



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega
Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas

FACULTAD DE INGENIERÍA ADMINISTRATIVA E

INGENIERÍA INDUSTRIAL

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**Propuesta de Mejora en la Gestión de la Cadena de Suministros
para Reducir los Costos Operativos de la empresa San Francisco**

Perú Minería y Construcción S.A.C.

Para obtener el Título Profesional de

Ingeniero Administrativo

Autor:

Monzón Ruiz, Alexander Venancio

Asesor:

Barriga Herrera, César

Lima - Perú

2022

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, quienes son mi inspiración de vida; a mi esposa e hijo, por ser mi fuente de energía para cada emprendimiento y objetivo que me trazo.

Asimismo, a mis hermanos por motivarme y apoyarme a diario.



AGRADECIMIENTO

A los socios de SAN FRANCISCO PERÚ
MINERÍA Y CONSTRUCCIÓN S.A.C.,
por brindarme las facilidades para el
desarrollo del presente trabajo. Como
también a mi asesor César Barriga, por su
tiempo y soporte durante este proceso.



ÍNDICE GENERAL

RESUMEN Y PALABRAS CLAVES	10
ABSTRACT	11
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	13
1.1 DATOS GENERALES	13
1.1.1 Razón Social.....	13
1.1.2 RUC.....	13
1.1.3 Dirección.....	13
1.1.4 Contacto	13
1.2 ACTIVIDAD PRINCIPAL	13
1.2.1 Servicios.....	14
1.2.2 Partes interesadas o stakeholders	15
1.2.3 Organigrama de la empresa.....	17
1.2.4 Certificaciones.....	18
1.2.5 Premios y reconocimientos	18
1.3 RESEÑA HISTÓRICA Y REALIDAD PROBLEMÁTICA	18
1.3.1 Reseña histórica de la empresa.....	18
1.3.2 Realidad problemática de la empresa.....	19
1.3.3 Definición del problema.....	23
1.3.4 Identificación de las causas	25
1.3.5 Análisis crítico y planteamiento de alternativas.....	26
1.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	31

1.4.1	Misión.....	31
1.4.2	Visión	31
1.4.3	Valores	31
1.5	DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DONDE EL BACHILLER REALIZÓ SUS	
	ACTIVIDADES.....	31
1.5.1	Administración y Finanzas.....	31
1.5.2	Costos y Presupuestos	32
1.5.3	Gestión de Proyectos.....	32
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....		33
2.1	MARCO TEÓRICO GENERAL	33
2.1.1	Antecedentes Internacionales.....	33
2.1.2	Antecedentes Nacionales.....	35
2.2	MARCO TEÓRICO ESPECÍFICO.....	37
2.2.1	Gestión de la cadena de suministros	37
2.2.2	Costos operativos	39
2.2.3	Gestión por procesos	42
2.2.4	Ciclo PHVA	44
2.3	MARCO CONCEPTUAL.....	45
CAPÍTULO III: APLICACIÓN PROFESIONAL.....		49
3.1	CONTEXTO LABORAL SITUACIONAL.....	49
3.2	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR EL	
	BACHILLER.....	50
3.2.1	Administración y Finanzas.....	50

3.2.2	Gestión de Proyectos	50
3.2.3	Costos y Presupuestos	51
CAPÍTULO IV: APLICACIÓN PRÁCTICA.....		52
4.1 DESARROLLO PRÁCTICO DE LAS CONTRIBUCIONES PLANTEADAS POR EL BACHILLER EN LA EMPRESA		52
4.1.1	Síntesis de la realidad problemática	52
4.1.2	Desarrollo del caso	52
4.1.3	Aplicación y análisis	63
4.1.4	Registro y estrategias para la mejora.....	70
CONCLUSIONES.....		72
RECOMENDACIONES		73
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		74
ANEXOS.....		77



LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Contribución al crecimiento mundial de la construcción 2020-2030	19
Tabla 2 Los 10 principales mercados mundiales de la construcción en el 2030.....	20
Tabla 3 Presupuestos y utilidades por proyecto	22
Tabla 4 Variación porcentual de utilidades.....	23
Tabla 5 Matriz de Priorización de Causas Raíz	27
Tabla 6 Costos de causas raíz	29
Tabla 7 Propuestas de mejora para cada causa raíz	29
Tabla 8 Estructura de Estados de Resultados.....	42
Tabla 9 Costeo de causa raíz – CR1.....	53
Tabla 10 Costeo de causa raíz – CR5.....	54
Tabla 11 Costeo de causa raíz – CR7.....	55
Tabla 12 Cronograma de capacitaciones.....	57
Tabla 13 Costeo de causa raíz – CR4.....	59
Tabla 14 Costeo de causa raíz – CR2.....	60
Tabla 15 Costos de los recursos para la implementación.....	65
Tabla 16 Identificación de recursos para las propuestas de mejora	66
Tabla 17 Datos principales para cálculos.....	67
Tabla 18 Resumen de evaluadores económicos.....	67
Tabla 19 Estado de resultados proyectado	68
Tabla 20 Flujo de caja proyectado	69
Tabla 21 Ingresos y egresos proyectado	69
Tabla 22 Matriz de Indicadores.....	70
Tabla 23 Plan de seguimiento y mejora a las propuestas implementadas.....	71

