan la adopción de un sistema eficaz para el cuidado y protección del medio ambiente y elevados estándares de calidad. La norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad dentro de la compañía, mientras que la ISO 14001 contempla los requisitos y directrices para el uso de sistemas de gestión ambiental. De esta manera, los empleados de la compañía desempeñan sus labores dentro de parámetros ambientales que no atentan contra la salud. Por su parte, el certificado según el estándar

OHSAS 18001 acredita que las empresas e instituciones han implantado un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Este certificado es una eficaz herramienta que ayuda a prevenir riesgos laborales en el seno de las organizaciones, apostando por la mejora continua.

2.1.3. Principales Servicios

Los principales ámbitos de labores del GRUPO se centran en los siguientes servicios:

LIMPIEZA Y CONTROL DE PLAGAS Fruto de la experiencia en este sector, la empresa se ha convertido en la líder del mercado participando en sectores altamente especializados como: Grandes superficies / Transportes (infraestructuras y material móvil)/ Centros Sanitarios/ Industria agroalimentaria/ Industria farmacéutica/ Limpieza industrial/ Edificios de oficinas/ entre otros. EULEN Limpieza posee <u>certificaciones que garantizan la calidad en la gestión de todos sus procesos</u> como: el ISO 9001, el ISO 14001, garantía de que todos sus servicios cumplen con la legislación ambiental vigente, y el OSHAS 18001 para los servicios de limpieza industrial; además se encuentra en proceso de certificación para las actividades de limpieza convencional e higienización.	
EULEN MANTENIMIENTO A nivel internacional, el GRUPO posee más de 40 años de experiencia en la prestación de Servicios de Mantenimiento de Edificios; conocimiento que ha sido transferida a EULEN PERÚ. En el Perú, brinda servicios de mantenimiento y operación de instalaciones, en edificaciones y el sector industrial; además, realiza estudios e ingeniería para la reducción del consumo energético; así como la adecuación, reforma o mejora de instalaciones. También actúa en campos más especializados, como el de los equipos electromédicos.	SEGURIDAD FISICA Y ELECTRONICA EULEN Seguridad está dirigido a sectores que requieren una elevada especialización como las grandes superficies: centros comerciales, entidades financieras, centros de transporte (aeropuertos, estaciones ferroviarias, entre otros), así como al sector industrial y público. El éxito de esta área es posible gracias al meticuloso proceso de selección del personal y el alto nivel de formación especializada.
EULEN FSM (FACILITY SERVICES & MANAGEMENT) Se encarga de la integración, planificación y control de las actividades y servicios necesarios para el funcionamiento de las empresas. El objetivo es integrar todos los servicios en una única gestión, desarrollando soluciones innovadoras que generen sinergia y permitan mejoras sustanciales de calidad y costos. En este sentido los servicios se empaquetan por sectores: industrial, educación y ciencia, turismo, salud, transporte, banca y seguros, energía y agua, telecomunicaciones.	APUESTA POR I+D+I El uso de tecnología de punta es fundamentalmente en el área de las telecomunicaciones, toda vez que posibilitan la utilización de nuevas herramientas en el campo de la gestión remota o telegestión. En este campo, es donde la televigilancia encuentra la estructura precisa para su desarrollo. Las mayores capacidades y velocidades en la transmisión de información permiten, hoy en día, la visualización con cámaras o la explotación remota de sistemas de centralización de seguridad a unos costes razonables. Esta es la razón por la que importantes corporaciones públicas y privadas, ya confían en EULEN Seguridad para implantar medidas remotas centralizadas en sus órganos de decisión, que además de proporcionar un mayor nivel de seguridad pueden suponer un ahorro de recursos en el medio plazo.

Figura 3: Principales servicios

Fuente: FULEN 2015

Cabe señalar que las operaciones locales del GRUPO cuentan con el respaldo de la experiencia y conocimiento mundial; en ese sentido, los principales ejecutivos de sus subsidiarias están en constante capacitación y comunicación con la casa matriz, a fin de compartir experiencias, conocer iniciativas innovadoras y captar nuevas tecnologías aplicables al mercado nacional.

2.1.4. Planificación estratégica

Como parte de su planificación, la organización ha definido ciertos conceptos y procesos sistemáticos necesarios para poder cumplir sus objetivos y metas cada cierto periodo de tiempo, dentro de estos conceptos se definen los siguientes:

- Misión

“La prestación de los servicios generales que nuestra sociedad - cada vez con mayor intensidad y variedad - demanda, teniendo como fundamento la creación de valor, el compromiso ético y social y el respeto al medio ambiente”.

La organización establece “La prestación de servicios generales” como su principal propósito, soportado por sus valores y el respeto del medio ambiente. Como sabemos, es importante para la organización destacar de manera adecuada su Misión, para que puedan definir su identidad y rumbo; así como su principal motivación en el desarrollo de sus actividades.

- Visión:

“Proporcionar servicios generales de calidad, con el mínimo impacto ambiental posible, que contribuyan a mejorar el desarrollo y bienestar de las personas”.

Visión que es parte del desarrollo de las políticas y debe ser afín con los objetivos corporativos establecidos en este caso por la organización central.

- Misión Gestión de Compras y Almacén:

“Brindar un óptimo nivel de atención a las unidades de cada negocio a un costo eficiente aportando competitividad a la empresa”.

Con respecto a la Misión del área en evaluación, se puede identificar claramente que se encuentra alineado a la Misión y Visión corporativas del grupo, de manera que establece que los objetivos y dirección del área se encuentran en armonía con los de la organización.

2.2 Descripción del proceso a analizar

2.2.1 Proceso de compras

El proceso de compras se encuentra definido dentro del área de logística, la cual pertenece al área de administración y finanzas, esto con la finalidad de buscar soluciones y procedimientos que maximicen la eficiencia del abastecimiento con respecto a los competidores en el entorno.

Este proceso tiene como grandes objetivos:

- Reducir los costos de bienes, activos fijos y servicios a través de la agilidad operacional, potenciando el capital humano de Compras y Almacén y estableciendo un plan estratégico para lograr excelencia operacional.
- Reforzar la importancia de la participación del Responsable del Centro de Costos en el proceso de compras.
- Organizar y regular las compras descentralizadas.
- Garantizar la elaboración de un mapa comparativo de precios (MCP), tratando de eliminar las compras a los proveedores cuando no hay por lo menos 2 propuestas comparables.

Figura 4: Organigrama del área de administración y finanzas.

Fuente: Propia.

Para el desarrollo del proceso de compras de productos de limpieza, equipos de protección y consumibles, la organización ha definido a 24 proveedores que se encargan de abastecer todos los insumos necesarios para el desarrollo de los servicios del producto limpieza, el cual maneja más de 1300 puntos a nivel nacional.

El sistema de gestión logística que utiliza actualmente la organización para el control y generación de los pedidos de compra se llama OFISIS, este sistema se encuentra desactualizado desde hace más de 03 años, por lo que evidencia falencias con respecto a reportes y diferentes procesos de control (precios históricos, reporte de precios actuales, entre otros.). A la fecha se encuentra en proceso de planificación, el proyecto de cambio a otro ERP que pueda suplir las limitaciones de la herramienta actual. La fecha de inicio de la implementación se encuentra proyectada a partir de finales del 2019.

2.3 Presentación numérica de los problemas

Actualmente el principal proveedor de productos de limpieza hace la función de operador logístico y almacena los productos que comercializa y los productos que GRUPO FULEN

compra a otros proveedores. Para los productos que son adquiridos a otros proveedores, SINERGI factura adicionalmente por almacenamiento un monto mensual de S/ 4,500.00 sin tomar en cuenta las posiciones que puedan ocupar estos productos en su almacén. Sinergi es también responsable de la distribución de todos los productos en Lima y por este servicio factura el 13% del valor de los productos de limpieza transportados, así también la empresa CARGO es la responsable de la distribución nacional de los productos con tarifas que varían dependiendo el destino y pesos de los productos.

Figura 5: Facturación del servicio logístico.

Fuente: Propia.

Así mismo hay que tener en cuenta que los costos de los productos adquiridos a Sinergi no han sufrido una negociación por más de 4 años, esto debido al poco alcance de negociación que significa el mantener a un solo proveedor como administrador de toda la cadena de abastecimiento. En este escenario se puede calcular un aproximado mensual de la ejecución del proceso de compra y distribución mensual de la organización:

Tabla 1: Costo Total de Abastecimiento Mensual

COSTOS DE PRODUCTOS	
DESCRIPCIÓN	MENSUAL
PRODUCTOS SINERGI (*)	S/. 400,000.00
PRODUCTOS POR ENCARGO (*)	S/. 350,000.00
TOTAL PROMEDIO	S/. 750,000.00

Fuente: Propia.

Dentro de un análisis inicial generado para el sustento del rediseño del proceso de compra, se realizó el comparativo de los costos de compra de productos con diferentes proveedores para determinar el ahorro que se obtiene, para de esta forma poder muestrear el impacto económico de los posibles cambios:

Tabla 2: Comparativo – Producto Paño Microfibra

					PROVEEDOR N° 1		PROVEEDOR N° 2		PROVEEDOR N° 3	
ÍTEM	DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL	CANTIDAD ANUAL	PRECIO ACTUAL SINERGI	TOTAL S/IGV	Valor Unitario	Valor Total	Valor Unitario	Valor Total	Valor Unitario	Valor Total
1	PAÑOS MICROFIBRAS	74,715.00	S/. 2.93	S/. 218,914.95	S/. 1.84	S/. 137,475.60	S/. 3.01	S/. 224,892.15	S/. 2.90	S/. 216,673.50
					SUBTOTAL:	S/. 137,475.60	SUBTOTAL:	S/. 224,892.15	SUBTOTAL:	S/. 216,673.50
					AHORRO ANUAL:	S/. 81,439.35	S/. -5,977.20	S/. 2,241.45		

Fuente: Propia.

Tabla 3: Comparativo – Productos de Limpieza

ÍTEM	DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL	CANTIDAD ANUAL	PRECIO ACTUAL SINERGI	TOTAL S/IGV	PROVEEDOR N° 1		PROVEEDOR N° 2		PROVEEDOR N° 3	
					Valor Unitario	Valor Total	Valor Unitario	Valor Total	Valor Unitario	Valor Total
1	AROMATIZADOR ANTITABACO SPRAY X 360 ML. SAPOLIO FC	2,685.00	S/. 6.43	S/. 17,259.99	S/. 4.17	S/. 11,196.45	S/. 5.46	S/. 14,660.10	S/. 4.19	S/. 11,250.15
2	AROMATIZADOR BEBE SPRAY X 360 ML. SAPOLIO FCO	9,804.00	S/. 6.43	S/. 63,023.05	S/. 4.17	S/. 40,882.68	S/. 5.46	S/. 53,529.84	S/. 4.19	S/. 41,078.76
3	AROMATIZADOR LAVANDA SPRAY X 360 ML. SAPOLIO FRASC	13,581.00	S/. 6.43	S/. 87,302.74	S/. 4.17	S/. 56,632.77	S/. 5.46	S/. 74,152.26	S/. 4.19	S/. 56,904.39
4	AROMATIZADOR POTPURRI SPRAY X 360 ML. SAPOLIO FCO	3,013.00	S/. 6.43	S/. 19,368.47	S/. 4.17	S/. 12,564.21	S/. 5.46	S/. 16,450.98	S/. 4.19	S/. 12,624.47
5	AROMATIZADOR JARDIN DE ROSAS SPRAY X 360 ML. SAPOL	6,749.00	S/. 6.43	S/. 43,396.07	S/. 4.17	S/. 28,143.33	S/. 5.46	S/. 36,849.54	S/. 4.19	S/. 28,278.31
6	AROMATIZADOR FRUTAS FRESCAS X 360 ML. SAPOLIO FCO	360.00	S/. 6.43	S/. 2,314.80	S/. 4.17	S/. 1,501.20	S/. 5.46	S/. 1,965.60	S/. 4.19	S/. 1,508.40
7	AROMATIZADOR BRISA MARINA SPRAY X 360 ML. SAPOLIO	60.00	S/. 6.43	S/. 385.80	S/. 4.17	S/. 250.20	S/. 5.46	S/. 327.60	S/. 4.19	S/. 251.40
8	CERA AL AGUA SAPOLIO GALON	41.00	S/. 19.35	S/. 793.37	S/. 15.80	S/. 647.80	S/. 15.90	S/. 651.90	S/. 17.28	S/. 708.48
9	DETERGENTE SAPOLIO - FRACCIONADO X KILO	49,487.00	S/. 5.00	S/. 247,435.00	S/. 3.40	S/. 168,255.80	S/. 4.29	S/. 212,299.23	S/. 3.41	S/. 168,882.31
10	LAVAVAJILLA X 360 GRS. SAPOLIO	6,737.00	S/. 2.99	S/. 20,163.84	S/. 2.08	S/. 14,012.96	S/. 2.15	S/. 14,484.55	S/. 2.30	S/. 15,495.10
11	INSECTICIDA MATA INSECTOS X 360 M SAPOLIO FCO	144.00	S/. 9.77	S/. 1,406.81	S/. 8.60	S/. 1,238.40	S/. 9.77	S/. 1,406.88	S/. 8.86	S/. 1,275.84
12	LIMPIADOR DESINFEC. W.C WATERMATIC X 110 GR. SAPO	312.00	S/. 7.76	S/. 2,422.59	S/. 7.10	S/. 2,215.20	S/. 7.76	S/. 2,421.12	S/. 7.17	S/. 2,237.04
13	LAVA VAJILLA SAPOLIO LIQUIDO X 550 ML	124.00	S/. 4.50	S/. 558.00	S/. 3.07	S/. 380.68	S/. 4.50	S/. 558.00	S/. 3.10	S/. 384.40
14	LIMPIA COMPUTADORA PREMIO CREMA X 500 ML.SAPOLIO F	6,218.00	S/. 8.08	S/. 50,212.84	S/. 6.35	S/. 39,484.30	S/. 7.27	S/. 45,204.86	S/. 6.36	S/. 39,546.48
15	LIMPIA COMPUTADORA PREMIO SPRAY 360ML SAPOLIO FCO	844.00	S/. 9.68	S/. 8,173.97	S/. 6.90	S/. 5,823.60	S/. 9.20	S/. 7,764.80	S/. 6.92	S/. 5,840.48
16	LIMPIA METALES BRONCEX X 280 ML. SAPOLIO FCO	381.00	S/. 9.03	S/. 3,438.87	S/. 8.15	S/. 3,105.15	S/. 8.12	S/. 3,093.72	S/. 8.23	S/. 3,135.63
17	LIMPIA MUEBLE PREMIO LAVANDA SPRAY X 360 ML.SAPOLI	826.00	S/. 8.67	S/. 7,161.42	S/. 6.91	S/. 5,707.66	S/. 7.37	S/. 6,087.62	S/. 6.92	S/. 5,715.92
18	LIMPIADOR EN POLVO MULTIUSO TUBO X 450 GRS. SAPOLI	1,615.00	S/. 3.57	S/. 5,765.55	S/. 3.10	S/. 5,006.50	S/. 3.21	S/. 5,184.15	S/. 3.11	S/. 5,022.65
19	SILICONA AUTO SPRAY X 360 ML. SAPOLIO FCO	3,934.00	S/. 11.34	S/. 44,616.28	S/. 6.76	S/. 26,593.84	S/. 9.64	S/. 37,923.76	S/. 6.78	S/. 26,672.52
20	SAPOLIO CERA PARA AUTOS X 200 GRS	118.00	S/. 7.75	S/. 914.50	S/. 6.15	S/. 725.70	S/. 6.58	S/. 776.44	S/. 6.20	S/. 731.60
				S/. 626,113.96	SUBTOTAL:	S/. 424,368.43	SUBTOTAL:	S/. 535,792.95	SUBTOTAL:	S/. 427,544.33
				AHORRO ANUAL:	S/.	201,745.53	S/.	90,321.01	S/.	198,569.63

Fuente: Propia.