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de situación actual de San Francisco	17
Figura 2 Gráfico de PBI Nacional y PBI Construcción (2012 - 2021)	21
Figura 3 Gráfico de variación porcentual de utilidades	23
Figura 4 Diagrama Ishikawa de realidad problemática	25
Figura 5 Gráfico PARETO de Causas Raíz	28
Figura 6 Representación de una cadena de suministros	38
Figura 7 Esquema general de control de costos	41
Figura 8 Ciclo PHVA	44
Figura 9 Despliegue del ciclo PHVA	45
Figura 10 Nuevo Organigrama propuesto para San Francisco	58
Figura 11 Flujograma de abastecimiento propuesto para la empresa San Francisco	62
Figura 12 Cronograma de ejecución de la propuesta	64

ANEXOS

Anexo 1 – Plan de Adquisiciones	77
Anexo 2 – Bases para concursos de Contratos Marco	78
Anexo 3 – Formato de Requerimientos	83
Anexo 4 – MOF Jefe de Procura y Logística.....	84
Anexo 5 – MOF Analista de Procura.....	86
Anexo 6 – MOF Analista de Subcontratos	88
Anexo 7 – Seguimiento a Requerimientos	90
Anexo 8 – Procedimiento de selección y administración de proveedores.....	91
Anexo 9 – Procedimiento de gestión de compras y subcontratos.....	98



RESUMEN Y PALABRAS CLAVES

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional está orientado a mejorar la Gestión de la Cadena de Suministros a partir de un diagnóstico realizado, donde se resaltó las diferencias de las utilidades obtenidas y las presupuestadas, teniendo su principal origen en los altos costos operativos obtenidos y las causas raíz están relacionadas a procesos de gestión deficiente en la cadena de suministros. Por tanto, se busca optimizar y estructurar dichos procesos con el propósito de reducir los impactos del problema principal.

Luego, la investigación se centró en los procesos de la cadena de suministros de la empresa San Francisco, empresa dedicada a la construcción de proyectos civiles; en dichos procesos se identificó pérdidas económicas de S/ 108,316 en el semestre analizado. Entonces, el objetivo general es reducir los costos operativos con la propuesta de mejora en la gestión de la cadena de suministros, mediante la implementación de herramientas como: plan de adquisiciones, control de requerimientos, contratos marco, capacitaciones, MOF, procedimientos de gestión de compras y administración de proveedores.

La propuesta de mejora concluye en la optimización de los procesos de abastecimiento, mejores precios en las compras y disminución de horas hombre, así que la propuesta es viable económicamente con un VAN de S/ 12,288, un TIR de 20% y un índice B/C 1.14.

Palabras clave: cadena de suministros, costos operativos, mejorar, procesos, construcción, logística, procura.

ABSTRACT

The present Professional Sufficiency Work is orient to improve the Supply Chain Management based on a diagnostic made, which highlighted the difference between the obtained and budgeted profits, having its main origin in the high operating costs obtained and the root causes are related to deficient management processes in the supply chain. Therefore, the objective is to optimize and structure these processes in order to reduce the impact of the main problem.

Then, the research focused on the supply chain processes of the San Francisco company, this company dedicated to the construction of civil projects; in these processes, economic losses of S/ 108,316 were identified in the six-month period analyzed. Therefore, the overall objective is to reduce operating costs with the proposal to improve in the supply chain management, through the implementation of tools such as: procurement plan, requirements control, framework contracts, training, MOF, purchasing management procedures and supplier management.

The improvement proposal concludes in the optimization of the supply processes, better prices on purchases and reduction of man hours, so the proposal is economically viable with a VAN of S/ 12,288, a TIR of 20% and a B/C index of 1.14.

Keywords: supply chain, operational costs, improve, processes, construction, logistics, procurement.

INTRODUCCIÓN

El sector construcción exige cumplir con altos estándares de calidad, costos, plazos y seguridad para la entrega exitosa de los proyectos. Así que, para cumplir con estas exigencias, las empresas del sector deben ser eficientes en sus procesos y en consecuencia maximizar sus ganancias.

Por tanto, el objetivo del presente trabajo fue plantear propuestas de mejora en la gestión de la cadena de suministros que permitan reducir los costos operativos de la empresa San Francisco.

El capítulo I, nos permitió conocer la actividad principal, partes interesadas, estructura organizacional y la realidad problemática de la empresa. A partir de ello, mediante un diagrama Ishikawa se determinó que el problema principal es el incremento de los costos operativos, originado por trece causas raíz; luego a través de una matriz de priorización se identificó que, cinco causas raíz tiene mayor impacto sobre el problema principal, asimismo estas cinco causas raíz están relacionadas con la gestión de la cadena de suministros.

Dentro del capítulo II, en el marco teórico general se investigó sobre antecedentes internacionales y nacionales asociados con la propuesta de trabajo, y en el marco teórico específico se profundizó en la gestión de la cadena de suministros, costos operativos, gestión por procesos y ciclo PHVA; finalizando este capítulo, con la descripción de temas conceptuales.

En el capítulo III, se sintetiza la experiencia profesional que desarrolló el autor de este trabajo dentro de la empresa, lo cual permitió evidenciar y confirmar que existen deficiencias y oportunidades de mejora en los procesos de gestión de la cadena de suministros.

Finalmente, en el capítulo IV, se desarrolló las diez propuestas de mejora para las cinco causas raíz identificadas en el capítulo I. Asimismo, este capítulo incluye la evaluación económica para confirmar la viabilidad del trabajo y el planteamiento de estrategias para el seguimiento y mejora.

CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

En este capítulo se describe la información principal de la empresa, así como los servicios que brinda, además de su historia, realidad problemática, misión, visión y valores; para culminar con las funciones de las áreas donde colaboró el bachiller.

1.1 DATOS GENERALES

1.1.1 Razón Social

SAN FRANCISCO PERÚ MINERÍA Y CONSTRUCCIÓN S.A.C., con el propósito de sintetizar, en adelante nos referiremos a la empresa como “SAN FRANCISCO”.

1.1.2 RUC

La empresa se encuentra registrada en SUNAT con el RUC: 20560156988. La fecha de inscripción fue 29/10/2014 e inició actividades el 01/11/2014. Por tanto, SAN FRANCISCO ha cumplido ocho (08) años de operación.

1.1.3 Dirección

PJ. LAS FLORES NRO. 4 (ESPALDAS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA)
LA LIBERTAD - SANCHEZ CARRION - HUAMACHUCO

1.1.4 Contacto

Página Web	: https://www.sanfranciscoperu.com
Administración	: Eleazar Monzón, emonzon@sanfranciscoperu.com
Presupuestos	: Jorge Vargas, jvargas@sanfranciscoperu.com
Operaciones	: Venancio Monzón, vmonzon@sanfranciscoperu.com

1.2 ACTIVIDAD PRINCIPAL

SAN FRANCISCO es una empresa que brinda servicios de construcción en proyectos tipo electromecánicos, mantenimiento industrial, edificaciones, facilidades de minería y obras civiles en general. Por tanto; la empresa entrega a sus clientes bienes muebles.

Para cumplir con la entrega de dichos bienes muebles, los procesos principales que

abarca la empresa son: presentación de ofertas, negociación y firma de contrato, desarrollo ingeniería de detalle o plan de trabajo, suministro de materiales, ejecución de trabajos o construcción y cierre de proyectos o servicios (mediante la firma de acta de recepción y entrega de informe o dossier de calidad).

Asimismo, sus proyectos o servicios son ejecutados con métodos de pago a precios unitarios o suma alzada, y bajo contratos de servicios o contratos de obra.

1.2.1 Servicios

A continuación, se detalla el alcance asociado a cada uno de los tipos de servicios que la empresa brinda actualmente.

Electromecánicos: Suministro y montaje de elementos en base a estructuras metálicas, tales como: techos, coberturas, escaleras, pasamanos, portones, barandas, puertas, entre otros (incluye implementación eléctrica).

Mantenimiento industrial: Refacción e impermeabilización de pisos y techos; mantenimiento, limpieza y pintado de viviendas, centros comerciales, campamentos, almacenes y edificación tipo industrial.

Edificaciones: Tipo Comercial (hoteles, restaurantes, centros médicos y mercados); Residencial (departamentos, casas particulares y condominios; Cultural (escuelas, colegios, institutos, municipios, centros cívicos, postas médicas y similares).

Facilidades de minería: Construcción de campamentos, comedores, oficinas, almacenes y talleres; asimismo infraestructura social como: proyectos de irrigación, edificaciones, aguas potables, sanitarias y obras relacionadas.

Obras civiles: Ejecución de proyectos de alcantarillado, pozas de oxidación, canales de irrigación, habilitación urbana, adoquinado, veredas, demoliciones, puentes carrozables, apertura de trochas y afirmado de carreteras.

1.2.2 Partes interesadas o stakeholders

Las partes interesadas que identifica SAN FRANCISCO en el desarrollo de sus operaciones son cinco entre internos y externos, como se detallan a continuación:

a. Internos

- **Accionistas:** Tienen un rol relevante, debido a que, así como ellos toman riesgos para incrementar el capital social o reinvertir sus dividendos; es oportuno que la empresa se preocupe por retribuir con buenos resultados de utilidad. A la fecha SAN FRANCISCO cuenta con cinco accionistas y uno de ellos fue nombrado Gerente General.
- **Colaboradores:** La empresa los considera como principales interesados, dado que, a medida que se promueva su crecimiento están convencidos que ellos retribuirán al negocio. SAN FRANCISCO cuenta en promedio con 60 colaboradores (10 empleados y 50 obreros). La rotación del personal, depende de la cantidad de proyectos que tenga para ejecutar.

b. Externos

- **Clientes:** La empresa tiene objetivos comunes con sus clientes, los cuales son finalizar los servicios o proyectos dentro del plazo, costo, calidad y con óptimos estándares de seguridad. Actualmente sus dos principales clientes en el sector minería son: LA ARENA S.A. (subsidiaria de Pan American Silver, con sede en Canadá) y SUMMA GOLD CORPORATION S.A.C. de capitales peruanos; ambas empresas están ubicadas en la Región La Libertad y tienen como objetivo principal la extracción de oro y su posterior venta al exterior.
- **Proveedores:** Mediante el suministro de bienes o servicios (subcontratos) que brindan a la empresa, tienen influencia directa para que sus operaciones tengan la continuidad requerida. Asimismo, al trabajar bajo un enfoque de socios

estratégicos, ambos se orientan a un crecimiento conjunto. Dentro sus principales proveedores tienen a CEMENTOS PACASMAYO, MAESTRO, GLOBALTEC, INDUSTRIAS MANRIQUE, SODIMAC, SIKA, TRADISA, QROMA, SEDISA y SIDEPERU.