Figura 6: Comparativo – Valorizado Anual Productos Sapolio.

Fuente: Propia.

Sobre los comparativos generados, se puede evidenciar un ahorro de más del 30 % sobre el precio actual del artículo, lo cual equivale a un ahorro de aproximadamente S/ 283,000 nuevos soles anuales (no incluye el IGV); con esto podemos inferir que existe una distorsión con respecto a los precios del proveedor actual y también la gran posibilidad de mejorar las condiciones económicas de las compras realizadas a la fecha, buscando un mejor margen con respecto al mercado actual.

Muchas de las oportunidades identificadas en el proceso de compras del grupo, parten de establecer un precio presupuestado y poder evaluar las diferentes propuestas y mejoras que puedan evidenciarse en el mercado actual de la venta de productos. A partir de una evaluación inicial y un análisis de los precios del mercado, las empresas pueden decidir considerando las características que requieran la mejor oferta, de ésta manera lograr un beneficio tanto en la parte económica, así como en la parte operacional o de desarrollo de nuestro cliente externo.

Muchas de las posibles evaluaciones realizadas por las organizaciones parten de una evaluación técnico económica realizada por diferentes áreas de la empresa, las cuales, a

partir de la evaluación de las mejoras propuestas, definen las estrategias a utilizar en las operaciones necesarias para la organización

2.4 Priorización de los problemas

Los principales problemas evidenciados en la cadena de abastecimiento de la organización, son los siguientes:

- Desconocimiento de los costos unitarios. - Los costos descritos en la Tabla N° 1, reflejan la existencia de una fuerte distorsión entre los costos unitarios de cada producto.
- Reducido poder de negociación. - En el caso del proveedor actual, al manejar casi el 60 % de la compra de productos y de toda la distribución a nivel nacional, mantiene un bloque de productos que no pueden ser sustituidos de manera ágil, ya que esto podría afectar la distribución total de los productos a nivel nacional, lo cual impactaría negativamente dentro del desempeño de la empresa como proveedor de limpieza.
- Precios de compra elevados. - Como se ve en las Tablas N° 2 y 3, al realizar un comparativo con los precios de mercado, con respecto a un grupo de productos de alta rotación, vemos un ahorro de más de medio millón de soles de manera anual, esto basado en una mejora en la negociación de compra anual.

2.5 Selección de los problemas a abordar

Para el desarrollo del presente trabajo, teniendo en cuenta el impacto económico de las mejoras que pueden realizarse, se define que los problemas a abordar serán:

- Desconocimiento de los costos unitario.
- Precios de compra elevados.

2.6 Determinación de causa raíz.

La determinación de la causa raíz estuvo definida por el uso de la herramienta de la espina de pescado o diagrama de Ishikawa, para lo cual se convocó a los responsables de cada una de las áreas involucradas en el proceso:

- Gerente de Operaciones. - Responsable de la designación de productos que van a ser empleados dentro del servicio del producto limpieza, así como de la autorización para poder realizar el cambio tanto de proveedores como de actividades.
- Jefe de Compras. - Responsable del proceso de compra y distribución, en base a la búsqueda de alternativas en el mercado y los presupuestos establecidos por el área de operaciones.
- Responsable de almacén. – Encargado de las coordinaciones necesarias con los proveedores para el abastecimiento y despacho de los artículos del producto limpieza, así como del seguimiento de la correcta entrega de estos implementos en los diferentes centros.

Tras llevar a cabo una lluvia de ideas con el equipo, enfocados en los problemas ya identificados, se procedió a evaluar cada una de las causas definidas para estructurar cuál sería la raíz del problema. Haciendo un análisis encontramos que muchas de las causas evidenciadas se definen tanto en la parte del método, así como de los controles establecidos en el proceso de la cadena de abastecimiento.

Figura 7: Diagrama de Ishikawa.

Fuente: Propia.

Según las categorías de cada causa, tenemos la siguiente descripción:

- Contrato firmado con un solo proveedor. - La organización desde hace varios periodos ha definido como único proveedor a la empresa Sinergi, de la cual no se tiene un análisis o comparativo con respecto a sus costos de productos, así como de distribución, teniendo en cuenta que, en el mercado, se cuentan con opciones más económicas y eficientes. Vemos que esta situación hace que exista una distorsión considerable con respecto a los costos actuales de compra. El uso de un único proveedor nos ha llevado a incurrir en una serie de desventajas que pueden afectar los resultados, tal es el caso del incumplimiento de entrega de productos en las fechas establecidas por nuestro proveedor actual.

- Inexistencia de un procedimiento determinado para realizar las compras. – Teniendo en cuenta la antigua estructura de la organización, no se tiene ningún documento creado que describa a detalle el proceso de compras, viendo que este punto afecta el proceso, ya que no se tiene un lineamiento estándar con respecto a las actividades más importantes de la cadena de abastecimiento, como son la elección de proveedores y la ejecución de las compras. Muchos de estos puntos hacen que se mantengan los procesos antiguos y no se permita la mejora o validar nuevas opciones de realizar los procesos.
- Proveedor no informa de manera adecuada en los costos que incurre. - A la fecha la organización no conoce la distribución de costos unitarios con respecto al proceso de la cadena de abastecimiento, ya que la negociación realizada para este proceso es prácticamente definida con un solo proveedor.
- Directrices poco claras por parte de la jefatura. – Analizando que esta metodología de trabajo lleva más de 04 años implementada dentro de la organización, entendemos que no existe dentro de los líderes de la organización un ánimo de mejora de procesos, por lo que no se han impartido los lineamientos necesarios para poder evaluar y mejorar las actividades de la cadena de abastecimiento.
- No existen indicadores de rentabilidad del proceso (Desconocimiento del precio de compra y del precio de compra del mercado). - Hasta la fecha, no se tiene una evaluación periódica de cómo ha evolucionado los costos del proceso de la cadena de abastecimiento, teniendo en cuenta que las variabilidades de los valores del mercado pueden hacer que este proceso, definido hace ya varios años, ya no sea competitivo con respecto a otras propuestas del entorno, de otros proveedores más especialistas o que manejen una estructura de costos que le permitan abaratar sus tarifas sin perder la eficiencia en sus operaciones.

En función al impacto de cada una de las causas raíces identificadas dentro de la evaluación realizada, podemos indicar las causas raíces más importantes y en las cuales se enfocarán las acciones de mejora planteadas en el siguiente trabajo:

Tabla 4: Priorización de Causa Raíz

Causa Raíz	Prioridad
Contrato firmado con un solo proveedor	1°
Inexistencia de un procedimiento determinado para realizar las compras	2°
Insuficiente información de los costos de abastecimiento	3°
No existen indicadores de rentabilidad del proceso	4°

Fuente: Propia.

2.7 Propuesta de Solución

Dentro de las propuestas de solución se ha planteado un rediseño del proceso de compras, basado en:

- Establecimiento de un proceso de concurso o licitación por un periodo de tiempo definido para todos los productos comprados para los servicios de limpieza.
- Definir el proceso de atención de los pedidos, estableciendo la estrategia de atención con los proveedores (MTS / MTO).
- Manejar un cuadro de mando, que nos permite monitorear el desempeño de los procesos de la cadena de abastecimiento.

Mucho del análisis radica en el nivel de desconocimiento de los precios o valores del mercado de los servicios que se brindan, así como de la definición de un proceso de compra válido para las dimensiones de la organización, esto sea por estar arrastrando un proceso de compras que tiene muchos años anclado en la organización o por falta de especialización de los líderes del área, por lo que una reingeniería del proceso total es una de las opciones que deben evaluarse de manera seria para la optimización de los procesos de la organización.

3 CAPÍTULO N° 3

Una vez realizado el diagnóstico, la unidad evaluada conoce las principales fortalezas y debilidades en relación al entorno que la envuelve. La clave reside en la identificación de las áreas de mejora teniendo en cuenta que, para ello se deben superar las debilidades apoyándose en las principales fortalezas.

3.1 Propuesta de Solución

Aplicación del ciclo de la mejora continua:

Figura 8: Ciclo de Mejora Continua – Proceso de Compras

Fuente: Propia.

3.1.1 Etapa: Planificación

a) Establecer una política de compras

Muchas de las empresas en el mercado han optado por implementar la estandarización de sus procesos, lo cual los lleva a mejorar características para la sostenibilidad de sus negocios, como son el tiempo y desarrollo de sus costos, lo que luego es traducido en el ahorro de tiempo de trabajo y el ahorro de recursos económicos propios y ajenos. De igual manera, la estandarización nos lleva a una implementación de normas claras y precisas de los métodos y formas de ejecutar un proceso concreto, un procedimiento de trabajo, la forma de actuar de un equipo de trabajo, etc.

En este caso en particular, muchos de los procesos actuales carecen de un marco completo para todos los actores de la cadena de suministro, llevando a errores desde la generación de los pedidos hasta la entrega del producto final, que, en algunos casos, partía desde el mismo desarrollo del área de compras al momento de definir los proveedores con los cuales realizaría la compra de los productos necesarios para el desarrollo de las actividades de las operaciones mismas de la organización. La situación actual del mercado de servicios complementarios en Perú nos obliga a buscar soluciones y procedimientos que maximicen nuestra eficiencia frente a nuestros competidores.

La Política de Compras, que tiene como objetivos:

- Establecer una segmentación de productos para definir la mejor estrategia de compra.
- Generar los procedimientos requeridos o necesarios para estandarizar el proceso de compras.
- Definir los acuerdos comerciales según la criticidad de los productos.
- Establecer los niveles de aprobación de compra.
- Coordinar los lineamientos de abastecimiento (tiempos de atención, stocks, abastecimiento).

Una vez desarrollados y establecidos los objetivos, es importante realizar la capacitación de los nuevos documentos al personal responsable y demás áreas de la organización, a fin de asegurar el funcionamiento adecuado de las nuevas directivas, así mismo se debe medir la eficacia de estas capacitaciones en el personal y tomar las medidas correctivas de ser necesarias.

b) Definir la estrategia de compra de cada grupo de productos en estudio

Para definir las estrategias de compras de los productos de la organización, se utilizará la herramienta “Modelo de Kraljic”, ya que, sin una acertada y eficiente estrategia de compras, es muy difícil que una empresa salga adelante y teniendo más en cuenta que la mayor parte de los ingresos de una empresa es gestionada por el área de compras. Esta herramienta nos guiará en establecer la estrategia de compra y el suministro que será utilizado por los proveedores, en función y clasificación por criticidad.

Inicialmente se establece los tipos de productos y su participación dentro del total de las compras del producto limpieza:

Tabla 5: Tipo de Productos y participación

Productos	Participación
Insumos químicos	30%
Equipos de protección personal	20%
Bolsas plásticas	15%
Consumibles de limpieza	15%
Jabones	10%
Papel Higiénico	5%
Otros	5%

Fuente: Propia.

Una vez establecido los criterios de análisis, se define el tipo de producto:

Tabla 6: Segmentación de Productos

Productos	Impacto	Riesgo	TIPO
Insumos químicos	Alto	Alto	Estratégicos
Papel Higiénico	Alto	Alto	Estratégicos
Equipos de protección personal	Alto	Medio	Palanca
Bolsas plásticas	Medio	Bajo	Rutinarios
Consumibles de limpieza	Medio	Bajo	Rutinarios
Jabones	Medio	Medio	Rutinarios
Otros	---	---	---

Fuente: Propia.

Figura 9: Matriz de Krajlíć – Productos analizados.

Fuente: Propia.

Una vez establecido las categorías de cada uno de los productos se establece las siguientes estrategias de compras:

Tabla 7: Segmentación de Productos

TIPO DE PRODUCTO	TIPO DE COMPRA	TIPO DE ACUERDO	DURACIÓN DEL ACUERDO	ABASTECIMIENTO
PALANCA	LICITACIONES ANUALES	CONTRATO MARCO	01 AÑO	MTO
ESTRATÉGICO	COMPRA CON CUADRO COMPARATIVO	CONTRATO MARCO	01 AÑO	MTS
RUTINARIO	COMPRA CON CUADRO COMPARATIVO	ORDENES DE COMPRA	SIN ACUERDO	MTO
CUELLO DE BOTELLA (*)	COMPRAS DIRECTAS	CONTRATO MARCO	01 AÑO	MTS

Fuente: Propia.

(*) En el caso de los productos Cuello de Botella, estos no se encuentran dentro de la estructura de los productos de la organización, por lo cual no aplica.

- **Productos Palanca:** Posibilidad de buscar nuevas oportunidades de bajar costos, a través de licitaciones, o es posible asignar o centralizar las compras en proveedores competitivos con los niveles de calidad requeridos.
- **Productos Estratégicos:** Debemos garantizar el suministro a precios competitivos por medio de alianzas estratégicas y contratos marcos, así también realizando negociaciones que incluyan aspectos determinantes como las condiciones de suministros.
- **Productos Rutinarios:** Al tratarse de productos no prioritarios, es posible estandarizar de tal manera que permita minimizar la cantidad de proveedores y buscar un sistema más ágil de contratación simplificando el procedimiento administrativo con órdenes de compra.

3.1.2 Etapa: Hacer

Una vez establecidos los procedimientos, parte del desarrollo de los mismos establece las principales acciones:

- Implementar la estrategia de compra por tipo de productos.

- Generar acuerdos y contratos comerciales con las condiciones de compra.
- Establecer los tipos de abastecimiento según la categoría del producto.

Parte importante también de la implementación es establecer responsables en cada uno de los puntos críticos de los nuevos procesos. Este punto ha sido definido de la siguiente manera:

Tabla 8: Responsables por puntos Críticos

I.	PUNTOS CRÍTICOS	RESPONSABLE
1	Cumplimiento del proceso de compra y sus estrategias.	Jefe de Compras
2	Cumplimiento de los niveles de aprobación de compra	Director E. Financiero
3	Desarrollo del proceso de capacitación	Jefe de Recursos Humanos

Fuente: Propia.