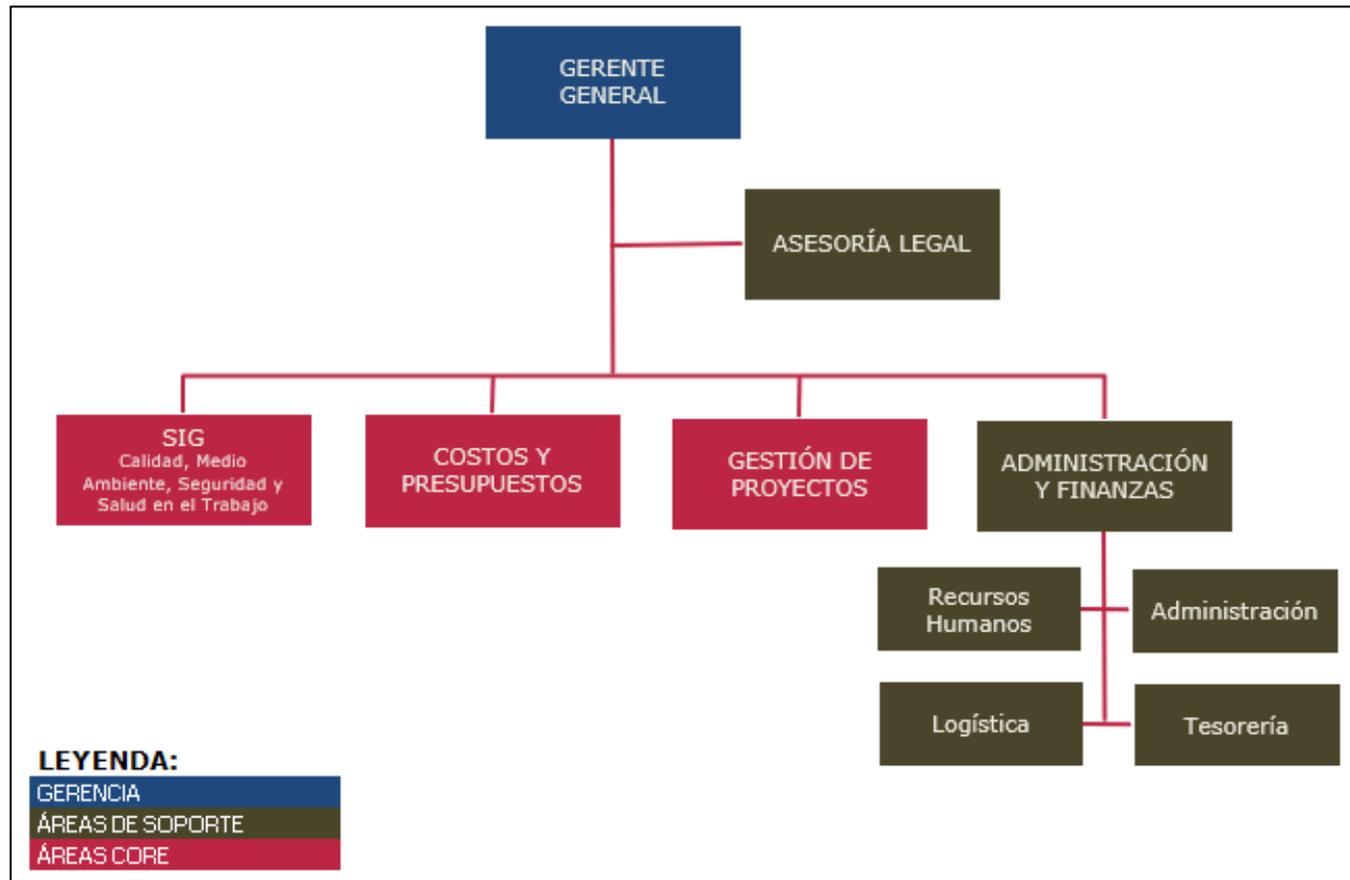
- **Vecinos:** El buen relacionamiento con las personas en las zonas donde opera es clave para el éxito de sus servicios o proyectos. Por tanto, es prioritario respetar sus tradiciones y costumbres; asimismo, son los primeros beneficiarios en el aspecto laboral según a su calificación.

1.2.3 Organigrama de la empresa

A continuación, en la Figura 1, se muestra el organigrama actual de la empresa SAN FRANCISCO.

Figura 1

Organigrama de situación actual de San Francisco



Nota. Tomado del Manual de Organización y Funciones de San Francisco.

1.2.4 Certificaciones

A la fecha SAN FRANCISCO no cuenta con certificaciones. Sin embargo, actualmente viene trabajando en la implementación de su Sistema Integrado de Gestión (SIG), con el propósito de aplicar a las certificaciones ISO 45001 de Seguridad, 9001 Calidad y 140001 Medio Ambiente. Dicho SIG presenta un avance del 45% al cierre de agosto de 2022 y tienen planificado culminar su implementación en febrero del 2023.