Cada uno de estos actores debe asegurar en el día a día que los procedimientos se cumplan y a su vez apoyar a las diferentes áreas en su implementación, recalcando la oportunidad de mejora que se puede establecer y los beneficios para la organización, así también, en cómo estas nuevas directivas les ayudará a ahorrar tiempo y costos en sus actividades.

a) Política de compras

La política de compras es una herramienta imprescindible para tomar decisiones correctas a la hora de comprar, así como decidir a quién, cuándo y cómo; hecho que repercute en el servicio brindado y la satisfacción de los clientes.

Se ha desarrollado el procedimiento de compras para la adquisición de los productos, donde se definen los lineamientos para los tipos de productos de la organización.

Asimismo, es importante establecer una clasificación de los productos y servicios requeridos por cada uno de los procesos de FULEN para su adecuado funcionamiento:

Tabla 9: Clasificación de productos y servicios por requerimiento de usuarios

Nº	Procesos FULEN	Productos / S	Responsable
1	Servicios de Limpieza	Suministros	Supervisores
2		Equipos de Protección Personal	Supervisores

Fuente: Propia

Parte importante del desarrollo del estándar es definir quiénes serán las personas encargadas de realizar los pedidos dentro del sistema, ya que a la fecha todo el personal de la organización puede generar un pedido en el sistema, llevando algunas veces a reprocesos, ya que muchas veces, estos pedidos no han sido validado por sus supervisores, los cuales son los responsables de los diferentes centros de costos de los clientes; así también es importante definir que los supervisores pueden realizar los pedidos de los productos en análisis.

Además, se ha implementado los lineamientos de abastecimiento, donde se muestran los tiempos de atención por cada uno de los productos.

Tabla 10: Directrices de Compras

Productos	Plazos	
	Estándar	Especializado / Masivo
EPP(s)	3 días útiles	10 días útiles
Productos de Limpieza	3 días útiles	10 días útiles

Fuente: Propia.

Las estrategias establecidas para cada tipo de producto, aportan a poder definir de manera más clara y confiable, el tiempo de abastecimiento promedio de los productos que serán suministrados a los diferentes clientes, muchas de las estrategias (contratos, licitaciones, stock, entre otros) establecen un compromiso tanto con los proveedores como con las áreas internas con respecto al cumplimiento de estos acuerdos. Así también esto mejora la gestión

de las diversas áreas, ya que apoya a la planificación de las operaciones con respecto al desempeño de todos los clientes de la organización.

De igual manera, teniendo en cuenta que pueden encontrarse productos fuera del estándar, se establece un tiempo prudencial para su abastecimiento, teniendo en cuenta que se deberá realizar una búsqueda en el mercado, a fin de encontrar dichos suministros, en función a la calidad y costos de dichos requerimientos.

Tabla 11: Niveles de aprobación para compras

PRODUCTO		MONTO (Soles)			
	< = 2000	2 000- 5 000	5 000 – 30 000	30 000 – 100 000	> = 100 000
Compras para la Operación	Gestor de Servicios	Gestor de Servicios	Gerente de Producto	Gerente General	Gerente General

Fuente: Propia.

Del mismo modo, se ha establecido los niveles de aprobación para las compras, tanto para compras relacionadas a las operaciones como las compras administrativas y activos de la compañía, esto es para poder asegurarnos que las compras a realizar, se realicen en función a los presupuestos establecidos por la organización, así mismo disminuir el riesgo de realizar compra que no se encuentren dentro de lo planificado por los encargados de cada uno de los proyectos o centros de costos establecidos por la organización.

b) Calificación de Proveedores

Figura 10: Flujo de homologación de proveedores.

Fuente: Propia.

Es vital establecer un procedimiento que permita establecer las actividades para la calificación de proveedores, que incluye la selección, evaluación y re-evaluación de los proveedores, considerando los requisitos de la organización para cada uno de los productos o servicios a suministrar.

En el gráfico anterior se observa las etapas del proceso de Homologación de los Proveedores, el cual inicia con la presentación ficha de proveedor, la cual nos permite recopilar todos los datos del proveedor para posteriormente ser evaluado, se adjunta formato en Anexo 6.1. Una etapa fundamental para dicho proceso es el evidenciar que el proveedor evaluado mantiene más de un año de experiencia en el abastecimiento de los servicios que se desean contratar, asimismo, constituyen parte de la evaluación los Certificado de Sistema de gestión (ISO u otros), los estados financieros auditados, los requisitos de seguridad y medio ambiente, entre otros.

Asimismo, podemos señalar como ventajas de la homologación lo siguiente:

- Permite gestionar nuestra cartera de proveedores de tal manera que éstos sean confiables.

- Permite comprobar la situación financiera del futuro proveedor.
- Permite mejorar las condiciones de pago.
- Orden en la generación en las OC.
- Permite verificar el soporte del proveedor para los servicios.

c) Capacitación y difusión

Por otro lado, es importante establecer un cronograma de capacitación, a efectos que los colaboradores directamente vinculados a los diversos procesos que han sufrido modificaciones, conozcan de éstos y puedan realizar las actividades conforme lo establecido en las políticas y procedimientos.

3.1.3 Etapa: Verificar

El proceso de verificación en el caso de este proceso de mejora es la auditoría, que en este caso lo desarrollaría el área del sistema integrado de gestión, en base a los lineamientos corporativos establecidos desde la central.

Figura 11: SIPOC

Fuente: Propia.

a) Indicadores

Una de las características de las organizaciones modernas es que han incorporado a sus procesos, elementos de gestión que les permitan evaluar sus logros o señalar falencias para aplicar los correctivos necesarios. Estos elementos conocidos como indicadores se deben establecer desde el mismo momento en que se elabora el plan de desarrollo estratégico, FULEN como corporativo no es ajeno a la implementación de indicadores de medición, todo lo contrario, la directriz desde la casa matriz en España va enfocada hacia la medición constante de sus diversos procesos con la finalidad de una mejora continua.

Las implicaciones de la medición en el mejoramiento de procesos, están relacionadas con la posibilidad de adelantarse a la ocurrencia de las dificultades, identificar con mayor exactitud las oportunidades de mejoramiento con el fin de conocer oportunamente las áreas problemáticas y entender los bajos rendimientos, sobre todo en este caso, que se quiere implementar un nuevo proceso de compras, cuyo objetivo es ampliar la cartera de proveedores con la finalidad de reducir los costos y de este modo nos permita ser más competitivos en un mercado cada día más agresivo.

En la toma de decisiones la medición es fundamental porque permite recoger y analizar los datos pertinentes, pronosticar los resultados, eliminar las apreciaciones subjetivas, fomentar la participación en la toma de decisiones a partir de observaciones.

Para hablar de indicadores tenemos primero que conocer y determinar cuáles son los objetivos que nos planteamos a la hora de llevar a cabo una contratación.

Por control hay que entender la comprobación de si los objetivos se están cumpliendo, comparando los resultados de los indicadores con las metas, analizando las desviaciones que se producen e implementando las acciones correctoras correspondientes.

Como parte del enfoque de mejora continua del proceso de compras, es necesario establecer indicadores de gestión, que permitan conocer el desempeño de cada uno de los procesos a fin contribuir con la misión institucional; así mismo, los indicadores permiten optimizar y supervisar su rendimiento, dando cumplimiento así, a los nuevos procedimientos de compras.

Para el nuevo procedimiento de compras planteado para el grupo FULEN se ciñen de forma rigurosa los criterios que se tienen respecto al cumplimiento de un mínimo de requisitos para que las empresas proveedoras puedan ser homologadas.

Tabla 12: Indicador de peso porcentual de costos

Compras 1	Peso porcentual del costo de adquisición de suministros en las ventas brutas totales
Obejtivo	Calcular el impacto que tienen los precios de compra de suministros en las ventas brutas
Formula	$\frac{\text{Costo total de adquisición de suministros}}{\text{Ventas brutas totales}} \times 100$
Meta	$\leq 8.5\%$
Frecuencia	Mensual
Responsable	Jefe de Compras

Fuente: Propia.

Tabla 13: Indicador de ahorro de costos

Compras 2	Ahorro de costos
Obejtivo	Mide los resultados de la negociación respecto a un comportamiento de consumo previsto.
Formula	$\frac{\text{Ahorro previsto}}{\text{Sobre costo previsto}} \times 100$
Meta	97%
Frecuencia	Mensual
Responsable	Analista de Compras

Fuente: Propia.

Tabla 14: Indicador de ahorro real

Compras 3	Ahorro Real
Obejtivo	Mide el impacto real que tiene el ahorro en costos
Formula	$\frac{\text{Ahorro real}}{\text{sobre costo real}} \times 100$
Meta	$\geq 5\%$
Frecuencia	Mensual
Responsable	Jefe de compras

Fuente: Propia.

Los plazos de entrega son una parte esencial para el grupo FULEN, por tanto, si el Proveedor no cumple con los plazos de entrega previstos en los contratos de servicios que firme, estará obligado a pagar, en concepto de penalización por la demora, los porcentajes de pago en base al valor de los productos vendidos se determinarán en los contratos que se firmen con cada proveedor.

Tabla 15: Indicador de cumplimiento de proveedores

Compras 2	Nivel de cumplimiento de proveedores	
Obejtivo	Medir la efectividad de los proveedores en cuanto a la entrega oportuna de pedidos	
Formula	$\frac{\text{Pedidos entregados dentro del tiempo establecido}}{\text{Total de pedidos recibidos}}$	X 100
Meta	>=97%	
Frecuencia	Mensual	
Responsable	Jefe de operaciones	

Fuente: Propia.

Tabla 16: Indicador de incumplimiento de pedidos

Compras 3	Incumplimiento de pedidos	
Obejtivo	Medir la cantidad de pedidos que no cumplen con en su totalidad con los requerimientos de cantidad y calidad	
Formula	$\frac{(\text{Pedidos con faltantes})+(\text{Pedidos con material no conforme})}{\text{Total de pedidos recibidos}}$	X 100
Meta	<=3%	
Frecuencia	Mensual	
Responsable	Jefe de operaciones	

Fuente: Propia.

Respecto a las empresas proveedoras, se requiere además de lo anterior que tengan un cumplimiento riguroso de las obligaciones de pago hacia sus trabajadores y demás organismos públicos. Si no cumplen este punto directamente no podrán trabajar para el Grupo. Igualmente, algunos proveedores por su relevancia, tienen que tener un especial compromiso medioambiental. De todo ello deben rendir cuenta de forma periódica, tanto a este departamento como al de Calidad. Posteriormente a los procesos de homologación, de forma anual se realiza un seguimiento de una muestra relevante de proveedores.

3.1.4 Etapa: Actuar

En esta etapa, debemos ver si se mantendrá la política de compras implementada para que los resultados generados puedan continuar en desarrollo para los siguientes meses. Por el contrario, si se presenta alguna anomalía, se debe actuar rápidamente para poder aplicar las acciones correctivas.

Para poder analizar mejor los resultados nos hemos planteado algunos beneficios a obtener bajo la mejora del proceso de compras a través de la política creada:

- Incremento del rendimiento del equipo
- Organización más productiva
- Reducción de costos
- Reducción de plazos de ejecución
- Optimización del proceso de compras
- Errores minimizados
- Resultados cada vez más eficaces
- Servicio mejorado dirigido al cliente final
- Aumento de la motivación del equipo de trabajo

La excelencia se alcanzará mediante un proceso de mejora continua en todos los campos, en las capacidades del personal y eficiencia en los recursos del servicio prestado.

Figura 12: Flujo de Mejora Continua.

Fuente: Propia.

Luego de haber diseñado una nueva política de compras y su implementación mediante un piloto es imprescindible poner en marcha mecanismos de control que permitan continuar con la mejora continua, para ello debemos establecer planes de contingencia ante posibles retrasos de las pautas ya establecidas elaborando procedimientos estándar.

Ante este cambio debemos plantear diferentes controles estándar para su desarrollo, y esta ejecución viene dada por todos los colaboradores, por tanto la forma más operativa para actuar en el abordaje de estos controles es creando un Grupo de Mejora implicando a las personas que lo desarrollan, dicho grupo de mejora desarrolla los controles necesarios que nos permitan continuar con la mejora ya sea en los tiempos de espera, re trabajo, inacción, de tal manera que podemos continuar con el ciclo de mejora continua a través de la política de compras implantada.

Figura 13: Flujo de Control eficiente.

Fuente: Propia.

Para llevar a cabo este control eficiente el grupo de mejora llevara a cabo ciertas premisas:

- Deben contar con el apoyo explícito de la Dirección o Gerencia de la empresa.
- Garantizar la eficiencia y eficacia en todas las operaciones y facilitar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Los componentes del Grupo de Mejora deben tener y/o recibir formación conceptual y metodológica en Mejora Continua.
- Deben definir las fuentes de información que hay que utilizar y el circuito de las mismas.
- Es preciso analizar y gestionar sus necesidades de soporte, asesoramiento, logística, etc.

- Programación de reuniones con las Jefaturas que están alineadas a la nueva política, en este caso el Jefe de Compras para informar las nuevas órdenes generadas bajo la nueva política de compras.
- Deben definir y aplicar medidas para prevenir riesgos, garantizando que el sistema disponga de mecanismos de verificación y evaluación.
- Velar porque se disponga de procesos de planeación, como por ejemplo establecer tiempos de entrega de los productos solicitados.
- Contratos bien definidos.

Figura 14 : Flujo de Control y Mejora de Procesos

Fuente: Propia.

Las acciones correctivas a desarrollar en caso de presentar anomalías en el desarrollo de la política de compras implementada serán desarrolladas con procedimientos por cada una de las anomalías presentadas; estos procedimientos serán documentados y contendrá:

- Revisar las no conformidades (incluyendo reclamos de los clientes).
- Determinar causas mediante auditorías.
- Evaluar las necesidades de adoptar acciones para asegurar que no vuelva a ocurrir.
- Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- Revisar las acciones correctivas tomadas.
- Seguimiento y medición de los procesos.

El Grupo de Mejora actúa como un auditor para que durante y después de haber desarrollado la nueva política de compras pueda verificar las causas y efectos positivos y negativos que se observaron en un plazo determinado.

3.2 Análisis Costo Beneficio

El análisis costo beneficio es una herramienta que consiste en la cuantificación de los costos y beneficios asociados a la implementación de un proyecto o política para las organizaciones, estados, personas u otro actor de la sociedad, valorando tanto los criterios de tiempo, y la comparación de estos frente a un escenario alternativo de acuerdo al concepto de eficiencia económica, que se presenta en la siguiente sección. Esta herramienta sirve para verificar si es que el proyecto o política implementada genera un uso de recursos más eficiente en relación con otros proyectos alternativos o el no implementar ninguna alternativa adicional. Así mismo como parte central determina la conveniencia de llevar adelante una inversión (costo), según el punto de vista del inversor o accionista de la organización donde se esté involucrando el uso de los recursos.

Dentro de la importancia de los análisis del costo beneficio están:

- Criterio para la toma de decisiones.
- Utiliza diferentes metodologías en función de los objetivos.
- Permite alcanzar consenso sobre los beneficios netos de las propuestas.
- Componente clave de los procesos de mejora dentro de las organizaciones.

3.2.1 Análisis económico

El razonamiento en que se basa la evaluación económica es que los insumos del proyecto deben evaluarse a su coste de oportunidad, mientras que los resultados deben estimarse en función de la disposición de los accionistas que realizarán la inversión. Debe tenerse presente que el coste de oportunidad no se corresponde necesariamente con el coste financiero; de modo similar, la disposición a pagar no siempre queda correctamente plasmada en los precios de mercado observados, que pueden estar distorsionados o no estar disponibles.

Los puntos analizados para el desarrollo del análisis costo beneficio se definen de la siguiente manera:

- a) Costos de la propuesta

- Incorporación de Personal

Se ha definido que, para poder realizar la evaluación de las diversas necesidades de mejora de las compras realizadas por las empresas del grupo, es necesario la contratación de un Analista de Compras, el/la cual tendrá las siguientes funciones y responsabilidades:

- Gestión de compras de productos con alta rotación y pedidos adicionales de los diferentes clientes.
- Realizar el seguimiento del abastecimiento por parte de los proveedores de los materiales críticos para asegurar el flujo.
- Desarrollo de propuestas de mejora para la reducción de los costos y gastos, así como mejora de condiciones en el proceso de compras y almacén.
- Análisis de categorías para generar ahorros proyectados.
- Evaluar la cartera de proveedores calificados y negociar las formas de pago al crédito y el precio de materiales con alta rotación.
- Realizar visitas a las instalaciones de las empresas proveedoras para conocer sus procesos y conocer los materiales e insumos que se adquieren a nivel nacional, las vistas deben ser registradas en el formato de visita al proveedor tal como se ve en el anexo 6.2.
- Implementación de indicadores de gestión.

El presupuesto establecido para la incorporación del analista es de 2000 soles mensuales, los cuales tomando en cuenta los beneficios sociales (+30%) ascienden a 2600 soles mensuales, así mismo teniendo en cuenta que deberá contar con las principales herramientas para cumplir sus funciones, se establece el uso de equipos de cómputo y comunicación, lo que asciende a 190.00 soles mensuales.

- Elaboración de documentos

Como parte de la creación de los documentos, al tener en cuenta la importancia de incorporar de manera correcta todos los criterios y mecanismos necesarios para hacer que los documentos sean los más claros y precisos posibles, se acuerda contratar a una empresa consultora para llevar a cabo la recopilación de las nuevas estrategias establecidas, de manera de tener profesionales expertos en la mecánica de realizar estos documentos. Este

proceso se proyecta para el lapso de 01 mes y el costo cotizado es de 650.00 soles por mes. Dentro de los documentos que serán generados y que se cuentan como entregables, tenemos:

- Procedimiento de Compras
  - Procedimiento de Calificación de Proveedores
  - Modelos de contrato.
- Capacitación

Para aumentar la efectividad de las acciones descritas anteriormente, es importante difundir dentro de todas las áreas de la organización los nuevos lineamientos para que el personal los pueda aplicar; así también absolver todas las consultas o dudas que pueda tener el personal involucrado directamente en estos puntos y que, de no ser efectiva la capacitación, podría hacer que las mejoras sean implementadas solo a medias.

Se entiende que dentro de los costos asociados a estas actividades tenemos al personal encargado de realizarlo, a un costo estimado de 650 soles mensuales. Otros de los costos establecidos es los pasajes para los desplazamientos al interior del país, equipos de comunicación y viáticos, con un valor de 410.00 soles mensuales. El periodo de capacitación sería de 02 meses y sería a nivel nacional.

- Resumen de costos

		PERIODO DE ANÁLISIS												TOTAL
ITEM	DETALLE	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
INCORPORACIÓN DE PERSONAL	INCORPORACIÓN ANALISTA	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 42,000.00
	EQUIPOS INFORMÁTICOS	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 1,800.00
	PROGRAMAS INFORMÁTICOS	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 360.00
	EQUIPOS DE COMUNICACIÓN	S/ 10.00	S/ 10.00	S/ 10.00	S/ 10.00	S/ 10.00	S/ 10.00	S/ 10.00	S/ 10.00	S/ 10.00	S/ 10.00	S/ 10.00	S/ 10.00	S/ 120.00
ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS	POLÍTICA / PROCEDIMIENTOS / CONTRATOS	S/ 650.00	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	S/ 650.00
CAPACITACIÓN	PERSONAL	S/ 650.00	S/ 650.00	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	S/ 1,300.00
	PASAJES	S/ 200.00	S/ 200.00	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	S/ 400.00
	VIATICOS	S/ 200.00	S/ 200.00	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	S/ 400.00
	EQUIPOS DE COMUNICACIÓN	S/ 10.00	S/ 10.00	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	S/ 20.00
														S/ 47,050.00

Tabla 17: Resumen de costos – Análisis costo beneficio

Fuente: Propia.

- Beneficios de la propuesta

Dentro del análisis inicial de la propuesta de mejora, se realizó el proyectado del cambio de proveedor para evidenciar las mejoras en ahorros, los cuales sustentan la propuesta establecida.

Con el valor aproximado de ahorro es de 283,184.88 soles anuales, podemos sacar la ratio C/B de la nueva propuesta:

$$\text{ACB} = 283,184.88 / 47,050.00 = 6.01$$

Este índice nos afirma que la propuesta beneficiará de manera sustancial a la organización, así como que el ahorro será 6.01 veces más que los costos identificados de manera anual.

4 CAPITULO N° 4

4.1 Conclusiones

Concluida el trabajo de investigación denominada “Proceso de mejora del proceso de compra en una empresa de servicios con la finalidad de reducir los costos”, el cual ha sido elaborado en función de los objetivos de la empresa, donde se ha levantado toda la información necesaria determinando la situación actual del área de compras, con toda esta información se ha elaborado la propuesta de la política de compras como propuesta de mejora que se encuentran adecuadas a la realidad y a la gestión que posee en la actualidad el departamento de compras.

- Con la política propuesta se ha logrado que todo el know-how que se encuentra actualmente en cada una de las personas que conforman la empresa FULEN del Perú pase a ser parte de la empresa, siendo esta una de las grandes ventajas que presentan la formalización y documentación de un proceso.
- Dentro de las propuestas de solución se planteó un rediseño del proceso de compras, basado en: establecimiento de un proceso de concurso o licitación por un periodo de tiempo definido para todos los productos comprados para los servicios de limpieza, con la finalidad de hacer un comparativo dentro de los principales proveedores del mercado y poder determinar de esta forma

proveedores estratégicos para la compañía, se definió el proceso de atención de los pedidos, estableciendo la estrategia de atención con los proveedores (MTS / MTO). Se determinó manejar un cuadro de mando, que nos permite monitorear el desempeño de los procesos de la cadena de abastecimiento.

- A lo largo de la trabajo de investigación se llegó a la conclusión de que la comunicación interna permanente y la integración de las áreas es indispensable para una adecuada planificación y mejor manejo de los recursos.
- Sobre los cuadros comparativos realizados sobre los costos de los artículos estudiados, se determinó un ahorro de más del 33% sobre el precio actual del artículo, lo cual equivale aproximadamente a S/ 283,000 nuevos soles anuales (no incluye el IGV); lo cual ayudaría directamente no solo a mejorar los márgenes de rentabilidad de los clientes actuales, sino que también sería una herramienta para que el departamento comercial pueda apuntar a proyectos con clientes que antes se creía que no eran rentables.
- El Proceso de compras dentro de la cadena de abastecimiento es de vital importancia para una organización, debido a que impacta directamente en los objetivos estratégicos y metas corporativas, más aún en el tipo de organización analizada en el presente estudio, puesto que el servicio final que brinda la organización depende en gran medida de la calidad de los insumos, así como del tiempo de entrega de los mismos.
- De la evaluación realizada se ha establecido como causas raíz en primer lugar la existencia de un contrato firmado con un solo proveedor, lo que conllevaba a una insuficiente información en relación a los costos de abastecimiento, y en segundo lugar la inexistencia de un procedimiento determinado para la realización de las compras dentro de la organización, repercutiendo claramente en mayores costos.
- Si bien es cierto muchos autores recomiendan hoy en día reducir si es posible a uno la cantidad de proveedores, esto con la finalidad de contar con un proveedor estratégico y poder obtener descuentos por mayor cantidad de compras entre otros beneficios, pero se ha podido determinar que la empresa no puede confiar

ciegamente en un solo proveedor, ya que como se determinó se estuvo pagando sobre precios en la mayoría de productos. La empresa siempre tiene que hacer revisiones anuales de cómo están los precios en el mercado

- La evaluación de proveedores a través de auditorías mensuales permite aplicar las acciones correctivas y preventivas a cada proceso de gestión de compras. Obteniendo así la cantidad óptima de proveedores, con los cuales se favorecerá las decisiones de compras permitiendo al comprador reducir la incertidumbre cuando deba tomar una decisión de compra, ya sea en materia prima, producto terminado o servicio.
- Estos métodos de selección y evaluación pueden variar dependiendo de los diferentes factores que afecten a las empresas. Uno de estos factores es el punto de vista de la organización, dependiendo de su mercado de competencia. Estos puntos de vista pueden variar desde calidad, costo/precio, despacho, capacidad financiera y estabilidad, administración de los proveedores, estrategias de compra de los proveedores, políticas y técnicas entre otras.
- Se concluye que la selección de proveedores puede variar dependiendo de la naturaleza de las empresas, el proceso de selección de proveedores es desarrollado dentro de la organización de acuerdo a los requerimientos de cada una. Además, la complejidad del proceso de selección puede variar dependiendo en el número de productos y la cantidad de proveedores que posea. El estudio muestra que el proceso de selección y evaluación de proveedores es más complejo cuando las compañías poseen una variedad muy amplia de productos o servicios a comprar, como sucede en el presente caso.

4.2 Recomendaciones

Durante la elaboración de esta trabajo de investigación se han identificado varios puntos que serán necesarios para la implantación y adecuación de la política de compras, para ello se han establecido las siguientes recomendaciones en función a la actual realidad del Departamento de Compras.

- Se recomienda La contratación de un analista para el departamento de compras, esto debido a la gran carga laboral que actualmente tiene el personal de compras, por tanto, la contratación de un asistente facilitaría en gran medida cumplir satisfactoriamente con los procesos evaluación de proveedores, así como la constante búsqueda de nuevos proveedores y oportunidades que actualmente presenta la competitividad entre proveedores.
- Designar al jefe de compras como dueño de la política creada asignándole la responsabilidad de actualizar y adaptar las políticas propuestas a los cambios que se den en el proceso de compras a lo largo del tiempo, de esta manera la política de compras y los procedimientos para la evaluación de proveedores siempre reflejarán la realidad del proceso de compras.
- Dado la importancia estratégica de la toma de decisiones en la gestión de compras de las empresas es necesario utilizar diferentes herramientas de evaluación de proveedores cada vez más eficaces y eficientes para el proceso de selección de proveedores. Ya que dependiendo de la cantidad de productos que requiera la empresa la complejidad puede ser mayor para llegar al punto de obtener la mejor propuesta de compra.
- Se deben revisar los procesos continuamente, ya que siempre es posible mejorar la forma de hacer las cosas; para lo cual se recomienda realizar reuniones periódicas entre las áreas usuarias.
- Se recomienda dejar de lado las cuestiones personales, es de vital importancia concentrarse en lo que le conviene a la empresa, independientemente de cuestiones afectivas respecto del vendedor o del proveedor y al tiempo que este tenga trabajando con la compañía.
- Luego de la implementación del plan de mejora, se sugiere realizar auditorías de seguimiento mensuales durante los primeros 6 meses para verificar el impacto de las acciones implementadas, posteriormente se pueden continuar con auditorías bimestral o trimestralmente, dependiendo de los resultados obtenidos.

- Se recomienda capacitar al personal involucrado en el sistema de abastecimiento sobre los conocimientos básicos: Compras, selección de proveedores, Negociación con los proveedores y contratos. Además de promover las herramientas necesarias en las que puedan apoyarse, para poder fomentar las ventajas de contar con un proceso de compras bien establecido.
- Se recomienda implementar la homologación de proveedores, lo cual permitirá reducir los tiempos y costos de evaluación, y contar con proveedores más calificados.
- Recomendamos aplicar la estrategia de compras propuesta para todas las empresas del grupo, ya que actualmente todas venían trabajando bajo el mismo esquema.

5 REFERENCIAS

Forneas, J. (2008). *Outsourcing*. La Coruña: Netbiblo.

García, E y Mateo, M. (2008). *La subcontratación de servicios logísticos*. Técnica Industrial (275): pp. 69-73.

García, N., Gómez, A., Fernández, I. y Parreño, J. (2002). Aspectos relevantes del proceso de subcontratación de servicios logísticos. *II Conferencia de Ingeniería de Organización Vigo*, 5-6 Septiembre 2002. Recuperado de <http://www.adingor.es/Documentacion/CIO/cio2002/5-%20Logística/C067.pdf>.

Lozano, J. (2013). Gestión del flujo logístico. *Rev. bspreviews magazine*, 05; Julio 2013, pp. 36-38.

Power, M., Desouza K. y Bonifazi C. (2006). *The Outsourcing Hand Book*. Philadelphia: Kogan Page.

Schneider, B. (2004). *Outsourcing*. Lima: Grupo Editorial Norma.

Arrieta, E. (2012). *Propuesta de mejora de un operador logística: Análisis, evaluación y mejora de los flujos logísticos de su centro de distribución*. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú).