1.2.5 Premios y reconocimientos

Hasta el momento que se desarrolla el presente trabajo. SAN FRANCISCO, no cuenta con premios o reconocimientos que se pueda incluir como sustento.

1.3 RESEÑA HISTÓRICA Y REALIDAD PROBLEMÁTICA

1.3.1 Reseña histórica de la empresa

SAN FRANCISCO, fue constituida con escritura pública N°1530 el 25 de octubre del 2014 por un grupo de profesionales que previamente adquirieron experiencia en las dos principales empresas de construcción en Perú, el enfoque desde su creación fue brindar servicios de construcción con foco en la región de La Libertad.

Entre los años 2015 y 2017, por requerimientos del mercado brindó servicios de menor cuantía y suministros de materiales de construcción a instituciones del sector público, durante este periodo cerró con ventas promedio de S/ 50,000 al mes.

A partir del año 2018, cambió de estrategia para enfocarse a brindar servicios de construcción solo al sector privado, es así que, inició relaciones comerciales con minera La Arena S.A. (LASA) para la ejecución del proyecto de edificación del Local Comunal de Yamobamba, LASA sigue siendo uno de sus actuales clientes.

En el primer trimestre del año 2021 con la liberación progresivas de actividades luego de la pandemia del Covid-19, la empresa decidió fortalecer sus diversas áreas con el propósito de incrementar su portafolio de clientes y proyectos. Esta decisión marcó un hito

importante para la empresa, porque le permitió cerrar el año con ventas promedio mensual de S/ 350,000.

Por último, pero no menos relevante, es importante comentar que en agosto del 2021 la empresa decidió continuar alquilando equipos pesados, dado que sus proyectos grandes no son continuos. En cambio si optó por comprar un terreno de 400m² en la ciudad de Huamachuco, con el propósito de construir áreas de almacenamiento de materiales, herramientas y equipos menores; así como sus oficinas administrativas.

1.3.2 Realidad problemática de la empresa

a. Realidad Internacional

En el ámbito internacional, según Marsh, Oxford Economics & Guy Carpenter (2021) en su informe “The future of Construction” precisa que el sector de la construcción liderará la recuperación económica mundial a mediano plazo y se espera que crezca más rápido que los sectores de manufactura o de servicios. Dicho crecimiento mundial de este sector se proyecta en 4,5 billones de dólares durante la década hasta alcanzar los 15,2 billones de dólares en 2030; de este valor cuatro países (China, India, Estados Unidos e Indonesia) representarán casi el 60% de este crecimiento, mientras que se espera que los 10 principales mercados mundiales de la construcción representen casi el 70% del crecimiento durante el mismo periodo. Ver tablas 1 y 2.

Tabla 1

Contribución al crecimiento mundial de la construcción 2020-2030

Ítem	País	Billones US\$	% País	% Acumulado
1	China	4.0	26.1%	26.1%
2	India	2.1	14.1%	40.2%
3	Estados Unidos	1.7	11.1%	51.3%
4	Indonesia	1.1	7.1%	58.4%
5	Australia	0.3	2.3%	60.7%
6	Reino Unido	0.3	2.0%	62.7%
7	Francia	0.3	1.8%	64.5%
8	Canadá	0.3	1.7%	66.2%
9	España	0.2	1.5%	67.7%
10	Italia	0.2	1.3%	69.0%

Ítem	País	Billones US\$	% País	% Acumulado
11	Otros	4.7	31.0%	100.0%

Nota. Adaptado de Marsh, Oxford Economics & Guy Carpenter (2021), Future of Construction, A Global Forecast for Construction to 2030.

Tabla 2

Los 10 principales mercados mundiales de la construcción en el 2030

Ítem	País	Billones US\$	% País	% Acumulado
1	China	3.6	24.0%	24.0%
2	Estados Unidos	2.1	14.1%	38.1%
3	India	1.1	7.0%	45.1%
4	Japón	0.6	4.1%	49.2%
5	Indonesia	0.6	4.0%	53.2%
6	Australia	0.5	3.0%	56.2%
7	Alemania	0.5	3.1%	59.3%
8	Reino Unido	0.5	3.2%	62.5%
9	Francia	0.3	1.8%	64.3%
10	Canadá	0.3	1.7%	66.0%
11	Otros	5.2	34.0%	100.0%

Nota. Adaptado de Marsh, Oxford Economics & Guy Carpenter (2021), Future of Construction, A Global Forecast for Construction to 2030.