Siddharth, C., Swadhin, K., Abhimanyu, M. (2018) Important Issues in Supply Chain Management and Development: International Journal of Recent Research Aspects ISSN: 2349-7688, Vol. 5, Issue 1

Alcoser, P., Knudsen, J. (2018) Desempeño integral de los procesos logísticos en una cadena de suministro: Ingeniería Industrial/ISSN 1815-5936/ Vol XL /No. 1/enero-abril /2019/ p. 78-87

Ruiz, A., Ablanado, J., Ayala, J. (2012) Modelo de asignación de compras a proveedores considerando su flexibilidad y probabilidad de incumplimiento en la entrega: estudios gerenciales, Vol. 28, N0. 122, pp. 29-48; enero-marzo 2012

Galińska, B., Bielecki, M. (2017) Multiple criteria evaluation of suppliers in company operating in clothing industry: 17th international scientific conference Business Logistics in Modern Management

Sablón, N., Hernández, A., Urquiaga, A., Acevedo, J., Bautista, H., Acevedo, A. (2017, Setiembre – Diciembre/ /ISSN 1815-5936). Matriz de selección de estrategias de integración en las cadenas de suministro. Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de la Habana José Antonio Echeverría. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362017000300011

Herrera, V., Herrera, J. (2016, Junio/ ISSN 1315-9984). Modelo de referencia operacional aplicado a una empresa de servicios de mantenimiento. Revista Venezolana de Gerencia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/290/29048812011.pdf>

Zamora, J., Rocha, J., Adarme, W. (2017, Primer Semestre/ ISSN 1909-8367). Coordinación del abastecimiento en proyectos de ingeniería mediante modelos de optimización. Entre Ciencia e Ingeniería. Recuperado de

[https://www.researchgate.net/publication/323109879_Coordinacion_del_abastecimiento_e
n_proyectos_de_ingenieria_mediante_modelos_de_optimizacion1](https://www.researchgate.net/publication/323109879_Coordinacion_del_abastecimiento_en_proyectos_de_ingenieria_mediante_modelos_de_optimizacion1)

Orjuela-Castro, Javier Arturo; Suárez-Camelo, Norberto & Chinchilla-Ospina, Yamit Israel (2016). Costos logísticos y metodologías para el costeo en cadenas de suministro: una revisión de la literatura. Cuadernos de Contabilidad, 17(44), 377- 420.
<https://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.cc17-44.clmc>

Chew-Hernandez, M., Velázquez-Romero, V., Retes-Mantilla, R.. (2014). Analysis of Coalitions of Supply Chain Members Through Decision Tress. *DYNA Management*, 2(1). [14 p.]. DOI: <http://dx.doi.org/10.6036/MN7202>

Vargas Moreno, O. A. (2013) Gestión de compras eficientes y sostenibles: modelo para la gestión de la cadena de suministro y para romper paradigmas. Punto de Vista, volumen 5, PP. 41-54.

González Benito, J. (2004) Efectos competitivos de la integración estratégica de la gestión de compras. *Universia Bussiness Review – Actualidad Económica*, Cuarto Trimestre, PP. 1698-5117.

Cristóbal Vásquez, I. M. y Roa Ávila, B. M. (2015) La Innovación en la empresa a través del abastecimiento estratégico. Una revisión de la literatura. *Gestión y Estrategia*, Numero 7, Enero – Junio.

Ruiz Torres, A. J. y Mendoza, A. y Ablanado Rosas, J. H. (2013) Modelo para la planificación en la cadena de suministro: Selección y asignación a proveedores en el caso de lotes fijos. Ingeniería y Desarrollo. Universidad del Norte, volumen 31, PP. 1-23.

Iberdrola (2017-2018). Informe de actividad en Compras y Gestión de Proveedores y su contribución a la sostenibilidad del Grupo (1). Recuperado de <https://www.iberdrolamexico.com/wp-content/uploads/2018/05/Informe-periodico-de-compras-y-gestion-con-proveedores-2017-2018-PDF.pdf>

Starbucks (2016). Un caso de éxito en la gestión de la cadena de valor (1). Recuperado de <https://www.fullstep.com/actualidad/blog/starbucks-exito-cadena-valor/>

Walmart (2015). Caso de éxito: Supermercados Walmart (1). Recuperado de <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/ejemplos-cadenas-suministros-casos-exito>

Flint Ink y DM Transporte y Logística Internacional (2006). Caso de éxito cliente – proveedor para reducir costos operativos (1). Recuperado de <http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/4035-caso-exito-cliente-proveedor-reducir-costos-operativos>

Las cuatro etapas para la mejora continua en la organización (4 de mayo del 2016). Conexión ESAN. Recuperado <https://www.esan.edu.pe>

6. ANEXOS N°1: FICHA DE PROVEEDOR

		FICHA DE PROVEEDOR		Código	F-860-080-0015
				Versión	02
				Fecha	06-04-16
				Página	1-1
DATOS GENERALES					
RAZÓN SOCIAL		R.U.C.			
CONTACTO - Nombre		Cargo			
Correo electrónico		Teléfonos			
STATUS:		CLASE DE PROVEEDOR:			
OFERTA:		CATEGORIA:			
DATOS JURÍDICOS					
NOMBRE COMERCIAL:		REGISTRO MERCANTIL:			
GERENTE GENERAL:		REGISTRO MUNICIPAL:			
REPRES. VENTAS:		LICENCIA MUNICIPAL:			
REGISTRO DE VENTAS		Nº DE EMPLEADOS			
DIRECCIÓN FISCAL					
DIRECCIÓN LEGAL					
DECLARANTE SUNAT	Código		Nº de Documento		
REPRESENTANTES LEGALES					
Representante Legal		DNI		Teléfono	
DATOS PDT					
AGENTE RETENEDOR		☐ Sí ☐ No	BUEN CONTRIB	☐ Sí ☐ No	MONEDA A FACTURAR
DATOS DEFAULT					
Para ser llenado por el Proveedor (EULEN sólo marcará con X el puntaje de calificación)					
1. ACTIVIDAD					
Sirvase proporcionar la siguiente información:					
Mencione o adjunte la relación de los servicios o productos que su empresa brinda:					
1.1 La empresa ¿se encuentra constituida formalmente? (RUC: Activo / Condición de Contribuyente: Habido)					
☐ Sí ☐ No		(Marcar con "X")			
		0	5	10	N.A..
Detallar.-					
1.2 La empresa ¿cuenta con las autorizaciones de funcionamiento?					
☐ Sí ☐ No		(Marcar con "X")			
		0	5	10	N.A..
Detallar N° de Licenc					
1.3 La empresa, representantes del directorio o legales ¿cuentan con algún proceso legal en curso o sentenciado por actividades ilícitas? ¹					
☐ Sí ☐ No		(Marcar con "X")			
		0	5	10	N.A..
Detallar.-					
1.- Actividad ilícita.- Narcotráfico, contrabando, terrorismo, lavado de activos o cualquier actividad que no está permitida legalmente.					
1.4 Cuando sea aplicable, la empresa estaría dispuesta a firmar un Acuerdo de Seguridad relacionado con la gestión para la prevención de actividad ilícitas?					
☐ Sí ☐ No		(Marcar con "X")			
		0	5	10	N.A..
2. REFERENCIAS BANCARIAS					
2.1 ¿Cuáles son los Bancos con que su empresa trabaja?					
Banco	Moneda	Sectorista	N° de Cuenta	N° CCI	
2.2 Indicar su cuenta de detracciones:					

2.2 Su calificación en el Sistema Financiero es negativa (Calificación deficiente, dudoso o pérdida?)											
☐ Sí ☐ No		(Marcar con "X") <table border="1" style="float: right; text-align: center;"> <tr> <td>0</td> <td>5</td> <td>10</td> <td>N.A..</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </table>		0	5	10	N.A..				
0	5	10	N.A..								
Detallar.-											
3. REFERENCIAS COMERCIALES											
3.1 Principales referencias de clientes											
Razón Social clientes	Contacto	Teléfono									
3.2 ¿Qué política de venta tiene la empresa? ¿otorgan crédito, a cuantos días?											
☐ Sí ☐ No		(Marcar con "X") <table border="1" style="float: right; text-align: center;"> <tr> <td>0</td> <td>5</td> <td>10</td> <td>N.A..</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </table>		0	5	10	N.A..				
0	5	10	N.A..								
Detallar formas de pago.-											
4. SISTEMAS DE GESTIÓN											
4.1 Cuenta con sistemas de gestión, políticas y/o métodos de trabajo que garantice la Seguridad y Salud de sus trabajadores. Gestión Ambiental, indicar:											
☐ Sí ☐ No		(Marcar con "X") <table border="1" style="float: right; text-align: center;"> <tr> <td>0</td> <td>5</td> <td>10</td> <td>N.A..</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </table>		0	5	10	N.A..				
0	5	10	N.A..								
Detallar (Certificaciones, Leyes implementadas, otros).-											
4.2 Cuenta con sistemas de gestión, BASC, indicar: ²											
☐ Sí ☐ No		(Marcar con "X") <table border="1" style="float: right; text-align: center;"> <tr> <td>0</td> <td>5</td> <td>10</td> <td>N.A..</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </table>		0	5	10	N.A..				
0	5	10	N.A..								
2 Solo aplica para los proveedores que su servicio este dentro del alcance de BASC para la Razón Social Eulen del Perú Seguridad S.A., en caso este ultimo no cuente con certificación BASC, debe responder la pregunta 1, 4 con un "Si" para que la calificación sea un 10 en este apartado											
5. GARANTÍA DEL PRODUCTO / SERVICIO											
5.1 Garantiza la calidad de su producto / servicio, indicar:											
☐ Sí ☐ No		(Marcar con "X") <table border="1" style="float: right; text-align: center;"> <tr> <td>0</td> <td>5</td> <td>10</td> <td>N.A..</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </table>		0	5	10	N.A..				
0	5	10	N.A..								
Detallar (Garantías, Tiempos de entrega, Capacidad de atención, etc).-											
5.2 En caso de usar equipos de medición para sus servicios ¿cuenta con los certificados de calibración respectivos?											
☐ Sí ☐ No		(Marcar con "X") <table border="1" style="float: right; text-align: center;"> <tr> <td>0</td> <td>5</td> <td>10</td> <td>N.A..</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </table>		0	5	10	N.A..				
0	5	10	N.A..								
Detallar (Emisión, vigencia).-											
(*) Adjuntar documentación: Carta de presentación (indicar nombre del contacto, correos autorizados, página web, teléfonos de contacto) Copia de RUC Copia de Licencia de funcionamiento, Copia de certificados de algún sistema de gestión o Declaración Jurada que se encuentre en proceso de implementación. Estados Financieros auditados último año. Reporte de Central de Riesgos Otros documentos que EULEN solicite. Copia literal de SUNARP											
Elaborado por (Nombre y Firma)		Fecha									
SELECCIÓN (para ser utilizado por EULEN)											
ORGANIZACIÓN		Puntaje	CALIFICACIÓN								
Grupo EULEN		0	No cumple								
		5	Cumple a medias / En proceso								
		10	Cumple a satisfacción / Tiene certificación / No Aplica por el tipo de rubro								
RESULTADOS		Total									
Actividad		0									
Referencias Bancarias		FALSO									
Referencias Comerciales		FALSO									
Sistemas de Gestión		0									
Garantía del Producto		0									
			<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>Puntaje Obtenido</td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> </table> Calificado: Si el puntaje obtenido es 80 ☐ Sí ☐ No Para el caso de proveedores que su servicio impacte al sistema de Gestion BASC deberan obtener un puntaje de 10 en las Preguntas 1.3 y 1.4, caso contrario serán considerados como No	Puntaje Obtenido	0						
Puntaje Obtenido	0										
Evaluador (Nombre y Firma)		Fecha									

6. ANEXOS N°2: INFORME DE VISITA AL PROVEEDOR

	INFORME DE VISITA AL PROVEEDOR	Código F-860-080-0024 Versión 02 Fecha 22-07-19 Página 1 - 1																																																																	
ORGANIZACIÓN _____																																																																			
1.- DATOS GENERALES																																																																			
Razón Social _____																																																																			
RUC _____ roducto / Servicio _____																																																																			
Fecha de Visita _____ Hr. Inicio de Visita _____ Hr. Fin de Visita _____																																																																			
Representante (Entrevistado) _____ Cargo _____																																																																			
2.- CONFORMIDAD EN VISITA																																																																			
a. Confirmación Información																																																																			
Domicilio fiscal: _____																																																																			
Certificación BASC N° _____ onstancia Proceso BAS _____																																																																			
b. Autorizaciones																																																																			
Licencia de Funcionamiento N° _____ Autorización Legal de Operación N° _____ (Si aplica) _____																																																																			
c. Evaluación General del Proveedor Marcar con X el cumplimiento de los criterios: Se califica la opción Sí ó NA (10 pts.) / Opción: No (0 pts.)																																																																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 45%;">Criterios</th> <th style="width: 5%;">Sí</th> <th style="width: 5%;">No</th> <th style="width: 5%;">NA</th> <th style="width: 10%;">Calificación</th> <th style="width: 30%;">Comentarios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>¿Cuenta con control de accesos al ingreso de las instalaciones?</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>FALSO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>¿Cuenta identificaciones para el personal y visitas?</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>FALSO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>¿Muestra orden en sus instalaciones?</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>FALSO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>¿Realiza seguimiento a los servicios o productos (controles de calidad)?</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>FALSO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>¿Tiene disposición para una comunicación y manejo del negocio a largo plazo?</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>FALSO</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;"> Resultados </td> <td style="text-align: center;">0</td> <td> Proveedor* Deficiente </td> </tr> </tbody> </table>			Criterios	Sí	No	NA	Calificación	Comentarios	¿Cuenta con control de accesos al ingreso de las instalaciones?				FALSO		¿Cuenta identificaciones para el personal y visitas?				FALSO		¿Muestra orden en sus instalaciones?				FALSO		¿Realiza seguimiento a los servicios o productos (controles de calidad)?				FALSO		¿Tiene disposición para una comunicación y manejo del negocio a largo plazo?				FALSO		Resultados				0	Proveedor* Deficiente																							
Criterios	Sí	No	NA	Calificación	Comentarios																																																														
¿Cuenta con control de accesos al ingreso de las instalaciones?				FALSO																																																															
¿Cuenta identificaciones para el personal y visitas?				FALSO																																																															
¿Muestra orden en sus instalaciones?				FALSO																																																															
¿Realiza seguimiento a los servicios o productos (controles de calidad)?				FALSO																																																															
¿Tiene disposición para una comunicación y manejo del negocio a largo plazo?				FALSO																																																															
Resultados				0	Proveedor* Deficiente																																																														
d. Evaluación de la Gestión de las Operaciones del Proveedor Marcar con X el cumplimiento de los criterios: Se califica la opción Sí ó NA (10 pts.) / Opción: No (0 pts.)																																																																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">Categoría</th> <th style="width: 40%;">Criterios</th> <th style="width: 5%;">Sí</th> <th style="width: 5%;">No</th> <th style="width: 5%;">NA</th> <th style="width: 10%;">Calificación</th> <th style="width: 30%;">Comentarios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3" style="text-align: center; vertical-align: middle;">PERSONAL</td> <td>¿Cuenta con un procedimiento establecido para la contratación de personal?</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>FALSO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>¿Cuenta con verificaciones al personal de sus referencias laborales, antecedentes policiales, judiciales y penales del personal?</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>FALSO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>¿Cuenta con evaluaciones y capacitaciones al personal relacionadas a la seguridad en los servicios prestados?</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>FALSO</td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="3" style="text-align: center; vertical-align: middle;">INSTALACIONES</td> <td>¿Cuenta con un responsable de la seguridad en las operaciones de la organización?</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>FALSO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>¿Cuenta con cercos perimétricos que controlen el acceso no autorizado a las instalaciones de su empresa?</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>FALSO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>¿Cuenta con áreas de carga y despacho debidamente controladas y aisladas del personal no autorizado?</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>FALSO</td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="2" style="text-align: center; vertical-align: middle;">OPERACIONES</td> <td>¿Cuenta con procedimientos establecidos de seguridad en los despachos, control en el traslado de contenedores y disposiciones para la aplicación de precintos certificado ISO 17712 de alta seguridad en los despachos?</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>FALSO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>¿Cuenta con un procedimiento establecido para actuar y controlar los actos ilícitos dentro de su empresa?</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>FALSO</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="padding: 5px;"> Calificación Final del Proveedor*: a) Bueno, cuando los resultados de su calificación fluctúan entre 60 y 80 puntos. </td> <td style="text-align: center;"> Resultados </td> <td style="text-align: center;">0</td> <td> Proveedor* Deficiente </td> </tr> </tbody> </table>			Categoría	Criterios	Sí	No	NA	Calificación	Comentarios	PERSONAL	¿Cuenta con un procedimiento establecido para la contratación de personal?				FALSO		¿Cuenta con verificaciones al personal de sus referencias laborales, antecedentes policiales, judiciales y penales del personal?				FALSO		¿Cuenta con evaluaciones y capacitaciones al personal relacionadas a la seguridad en los servicios prestados?				FALSO		INSTALACIONES	¿Cuenta con un responsable de la seguridad en las operaciones de la organización?				FALSO		¿Cuenta con cercos perimétricos que controlen el acceso no autorizado a las instalaciones de su empresa?				FALSO		¿Cuenta con áreas de carga y despacho debidamente controladas y aisladas del personal no autorizado?				FALSO		OPERACIONES	¿Cuenta con procedimientos establecidos de seguridad en los despachos, control en el traslado de contenedores y disposiciones para la aplicación de precintos certificado ISO 17712 de alta seguridad en los despachos?				FALSO		¿Cuenta con un procedimiento establecido para actuar y controlar los actos ilícitos dentro de su empresa?				FALSO		Calificación Final del Proveedor*: a) Bueno, cuando los resultados de su calificación fluctúan entre 60 y 80 puntos.				Resultados	0	Proveedor* Deficiente
Categoría	Criterios	Sí	No	NA	Calificación	Comentarios																																																													
PERSONAL	¿Cuenta con un procedimiento establecido para la contratación de personal?				FALSO																																																														
	¿Cuenta con verificaciones al personal de sus referencias laborales, antecedentes policiales, judiciales y penales del personal?				FALSO																																																														
	¿Cuenta con evaluaciones y capacitaciones al personal relacionadas a la seguridad en los servicios prestados?				FALSO																																																														
INSTALACIONES	¿Cuenta con un responsable de la seguridad en las operaciones de la organización?				FALSO																																																														
	¿Cuenta con cercos perimétricos que controlen el acceso no autorizado a las instalaciones de su empresa?				FALSO																																																														
	¿Cuenta con áreas de carga y despacho debidamente controladas y aisladas del personal no autorizado?				FALSO																																																														
OPERACIONES	¿Cuenta con procedimientos establecidos de seguridad en los despachos, control en el traslado de contenedores y disposiciones para la aplicación de precintos certificado ISO 17712 de alta seguridad en los despachos?				FALSO																																																														
	¿Cuenta con un procedimiento establecido para actuar y controlar los actos ilícitos dentro de su empresa?				FALSO																																																														
Calificación Final del Proveedor*: a) Bueno, cuando los resultados de su calificación fluctúan entre 60 y 80 puntos.				Resultados	0	Proveedor* Deficiente																																																													
<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%; text-align: center;">EVALUADOR</td> <td style="width: 40%;"></td> <td style="width: 30%; text-align: center;">FIRMA</td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table>			EVALUADOR		FIRMA																																																														
EVALUADOR		FIRMA																																																																	