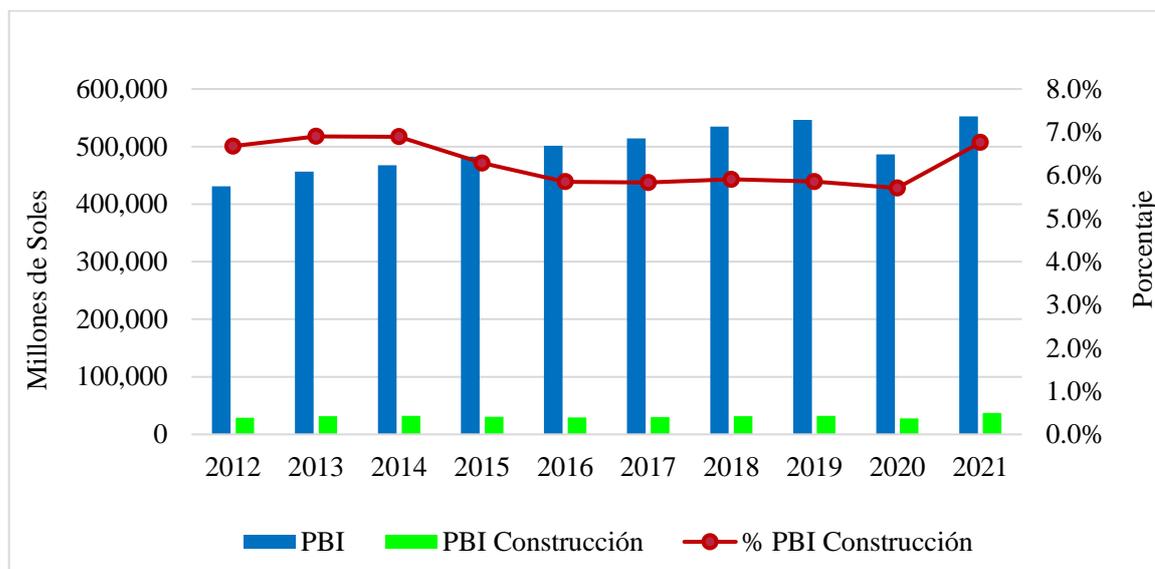
b. Realidad Nacional

Respecto al Perú, de acuerdo con La Cámara (2022) el sector construcción acumuló un crecimiento de 0.74% entre enero y mayo del 2022, estos niveles de producción están por encima de lo registrado en prepandemia. Asimismo, este sector económico aporta 6,7% al PBI que se traduce en US\$ 16,500 millones.

De otra parte, en la figura 2, podemos apreciar que entre los años 2012 al 2021 el sector construcción aportó en promedio 6.3% al PBI nacional. Sin embargo, en el año 2020 como consecuencia de la pandemia del COVID-19 el aporte al PBI de este sector fue de 5.7%, el más bajo del periodo analizado, en cambio los años 2013 y 2014 fueron los años que mayor aporte generaron al PBI, ambos años con 6.9%.

Figura 2

Gráfico de PBI Nacional y PBI Construcción (2012 - 2021)



Nota. Elaborado por el autor con información del Instituto Nacional de Estadística e Informática, Banco Central de Reserva del Perú (2022).

Sin embargo, con el propósito de mantener o incrementar estos ratios de competitividad en el sector de construcción, es necesario cumplir con elevados niveles de servicio asociados a la calidad, costos, plazos y seguridad en la entrega de los proyectos o servicios; tal como lo detalla el PMBOK, Edición 6 y sus diez áreas de conocimiento (integración, alcance, tiempo, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, aprovisionamiento e interesados).

Pero, junto con ofrecer altos niveles de servicios las empresas también buscan obtener una adecuada eficiencia en sus procesos y en consecuencia maximizar sus ganancias.

Por tanto, dado la complejidad del sector de construcción en el cual opera SAN FRANCISCO, la empresa debe buscar nuevas herramientas o metodologías para optimizar sus costos de operación e incrementar sus utilidades.

Por otra, Lares (2018) indica que la gestión de procura o abastecimiento en los proyectos de construcción, son los procesos requeridos para adquirir un bien o servicio desde fuera de la organización y que deben estar alineado con el objetivo del proyecto,

es decir con la cantidad, el tiempo y la calidad requerida en el sitio de la construcción. En este sentido, DHL (2021) precisa que, si hay un sector en donde los retrasos son habituales como catastróficos, este es el de la construcción. Este sector se distingue por la gran variedad de bienes y servicios que necesita para llevar adelante sus proyectos.

c. Realidad actual de SAN FRANCISCO

Para realizar el diagnóstico de la realidad actual de la empresa se analizó los proyectos realizados en el periodo de noviembre 2021 hasta abril 2022. En este análisis, se puede visualizar que el desempeño de las utilidades es de 52.2% lo cual es un escenario deficiente en la ejecución de los proyectos. Ver tabla 3.

Tabla 3

Presupuestos y utilidades por proyecto

Proyecto	Año	Ppto. Planificado	Ppto. Real	Utilidad Esperada	Utilidad Real
1	2021	S/ 296,990	S/ 315,414	S/ 41,579	S/ 18,425
2	2021	S/ 219,681	S/ 237,291	S/ 32,952	S/ 17,610
3	2021	S/ 202,005	S/ 221,745	S/ 32,321	S/ 19,740
4	2022	S/ 126,561	S/ 137,979	S/ 21,515	S/ 11,418
5	2022	S/ 132,008	S/ 141,944	S/ 19,801	S/ 9,936
6	2022	S/ 381,850	S/ 415,054	S/ 61,096	S/ 33,204
7	2022	S/ 222,458	S/ 239,430	S/ 33,369	S/ 16,971
8	2022	S/ 171,805	S/ 183,835	S/ 24,053	S/ 12,030
Total		S/ 1,753,357	S/ 1,892,692	S/ 266,685	S/ 139,335
Porcentaje de Utilidad Real respecto a la Esperada				52.2%	

Nota. Elaboración propia, basado en información de la empresa SAN FRANCISCO.