6. ANEXOS N°3: MODELO DE CONTRATO MARCO

CONTRATO MARCO DE SUMINISTRO DE BIENES

Conste por el presente contrato de “XXXXXXX” que celebran de una parte FULEN DEL PERÚ DE SERVICIOS GENERALES S.A. con R.U.C. N° 20504074464, inscrita en la Partida Electrónica N° 11357747 del Registro de Personas Jurídicas de la Oficina Registral de Lima y Callao, domiciliado en Av. Javier Prado Oeste N° 2340 (2342/ A una cuadra cruce con Salaverry) – Magdalena del Mar - Lima, debidamente representada por su apoderado, señor Velasquez Koc Luis Enrique, con DNI 07873423 y la señora Castellanos Rivera Karina del Rocío con DNI 10121137, a quien en adelante se le denominará EL CONTRATANTE; , y de la otra parte, la empresa XXXXXXXXXXXX, con RUC XXXXXXXXXXXX con domicilio legal en XXXXXXXXXXXX, siendo su representante con DNI N°XXXXXX, en adelante EL SUMINISTRANTE, el mismo que es celebrado en los términos y condiciones incluidos en las cláusulas siguientes: El contrato se celebra en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERA. - ANTECEDENTES

FULEN es una persona jurídica de derecho privado dedicada a realizar actividades de Intermediación Laboral, actividades autorizadas por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, don registro N° 120 — 2009 - DRTPELC/DPEFP/RENEEIL, y que está debidamente inscrita en el Registro de Personas Jurídicas de Lima.

EL SUMINISTRANTE es una persona jurídica cuyo objeto social es dedicarse a la XXXXXXXXXXXX

Para desarrollar el giro de negocio de FULEN se requiere el suministro periódico de XXXX para su personal a fin de poder cumplir con los contratos suscritos con diversas entidades; por lo que ambas partes deciden suscribir el presente contrato a fin de regular el suministro de bienes que EL SUMINISTRANTE prestará a FULEN.

SEGUNDA. - OBJETO DEL CONTRATO Y SUS PARTES INTEGRANTES

EL SUMINISTRANTE se obliga a proporcionar a FULEN, el suministro de XXXXX según las características mencionadas en las especificaciones que sobre calidad de XXXXX se hace en el anexo 01 que forma parte del presente contrato y de las que cada

parte tiene un ejemplar, dejando constancia que cada una de las partes tiene en su poder una muestra de XXXXXXXX a utilizar. Las partes establecen que FULEN podrá confrontar la calidad de las XXXX usadas en el XXXX con la calidad descrita en el anexo 01 y ello lo realizará antes de pagar las facturas que le presente EL SUMINISTRANTE, si no hay conformidad con la calidad, FULEN no pagará las facturas que le sean presentadas.

EL SUMINISTRANTE se obliga a mantener los stocks mínimos de XXX en cantidad y tallas, de acuerdo a lo que FULEN le defina en forma mensual según el anexo 3 que forma parte del presente contrato y que será actualizado el primer día útil del mes.

Los precios de los XXXXX materia del presente contrato de suministro serán los establecidos en el anexo 02 que forma parte del presente contrato. Cualquier modificación será por mutuo acuerdo, previa propuesta que hará el SUMINISTRANTE a FULEN con una anticipación no menor de treinta días, esta propuesta podrá ser aceptada o rechazada por FULEN. De no llegar a un acuerdo las partes, el SUMINISTRANTE podrá aplicar la cláusula Decimo primera del presente contrato.

TERCERA. - PROCEDIMIENTO DE EJECUCION DEL CONTRATO:

Las partes convienen en establecer el siguiente procedimiento de ejecución del presente contrato, el cual esta detallado a continuación: dejando constancia que dicho procedimiento podrá ser modificado por acuerdo de partes.

CUARTA. - DE LAS OBLIGACIONES DEL SUMINISTRANTE

Por el presente, EL SUMINISTRANTE se obliga a:

Suministrar los XXXXX que FULEN solicite de acuerdo con el procedimiento establecido en la cláusula anterior.

Hacer firmar la guía interna a la persona que recibe los bienes.

Mantener un stock mínimo el cual consta en el anexo 03 del presente contrato. De comprobarse en las inspecciones de calidad que FULEN realizará inopinadamente, que EL SUMINISTRANTE no cuenta con este stock mínimo comprometido, será penalizado con el 1% por vez (de encontrado este incidente) de la facturación total mensual, la cual será canalizada vía nota de crédito a aplicarse en la factura correspondiente.

EL SUMINISTRANTE se compromete a entregar los bienes completos en un plazo máximo de 48 horas, en la dirección y horario que el personal de FULEN indique.

En el caso de los pedidos de bienes los cuales no son de “stock”, el plazo de entrega será de XX días útiles. Así mismo para dicho plazo en el “Anexo 4” se detallarán las cantidades máximas a las cuales el proveedor está en capacidad de producir en dicho plazo.

EL SUMINISTRANTE está obligado a cumplir con la entrega de los bienes completos dentro del plazo establecido anteriormente, en caso no cumpliera el SUMINISTRANTE se obliga a pagar una penalidad, equivalente al 8% del valor de los bienes no entregados en ese plazo. El pago de la penalidad se efectuará mediante nota de crédito emitida a favor de FULEN, previa validación del reclamo presentado por FULEN.

EL SUMINISTRANTE está obligado a brindar todo tipo de facilidades para que FULEN efectúe inspecciones en el local del SUMINISTRANTE a fin de constatar el cumplimiento del presente contrato, previa coordinación el día previo con un mínimo de 24 horas.

EL SUMINISTRANTE entregará a FULEN, junto con la factura, la guía de remisión adjunto un reporte cada quincena junto con las guías internas firmadas por las personas que han recibido los bienes.

Además de lo anterior, EL SUMINISTRANTE se compromete a utilizar sólo para la ejecución del presente contrato el software OFISIS (módulo OFILOGI) que FULEN le instalará en una de sus computadoras, dejando expresa constancia de que dicho programa es propiedad de FULEN por lo que EL SUMINISTRANTE no podrá darle otro uso, ni copiarlo digitalmente o con medios informáticos.

EL SUMINISTRANTE se compromete frente a FULEN a guardar absoluta reserva y tratar con total confidencialidad la información a la que tenga acceso a través del software de propiedad de FULEN de tal manera que no podrá transcribirla, ni transmitirla por correo electrónico u otro medio.

QUINTA. - DE LAS OBLIGACIONES 'DE FULEN

FULEN, por su parte, se obliga a cumplir con el pago de las correspondientes facturas luego de que el área de XXX de FULEN dé su conformidad. Las facturas serán pagadas en un plazo de 45 días desde su presentación y si hubiese alguna observación, ésta le será comunicada por FULEN al SUMINISTRANTE.

FULEN, por su parte, se obliga a cumplir con el pago de las correspondientes facturas luego de que el área de FULEN dé su conformidad. Las facturas serán pagadas en un plazo de 45 días calendario, contados desde su aprobación. Si hubiese alguna observación, ésta le será comunicada por FULEN al SUMINISTRANTE, en cuyo caso, el periodo de pago se contabiliza desde la aprobación de los documentos recibidos.

SEXTA. - RECEPCION Y CONFORMIDAD

La recepción de los bienes materia del presente contrato será verificada con la firma de las guías y demás documentos suscritos por los trabajadores de FULEN; la conformidad será brindada por el área de compras de FULEN luego de verificar la entrega de los bienes y la calidad de estos, lo cual podrá hacer mediante un muestreo de la calidad de los bienes.

En caso de existir observaciones, éstas serán comunicadas al SUMINISTRANTE a fin de que proceda a reemplazar los bienes con defectos en las cuales la calidad no está acorde con lo pactado. Estas observaciones deberán hacerse hasta un plazo máximo de siete días de entregados los bienes. Hechas las observaciones, ambas partes levantarán un acta en la que se indicará en qué consisten las observaciones y el plazo para subsanarlas, el cual no podrá exceder de 48 horas.

Las partes establecen que la conformidad de recepción de los bienes, no invalida el reclamo posterior por parte de FULEN, por defectos en la producción o defectos de calidad o por los vicios ocultos que el bien pudiese contener por lo que de evidenciarse tal hecho el SUMINISTRANTE se compromete a reponer la prenda de vestir dentro de un plazo de 48 horas.

SEPTIMA. – ACUERDOS ENTRE LAS PARTES

Las partes convienen en sostener reuniones mensuales a fin de asegurar la buena ejecución del contrato. Los 15 de cada mes. Para estos efectos FULEN nombra al Sr. XXXXXX y EL SUMINISTRANTE nombra a XXXXXXXXXXXX para que se reúnan y

en nombre de sus organizaciones tomen las decisiones necesarias para mejorar el nivel de atención.

Las partes convienen que no existirá pacto de preferencia entre FULEN y EL SUMINISTRANTE, de tal forma que FULEN podrá adquirir los bienes materia del presente contrato a cualquier otra persona natural o jurídica cuando lo estime conveniente y, de igual forma, SUMINISTRANTE podrá suministrar o vender sus productos a cualquier otra persona natural o jurídica que se los solicite.

OCTAVO. - PLAZO DE VIGENCIA

El presente contrato tiene un plazo de vigencia de un (01) año, contados a partir de la suscripción de este por las partes.

Asimismo, las partes dejan constancia que el presente contrato podrá ser renovado automáticamente por periodos anuales, si es que no media comunicación de alguna de las partes manifestando su deseo de no continuidad.

NOVENA. - DE LA RESOLUCIÓN DE CONTRATO

Cualquiera de las partes podrá resolver el presente contrato, sin expresión de causa, mediante carta notarial dirigida a la contraparte con un plazo de treinta días calendario, al término de los cuales quedará resuelto el contrato sin que ello genere la obligación de pagarle una indemnización por lucro cesante, daño emergente o por cualquier otro concepto a la otra parte. (nota es similar al contrato anterior).

En caso de resolución del contrato, FULEN le pagará al SUMINISTRANTE las facturas pendientes luego de que el área de compras de FULEN exprese su conformidad sobre la entrega o de que EL SUMINISTRANTE subsane las observaciones.

Asimismo, FULEN se compromete a comprar el stock existen de productos terminados y materia prima existente.

DÉCIMA. - CONFIDENCIALIDAD

Las partes establecen un recíproco pacto de confidencialidad por el que ambas partes convienen en mantener estricta reserva respecto de la información que obtengan mutuamente como consecuencia de la relación comercial que se pacta. Esta confidencialidad se mantendrá durante toda la vigencia de este contrato y se extenderá

hasta cinco años luego de su terminación, salvo que la propia parte que podría resultar afectada hiciera pública la información.

DÉCIMA PRIMERA. - SOLUCION DE CONTROVERSIAS

Todo litigio, controversia, desavenencia o reclamación resultante, relacionada o derivada de este contrato, o que guarde relación con él, incluidas las relativas a su validez, eficacia o terminación incluso las del convenio arbitral, y cualquier controversia deberá ser resuelto y las partes se someten a la competencia territorial de los jueces y tribunales de la Corte Superior de Lima.

DÉCIMA SEGUNDA. - NOTIFICACIONES

Toda comunicación cursada al domicilio señalado por las partes en el presente documento se tendrá por correcta, salvo que se haya comunicado formalmente de cualquier variación en forma oportuna.

DÉCIMA TERCERA. - CLAUSULA ADICIONAL

Las partes convienen en suscribir la presente cláusula adicional por la cual EL SUMINISTRANTE se obliga a cumplir los lineamientos del procedimiento de Seguridad, Salud y Medio Ambiente que FULEN ha establecido para sus proveedores con la finalidad de minimizar los posibles riesgos hacia las personas, proteger el medio ambiente, las instalaciones y los equipos, el mismo que está establecido en el Anexo 05 del presente documento.

Las partes acuerdan que EL SUMINISTRANTE cumplirá todas las normas y reglas en materia de seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente que haya establecido o establezca FULEN en el futuro para lo cual bastará que se las comunique por medio de una carta simple.

Se suscribe el presente documento en señal de conformidad, en dos (2) ejemplares, a los 30 días del mes noviembre el año 2019.

FIRMA: EL Suministrante

Firma: El Contratante

6. ANEXOS N°4: PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

1.- OBJETIVO

Contar con un procedimiento documentado que permita definir las responsabilidades y los requisitos para:

- a. ADQUIRIR PRODUCTOS CON LA FINALIDAD DE SATISFACER LOS REQUERIMIENTOS SOLICITADOS POR LOS DIFERENTES USUARIOS DE LA ORGANIZACIÓN.
- b. GARANTIZAR EL ABASTECIMIENTO DE LAS CANTIDADES NECESARIAS EN EL MOMENTO OPORTUNO Y EN LAS MEJORES CONDICIONES DE CALIDAD Y PRECIO.
- c. VERIFICAR LOS PRODUCTOS ADQUIRIDOS.

2.- ALCANCE

A todas las compras realizadas por el Grupo FULEN del Perú.

3.- REFERENCIAS

- a. NORMA ISO 9001:2015 8.4. CONTROL DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS.
- b. NORMAL ISO 14001:2004 4.1. COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS, 8.1. PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL.
- c. NORMA ISO 45001:2018 CLÁUSULA 8.1.4 COMPRAS
- d. NORMA OHSAS 18001 SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL, CLÁUSULA .4.6 B) Y C) CONTROL OPERACIONAL.
- e. NORMA BASC V5 4.2. PARTES INTERESADAS
- f. P-860-0005 PROCEDIMIENTO GESTIÓN DE LA CAJA CHICA
- g. N-0001-820 POLÍTICA DE CONTRATACIÓN DEL GRUPO FULEN EN PERÚ

4.- DEFINICIONES

- a. PROVEEDOR

Organización o persona natural que proporciona un producto de acuerdo a lo requerido por Grupo FULEN del Perú.

b. Sistema ERP

ES UN SOFTWARE UTILIZADO POR EL GRUPO FULEN DEL PERÚ, EL ÁREA DE COMPRAS UTILIZA ESTE SISTEMA PARA REALIZAR LAS FUNCIONES DE ESTE PROCEDIMIENTO.

c. Producto Crítico

ES AQUEL PRODUCTO QUE TIENE O PUEDE TENER UN IMPACTO EN LA REALIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE.

d. Acuerdo Comercial

Es por el cual se establece con el Proveedor un Contrato o un comunicado (puede ser vía carta, mail, etc) en el que entre otras cosas se pacta unos precios, condiciones, plazos de entrega, etc.

e. REFACTURACIÓN: MONTO DE COMPRA QUE SERÁ FACTURADO AL CLIENTE CON UN FEE ADICIONAL.

f. EMERGENCIAS: SERVICIOS QUE INVOLUCREN RIESGO EN LA SEGURIDAD DEL PERSONAL, LAS INSTALACIONES O UN REQUERIMIENTO EXPRESO COMO URGENTE DEL PROPIO CLIENTE. LOS SERVICIOS SON INCLUIDOS SON PARA LOS TRABAJOS DE GASFITERÍA, ELÉCTRICOS Y ALBAÑILERÍA.

g. SUMINISTRO: PRODUCTOS QUE SE SUMINISTRAN DE ACUERDO A LA NECESIDAD DEL CLIENTE

h. CAJA CHICA: FONDO DESTINADO PARA LA ATENCIÓN DE COMPRAS MENORES EN LA OPERATIVIDAD DE LOS SERVICIOS PRESENTADOS POR LA ORGANIZACIÓN, SIGUIENDO LOS LINEAMIENTOS DEL PROCEDIMIENTO DE CAJA CHICA.

i. ABREVIATURAS

Gerente General	GG	Asistente de Compras	AC	Responsable de Almacén	RAL
Área Usuaría	AU	Proveedor	PR	Gerente de Producto	GP
Facility Managment	FM	Usuario	USU	Director de Administración y Finanzas	DAF
Responsable de Área	R.A.	Gestor de Servicios	GS	Coordinador de Operaciones	COP
Jefe de Compras	JP				

5.- RESPONSABLES

a. JEFE DE COMPRAS

Aprobar y velar por el cumplimiento del presente procedimiento.

b. ASISTENTE DE COMPRAS

RESPONSABLE DE GESTIONAR LOS PEDIDOS DE COMPRA O REPOSICIONES DE STOCK, ASÍ COMO DE LA GESTIÓN Y SEGUIMIENTO A LAS COMPRAS NACIONALES Y EXTRANJERAS.

c. RESPONSABLES DE ALMACÉN.

Responsable del proceso de recepción, almacenaje y despacho a los centros productivos de todos los bienes sujetos a ser inventariados.

6.- DESCRIPCIÓN

Toda compra realizada por la organización debe de tener, en todos los casos, la Orden de Compra que valide el servicio y debe ser coordinado en todo momento con el área de compras. Las regularizaciones no son parte de los mecanismos de compras de la organización.

Así mismo, por la naturaleza de la organización, se definen 04 tipos de compras:

a. COMPRAS DE PRODUCTOS, HERRAMIENTAS Y ACTIVOS.

Nº	Resp	Descripción	Formulario				
01		Solicitud de requerimientos al Almacén: - El usuario realizara su solicitud al área de almacén, para la verificación de stock físico y en el sistema. - Considerar el anexo A y D. - Genera su requerimiento en el Sistema ERP: Para Productos o Activos: <table> <tr> <th>Masivo</th> <th>Extraordinario o Adicional</th> </tr> <tr> <td> - Los Supervisores realizan este tipo de requerimiento. - Realizan sus pedidos a través del sistema. </td> <td> - Los Asistentes de Producto y los clientes internos (los USU) realizan este tipo de requerimiento. - Realizan sus pedidos a través del sistema. </td> </tr> </table> ✓ Deben contemplar las directrices de compra establecidas en el Anexo B. ✓ Si los productos están en el Modulo del Sistema ERP, debe enviar un correo electrónico al RAL con el número de pedido generado en el Sistema. - Si no se encuentran los productos en el Sistema ERP, envía su requerimiento mediante el Formulario Requerimiento de compras al AC, previa aprobación del	Masivo	Extraordinario o Adicional	- Los Supervisores realizan este tipo de requerimiento. - Realizan sus pedidos a través del sistema.	- Los Asistentes de Producto y los clientes internos (los USU) realizan este tipo de requerimiento. - Realizan sus pedidos a través del sistema.	Pedidos – Formulario (ERP) <
Masivo	Extraordinario o Adicional						
- Los Supervisores realizan este tipo de requerimiento. - Realizan sus pedidos a través del sistema.	- Los Asistentes de Producto y los clientes internos (los USU) realizan este tipo de requerimiento. - Realizan sus pedidos a través del sistema.						

N°	Resp	Descripción	Formulario
		Jefe Inmediato.	Solicitud de Requerimiento de Servicio/Materiales y/o Activos
02		Presenta requerimiento a AC - Cuando no hay stock. - Estima las cantidades a comprar (Dependerá del stock mínimo que se requiera). ✓ Para el caso de compras masivas. - Elabora el Formulario resumen de Compras - Reparto masivo del RAL. ✓ Para el caso de compras Adicionales o Extraordinarias, el RAL envía por correo electrónico al AC el requerimiento de compra. - Cuando no está registrado en Sistema.- Comunica al AC el pedido para su gestión.	Resumen de Compras-Reparto Masivo Correo electrónico
03		Recepción de requerimientos - Verifica que los requerimientos solicitados por el RAL sea específico y posean todos los datos necesarios para realizar la compra. - En caso sea por refacturar, categoriza el requerimiento como Compra de Suministros (serie 2) - En caso no sea por refacturar y no se cuenten con los códigos de lo solicitado, genera los códigos e ingresa el pedido en el Sistema.	N.A.
04		¿Cuenta con un proveedor calificado? - Sí: va a la actividad 06. - No: va a la actividad 05.	N.A.

N°	Resp	Descripción	Formulario
05		Búsqueda de proveedor potencial - Evalúa el mercado identificando al proveedor potencial (Ver procedimiento Calificación de Proveedores P-860-0002)	N.A.
06		Contacta al proveedor - Contacta al proveedor para confirmar la capacidad de atención de nuestro pedido.	N.A.
07		¿El proveedor tiene capacidad de atención? - Sí: va a la actividad 08 - No: va a la actividad 04	N.A.
08		¿Existe acuerdo comercial? - Sí: va a la actividad 11 - No: va a la actividad 09	N.A.
09		Solicitud de Cotización - Solicita a los proveedores la cotización de los productos y presenta las mismas para ver cuál es la mejor cotización que le conviene a la organización. - Comunicar los requisitos relacionados con la Seguridad y Salud en el Trabajo, Gestión ambiental y Control y Seguridad BASC.	N.A.
10	AC	Generación de Comparativo - Se genera el comparativo de acuerdo al formato definido, en la cual se podrá colocar no menos de 02 opciones. El área de compras recomendará la opción más favorable para la organización, teniendo en cuenta las características de calidad, ambiental, seguridad y salud, precio y condiciones comerciales.	Cuadro Comparativo

N°	Resp	Descripción	Formulario
11	----	¿Autoriza Cotización? Según Tabla N° 1 - Sí: va a la actividad 11 - No: va a la actividad 09.	N.A.
12		Envía documento de compra - Se envía al proveedor la Orden de Compra, y/o Contrato	Documento de Compra
13	RAL	Comunica conformidad de atención - Una vez que el proveedor atendió la compra registra la conformidad a través de Documentos del Proveedor (Guía de Remisión o Factura). ✓ Para Suministros. - En el caso de los CDS verifica que se cuente con la firma de recepción del USU. ✓ Para Uniformes y Calzado- El proveedor realiza la entrega y solicita firma de cada trabajador. Esta lista debe estar adjunta en la Factura. - Sólo para la entrega de equipos de comunicación el AC solicita al USU su conformidad en el acta de entrega, luego procede a registrar los equipos entregados en el Formulario de equipos de comunicación.	Documento de Proveedor Acta de Entrega Equipos de Comunicación
14	RAL AC	¿Está conforme? - Sí: va a la actividad 15. - No: va a la actividad 14.	N.A.
15	RAL AC	Comunica al Proveedor deficiencia - RAL. - Comunica al AC para que coordine con el proveedor. - AC.- comunica a través de un correo electrónico al proveedor la deficiencia del producto para su reposición o la anulación de la compra. Registra la deficiencia del	Correo electrónico Formulario de

N°	Resp	Descripción	Formulario
		proveedor ya sea por las características del producto/activo, cantidades, tiempo de entrega, monto de facturación, etc	Incidencias
16		Entrega documentos a Contabilidad - Entrega al Contador todos los documentos relacionados con la compra.	NA

b. CONTRATACIÓN DE SERVICIOS

N°	Resp	Descripción	Formulario
01		Identifica requerimientos - Identifica sus necesidades y coordina autorización con el Jefe Inmediato o Responsable según anexo C	Solicitud de Requerimiento de Servicio/Materiales y/o Activos
02	AC	Búsqueda de proveedor potencial - En coordinación con el USU, evalúa el mercado identificando al proveedor potencial (Ver procedimiento Calificación de Proveedores P-860-0002). - En caso de ser un proveedor predefinido por el cliente, se deberá incluir la comunicación del cliente sobre esta característica o en todo caso la autorización del Director de Operaciones.	N.A.
03	AC	Presenta requerimiento al proveedor - Comunica el requerimiento vía correo electrónico, adjuntado el Estándar aplicable al proveedor - Comunicar los requisitos relacionados con la Seguridad y Salud en el Trabajo, Gestión ambiental y Control y Seguridad BASC.	N.A.

N°	Resp	Descripción	Formulario
04	AC	¿El proveedor tiene capacidad de atención? - Sí: va a la actividad 06. - No: va a la actividad 02.	N.A.
05	AC	¿Existe acuerdo comercial? - Sí: va a la actividad 09. - No: va a la actividad 07.	N.A.
06		Solicitud de Cotización - Solicita a los proveedores la cotización de los servicios y presenta al usuario para ver cuál es la mejor cotización que le conviene a la organización.	N.A.
07	AC	Generación de Comparativo - Se genera el comparativo de acuerdo al formato definido, en la cual se podrá colocar no menos de 02 opciones. El área de compras recomendará la opción más favorable para la organización, teniendo en cuenta las características de calidad, ambiental, seguridad y salud, precio y condiciones comerciales.	Cuadro Comparativo
08	---	¿Autoriza Cotización? Según Tabla N° 1 - Sí: va a la actividad 09 - No: va a la actividad 02	N.A.
09	GS	Envía documento de compra - Se envía al proveedor el documento de compra (puede ser: Correo electrónico, Orden de Compra, Cotización aceptada, la firma de un Contrato u otro documento comercial que se acuerde con el proveedor).	Documento de compra

N°	Resp	Descripción	Formulario
		✓ Establecer los requisitos del usuario o de orden legal, relacionados con la Seguridad y Salud en el Trabajo, Gestión ambiental y Control y Seguridad BASC, previa coordinación con el área del SIG.	
10	USU	Control del Proveedor - Se realizará el seguimiento al avance del proveedor, en el formato de Valorización de obra, el cual deberá ser generado al final de cada mes de realizado el servicio. En caso el servicio dure menos de un mes, esta valorización se generar al final del mismo. Para los casos que no aplique valorización de obra, se podrá dar la conformidad del servicio con un correo electrónico. - Para todos los proveedores, ante cualquier incumplimiento, se registra en el formato Reporte de Incidencias de Proveedores, determinan qué acciones a seguir, como comunicar la incidencia y coordinar las acciones inmediatas a realizar para solucionar la incidencia.	Formulario de Incidencias Valorización de Obra
	USU	Recepciona documentos del proveedor - Una vez que el proveedor atendió el servicio y entrega sus comprobantes, revisa dichos documentos para adjuntar la Orden de Compra correspondiente	Comprobante de Pago
12	USU	Verifica conformidad de atención - Una vez que el proveedor atendió nuestra compra verifica la conformidad de atención. - Para los casos que no aplique valorización de obra, se podrá dar la conformidad del servicio con un correo electrónico. - En caso se encuentre deficiencias en el servicio y estas sean aplicadas a penalidades acorde al anexo D, estas	Documentos del Proveedor Valorización de obra

N°	Resp	Descripción	Formulario
		serán descontadas en el formato de valorización	
13	USU	¿Está conforme? - Sí: va a la actividad 16. - No: va a la actividad 15.	N.A.
14		Comunica al Proveedor deficiencia - USU.- Comunica a través de un correo electrónico con copia al AC al proveedor la deficiencia del servicio para su gestión. - AC.- Registra la incidencia del proveedor y realiza el seguimiento acorde a lo informado por el USU, registrando en el formato de Formulario de Incidencias de los Proveedor - Una vez atendido imputa el centro de costos en el Comprobante de Pago del proveedor y comunica al AC para su conocimiento y Formulario.	Correo electrónico Formulario de Incidencias
15		Imputación del centro de costos Realiza la imputación del centro de costos correspondiente y firma su conformidad en el Comprobante de Pago del proveedor.	Comprobante de Pago con sello y datos de imputación
16		Entrega documentos a Contabilidad Entrega al Contador todos los documentos relacionados con la contratación.	NA

C. SERVICIOS POR CONTRATO MARCO (MANTENIMIENTOS PREVENTIVOS ANUALES, MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE LIMPIEZA, ENTRE OTROS).