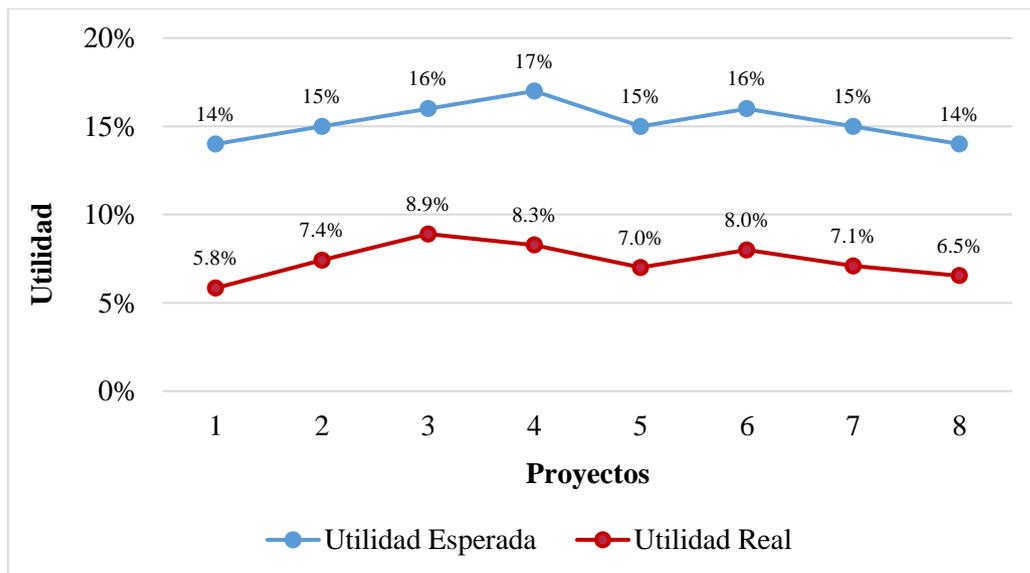
De la tabla anterior se precisa que la información corresponde a proyecto ejecutados y entregados durante dicho periodo. Asimismo, en la tabla 4 y figura 3 se puede evidenciar que en todos los proyectos se incumple con los presupuestos y utilidades operativas proyectadas. Así que, se puede concluir que, si la empresa tuviera 100% de eficiencia, podría generar 7.9% de utilidad adicional a su favor.

Se aclara que para obtener los datos de la tabla 4 y figura 3, el presupuesto planificado o real se refiere a los costos de ventas. Por tanto, el porcentaje de la utilidad es calculado en función al costo de ventas.

Tabla 4*Variación porcentual de utilidades*

Proyecto	Utilidad Esperada	Utilidad Real
1	14%	5.8%
2	15%	7.4%
3	16%	8.9%
4	17%	8.3%
5	15%	7.0%
6	16%	8.0%
7	15%	7.1%
8	14%	6.5%
Promedio	15.3%	7.4%
Diferencia	7.9%	

Nota. Elaboración propia, basado en información de la empresa SAN FRANCISCO.

Figura 3*Gráfico de variación porcentual de utilidades*

Nota. Elaboración propia, basado en información de la empresa SAN FRANCISCO.

1.3.3 Definición del problema

a. Problema general

- ¿De qué manera la propuesta de mejora en la gestión de la cadena de suministros reducirá los costos operativos de la empresa SAN FRANCISCO?

b. Problemas específicos

- ¿De qué manera influye un plan de adquisiciones y contrataciones en la reducción de los costos operativos?
- ¿Cómo contribuirá la planificación de requerimientos en la reducción de los costos operativos?
- ¿De qué forma ayudará el manual de organización y funciones en la reducción de los costos operativos?
- ¿Cómo influirá el seguimiento de requerimientos en la reducción de los costos operativos?
- ¿La implementación de manuales y procedimientos contribuirá significativamente en la reducción de los costos operativos?