N°	Resp	Descripción	Formulario
01		Identifica requerimientos - Identifica sus necesidades y coordina autorización con el Jefe Inmediato o Responsable. Esta solicitud será en función a un proyectado de suministros o servicios.	Plan de Mantenimiento preventivo Proyectado de compras
02		Búsqueda de proveedor potencial - En coordinación con el USU, evalúa el mercado identificando al proveedor potencial (Ver procedimiento Calificación de Proveedores P-860-0002).	N.A.
03	AC	Presenta requerimiento al proveedor - Comunica el requerimiento vía correo electrónico, adjuntado el Estándar aplicable al proveedor - Comunicar los requisitos relacionados con la Seguridad y Salud en el Trabajo, Gestión ambiental y Control y Seguridad BASC.	N.A.
04	AC	¿El proveedor tiene capacidad de atención? - Sí: va a la actividad 06. - No: va a la actividad 02.	N.A.
05	AC	¿Existe acuerdo comercial? - Sí: va a la actividad 09. - No: va a la actividad 07.	N.A.
06		Solicitud de Cotización - Solicita a los proveedores la cotización de los servicios y presenta al usuario para ver cuál es la mejor cotización que le conviene a la organización.	N.A.

07	AC	Generación de Comparativo - Se genera el comparativo de acuerdo al formato definido, en la cual se podrá colocar no menos de 02 opciones. El área de compras recomendará la opción más favorable para la organización, teniendo en cuenta las características de calidad, ambiental, seguridad y salud, precio y condiciones comerciales.	Cuadro Comparativo
08	---	¿Autoriza Cotización? Según Tabla N° 1 - Sí: va a la actividad 09 - No: va a la actividad 02	N.A.
09	GS	Envía documento de compra - Se envía al proveedor el documento de compra (puede ser: Correo electrónico, Orden de Compra, Cotización aceptada, la firma de un Contrato u otro documento comercial que se acuerde con el proveedor). ✓ Establecer los requisitos del usuario o de orden legal, relacionados con la Seguridad y Salud en el Trabajo, Gestión ambiental y Control y Seguridad BASC, previa coordinación con el área del SIG.	Documento de compra
10	USU	Control del Proveedor - Se realizará el seguimiento al avance del proveedor, en el formato de Valorización de obra, el cual deberá ser generado al final de cada mes de realizado el servicio. En caso el servicio dure menos de un mes, esta valorización se generará al final del mismo. - Para todos los proveedores, ante cualquier incumplimiento, se registra en el formato Reporte de Incidencias de Proveedores, determinan qué acciones a seguir, como comunicar la incidencia y coordinar	Formulario de Incidencias Valorización de

		las acciones inmediatas a realizar para solucionar la incidencia.	Obra
	USU	Recepciona documentos del proveedor - Una vez que el proveedor atendió el servicio y entrega sus comprobantes, revisa dichos documentos para adjuntar la Orden de Compra correspondiente	Comprobante de Pago
12	USU	Verifica conformidad de atención - Una vez que el proveedor atendió nuestra compra verifica la conformidad de atención. - En caso se encuentre deficiencias en el servicio y estas sean aplicadas a penalidades acorde al anexo D, estas serán descontadas en el formato de valorización	Documentos del Proveedor Valorización de obra
13	USU	¿Está conforme? - Sí: va a la actividad 16. - No: va a la actividad 15.	N.A.
14		Comunica al Proveedor deficiencia - USU.- Comunica a través de un correo electrónico con copia al AC al proveedor la deficiencia del servicio para su gestión. Una vez atendido imputa el centro de costos en el Comprobante de Pago del proveedor y comunica al AC para su conocimiento y Formulario. - AC.- Registra la incidencia del proveedor y realiza el seguimiento acorde a lo informado por el USU, registrando en el formato de Formulario de Incidencias de los Proveedor.	Correo electrónico Formulario de Incidencias
15		Imputación del centro de costos Realiza la imputación del centro de costos correspondiente y firma su conformidad en el Comprobante de Pago del proveedor.	Comprobante de Pago con sello y datos de imputación

16		Entrega documentos a Contabilidad Entrega al Contador todos los documentos relacionados con la contratación.	NA

d. SERVICIOS POR EMERGENCIA

N°	Resp	Descripción	Formulario
01		Búsqueda de proveedor potencial En coordinación con el área usuario, el área de compras establece 04 proveedores para el desarrollo de los servicios de emergencia, los cuales estarán definidos en un acta firmada por el Director Económico Financiero y el Gerente de Producto. Estas compras solo comprenden el desarrollo de servicios, los cuales pueden tener un monto no mayor de los 2,000 soles y solo deberán ser servicios. Cabe indicar que la comunicación del cliente debe ser escrita.	Acta de Acuerdo. Correo Electrónico
02		Identifica requerimientos Identifica sus necesidades y coordina la atención con los proveedores definidos.	
03		Presenta requerimiento al proveedor - Comunica el requerimiento vía correo electrónico, adjuntado el Estándar aplicable al proveedor - Comunicar los requisitos relacionados con la Seguridad y Salud en el Trabajo, Gestión ambiental y Control y Seguridad BASC.	Correo Electrónico

06		Solicitud de Cotización - Solicita a los proveedores la cotización de los servicios y presenta al cliente para ver cuál es la mejor cotización que le conviene a la organización, en caso aplique.	N.A.
09	GS	Confirma la atención - Se envía al proveedor el Correo electrónico con la confirmación del servicio. ✓ Establecer los requisitos del usuario o de orden legal, relacionados con la Seguridad y Salud en el Trabajo, Gestión ambiental y Control y Seguridad BASC, previa coordinación con el área del SIG.	Correo Electrónico
10		Control del Proveedor Se realizará el seguimiento al avance del proveedor, en el formato de Valorización de obra, el cual deberá ser generado al final de cada mes de realizado el servicio. En caso el servicio dure menos de un mes, esta valorización se generará al final del mismo. Para todos los proveedores, ante cualquier incumplimiento, se registra en el formato Reporte de Incidencias de Proveedores, determinan qué acciones a seguir, como comunicar la incidencia y coordinar las acciones inmediatas a realizar para solucionar la incidencia.	Valorización de obra Formulario de Incidencias Valorización de Obra
11		Recepciona documentos del proveedor Una vez que el proveedor atendió el servicio y entrega sus comprobantes, revisa dichos documentos para adjuntar la Orden de Compra correspondiente	Comprobante de Pago

12	AC	Solicitud de Orden de Compra El usuario solicita la OC al comprador asignado, enviando la valorización firmada, la cotización del proveedor y la solicitud de orden de compra. El comprador realiza la OC y es enviada tanto al proveedor como al usuario solicitante.	Orden de Compra Valorización de Obra Solicitud de Orden de Compra
13	USU	Verifica conformidad de atención - Una vez que el proveedor atendió nuestra compra verifica la conformidad de atención. En caso se encuentre deficiencias en el servicio y estas sean aplicadas a penalidades acorde al anexo D, estas serán descontadas en el formato de valorización	Documentos del Proveedor Valorización de obra
14	USU	¿Está conforme? - Sí: va a la actividad 16. No: va a la actividad 15.	N.A.
15	AC	Comunica al Proveedor deficiencia - USU.- Comunica a través de un correo electrónico con copia al AC al proveedor la deficiencia del servicio para su gestión. Una vez atendido imputa el centro de costos en el Comprobante de Pago del proveedor y comunica al AC para su conocimiento y Formulario. AC.- Registra la incidencia del proveedor y realiza el seguimiento acorde a lo informado por el USU, registrando en el formato de Formulario de Incidencias de los Proveedor.	Correo electrónico Formulario de Incidencias
16		Imputación del centro de costos	Comprobante de Pago con sello y datos de imputación

		Realiza la imputación del centro de costos correspondiente y firma su conformidad en el Comprobante de Pago del proveedor.	
17		Entrega documentos a Contabilidad Entrega al Contador todos los documentos relacionados con la contratación.	NA

a. COMPRAS POR CAJA CHICA

Nº	Resp	Descripción	Formulario
01		- El USU hará uso de las cajas chicas para gastos operativos menores de emergencia, acorde al P-860-0005 Gestión de la Caja Chica	N.A.

2.- ANEXOS

- a. ANEXO “A”: CLASIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y USUARIOS POR PROCESO
- b. ANEXO “B”: DIRECTRICES DE COMPRAS
- c. ANEXO “C”: NIVELES DE APROBACIÓN
- d. ANEXO “D”: PENALIDADES

ANEXO A

CLASIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS POR REQUERIMIENTO DE USUARIOS

Nº	Procesos Grupo FULEN	Productos / Servicios	Responsable de Productos (Usuarios)
1	Limpieza, Mantenimiento de Áreas	Suministros	Supervisores
2	Verdes, Servicios Auxiliares, Seguridad,	Equipos de Protección Personal	Supervisores
3	Mantenimiento de Infraestructura (Procesos Principales)	Uniformes	Supervisores, Asistentes de Producto
4		Servicios de Terceros (Para Operaciones)	Supervisores, Gerente de Producto
5	Gestión Integrada, Recursos Humanos, Otros (Procesos de Gestión y de Apoyo)	Servicios de Terceros (Como por ejemplo: Capacitaciones, Consultoría, exámenes ocupacionales, selección de personal, alquiler de autos y otros; según necesidad del proceso)	Responsables de Proceso / Área
6	Todos	Activos Fijos	Responsables de Proceso / Área
7	Todos	Economato	Responsables de Proceso / Área

ANEXO B

DIRECTRICES DE COMPRAS

Productos	Plazos	
	Estándar	Especializado / Masivo
EPP(s) y Herramientas	3 días útiles	10 días útiles
Productos de Limpieza, fumigación y jardinería	3 días útiles	10 días útiles
Uniformes (*)	La política de la organización proyecta mantener stock de uniformes en las distintas sedes para la atención más óptima de los pedidos.	15 días útiles (a partir de la toma de medidas)
Activos	3 días útiles (no incluye importación)	---
Economato	- Se envía un cronograma anual al responsable de área para la realización del pedido en la fecha programada. - El RAL verifica el stock, y según los ítems pendientes, consolida los y envía la información al AC. - Se genera las OC y se coordina la atención con almacén en el lapso de 4 a 5 días hábiles.	
Mantenimiento preventivo (**)	Según los tiempos de atención acordados con el proveedor y el cliente externo, y definido en el contrato de adjudicación.	15 días útiles
Servicios	4 días útiles En el caso de emergencias, se llevará a cabo según lo descrito en el procedimiento.	-----

(*) Operaciones deberá indicar de manera planificada las cantidades a mantener en stock para el abastecimiento oportuno de uniformes.

(**) Operaciones deberá comunicar con la debida anticipación los programas de mantenimiento preventivo para la adjudicación de las nuevas cuentas.

ANEXO C

TABLA N°1: NIVELES DE APROBACIÓN PARA COMPRAS

PRODUCTO	MONTO (Soles)			
	< = 5 000	5 000 – 30 000	30 000 – 100 000	> = 100 000
Limpieza, Seguridad, Áreas Verdes, Mantenimiento	Facility Management / Gestor de Servicios / Coordinador de Operaciones	Gerente de Producto	Gerente General	Gerente General
Compras Administrativas	Director del área / Gerente de Producto	Director del área / Gerente de Producto	Gerente General	Gerente General

ANEXO D

CUADRO DE PENALIDADES

Operatividad	Aplicación	Sanción (Monto Facturado)
Incumplimiento de cada PDS referido a Tiempos Medio de Atención	Por cada caso	5% sobre importe facturado por día
Incumplimiento de cada PDS referido a Plazos	Por cada caso	5% sobre importe facturado.
Trasgresión a procedimientos de trabajo y normas (Municipales, tránsito, OSINERGMIN, ETC) o deficiencias en la supervisión, reparación de veredas fuera de plazo o mal realizadas, abandono de desmonte	Por cada caso	5% sobre importe facturado
No concurrir a un trabajo previamente coordinado y notificado	Por cada caso	5% sobre importe facturado por día
Falta de limpieza o deficiencia de la misma en la zona de trabajo durante y después de terminada la faena	Por cada caso	10% sobre importe facturado

Calidad de los trabajos realizados	Aplicación	Sanción (Monto Facturado)
Incumplimiento de cada PDS referido a Calidad	Por cada caso	5% sobre importe facturado
Uso de material inadecuado	Por cada caso	5% sobre importe facturado

Personal	Aplicación	Sanción (Monto Facturado)
Personal bajo efecto alcohólico u otro intoxicante	Por cada caso	5% sobre importe facturado

Falta de idoneidad, calificación o probidad del personal asignado	Por cada caso	5% sobre importe facturado

Sanciones por Infraestructura y equipamiento	Aplicación	Sanción (Monto Facturado)
Equipos o herramientas deteriorados, en mal estado o con certificación vencida	Por cada caso	5% sobre importe facturado

Sanciones por Prevención de Riesgos	Aplicación	Sanción (Monto Facturado)
Incumplir actividades documentos de prevención de riesgos laborales (AST, PT, Charlas de Capacitación)	Por cada caso	5%
Incumplimiento a nivel de actos inseguros	Por cada caso	5%
Ocurrencia de Accidentes de trabajo	Por cada caso	10%
Entrega de información no veraz relacionada a los accidentes.	Por cada caso	2%
Comunicación ó entrega tardía o no entrega de información de accidentes e incidentes	Por cada caso	2%