c. Variables

Variable Independiente : Mejorar la Gestión de la Cadena de Suministros

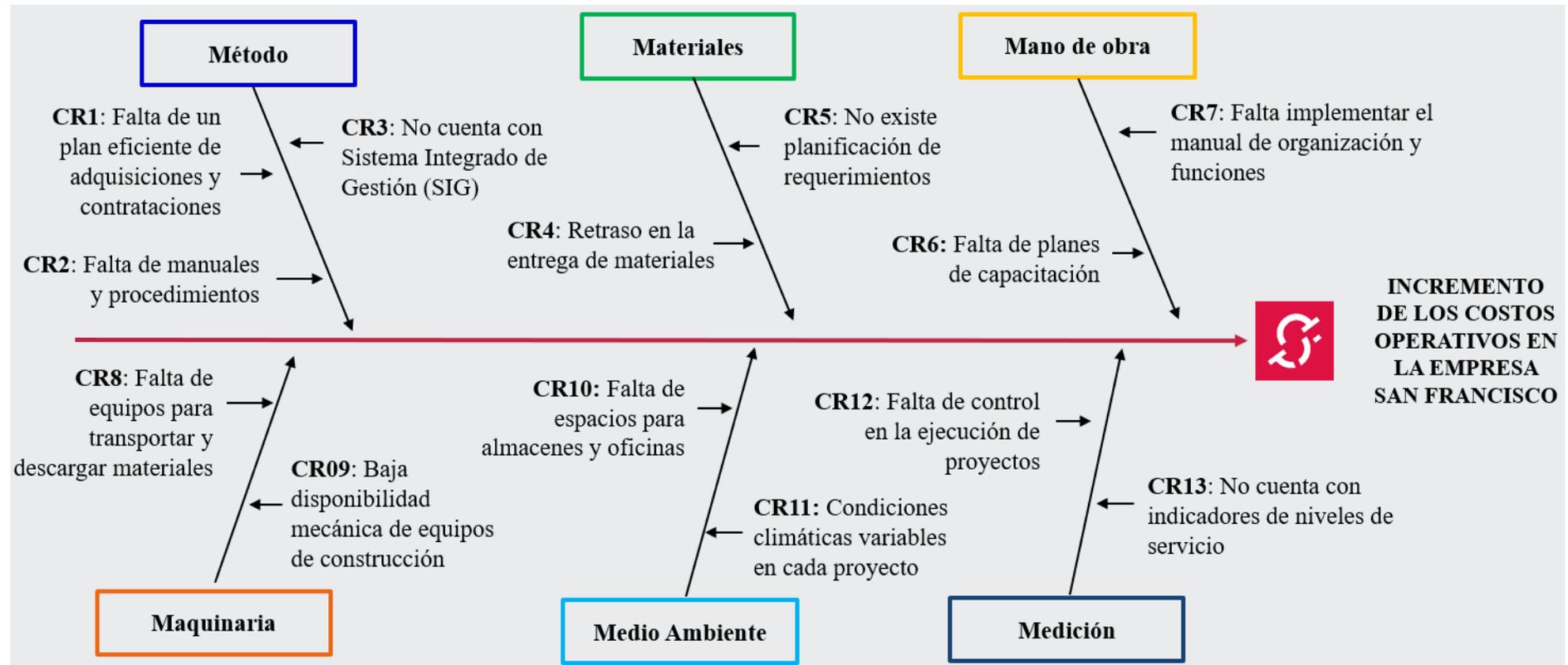
Variable Dependiente : Costos Operativos de SAN FRANCISCO

1.3.4 Identificación de las causas

Mediante el diagrama de Ishikawa, en la figura 4 se puede visualizar que las principales problemáticas se encuentran o están asociados a la gestión de la cadena de suministros, es decir dentro del área de logística de acuerdo al organigrama actual de la empresa (figura 1).

Figura 4

Diagrama Ishikawa de realidad problemática



Nota. Elaboración propia

1.3.5 Análisis crítico y planteamiento de alternativas

a. Análisis crítico

Dentro del análisis crítico, se desarrolló una matriz de priorización de las causas raíz y luego se elaboró un diagrama de Pareto para tener una mejor percepción.

Respecto a la matriz de priorización, EAE Business School (2021) lo define como una tabla en la que una serie de criterios se confrontan y relacionan entre sí; de la cual se obtiene los resultados de dichos criterios que nos permitirá definir las tareas de mayor importancia y las decisiones que se deben tomar para la solución del problema principal.

Para el desarrollo de dicha matriz, primero se definirá los criterios aplicables a cada causa raíz, que para el presente trabajo serán: la magnitud, gravedad, capacidad y beneficio.

Magnitud: Se refiere a cuanto impacto tiene la causa raíz que se está evaluando, para la solución del problema.

Gravedad: Hace referencia a la intensidad o interferencia que ocasiona esta causa raíz para solucionar el problema.

Capacidad: Es referido a la capacidad que se tiene para resolver esta causa raíz en el corto plazo.

Beneficio: Indica el nivel de beneficio u aporte de la solución planteada a la causa raíz para resolver el problema.

Seguido se hace la valoración para cada criterio, mediante la calificación de puntajes, donde: Alto = 3, Regular = 2 y Bajo = 1; dicho puntaje será asignado mediante el juicio experto del autor del trabajo.

Finalmente se calcula la **criticidad** de cada causa raíz, mediante la multiplicación de (magnitud x gravedad x capacidad x beneficio). Los resultados obtenidos de

dicho cálculo se presentan a continuación en la tabla 5.

Tabla 5

Matriz de Priorización de Causas Raíz

Ítem	Causa Raíz	Descripción de Causa Raíz	Criterios				Críticidad
			Magnitud	Gravedad	Capacidad	Beneficio	
1	CR1	Falta de un plan eficiente de adquisiciones y contrataciones	3	3	3	3	81
2	CR2	Falta de manuales y procedimientos	2	2	2	2	16
3	CR3	No cuenta con sistema integrado de gestión (SIG)	2	2	1	3	12
4	CR4	Retraso en la entrega de materiales	2	2	3	2	24
5	CR5	No existe planificación de requerimientos	3	2	3	3	54
6	CR6	Falta de planes de capacitación	1	2	2	2	8
7	CR7	Falta implementar el manual de organización y funciones	2	3	3	2	36
8	CR8	Falta de equipos para transportar y descargar materiales	1	1	2	1	2
9	CR9	Baja disponibilidad mecánica de equipos de construcción	1	1	2	1	2
10	CR10	Falta de espacios para almacenes y oficinas	1	1	1	1	1
11	CR11	Condiciones climáticas variables en cada proyecto	1	2	1	1	2
12	CR12	Falta de control en la ejecución de proyectos	1	1	2	3	6
13	CR13	No cuenta con indicadores de niveles de servicio	1	1	3	2	6

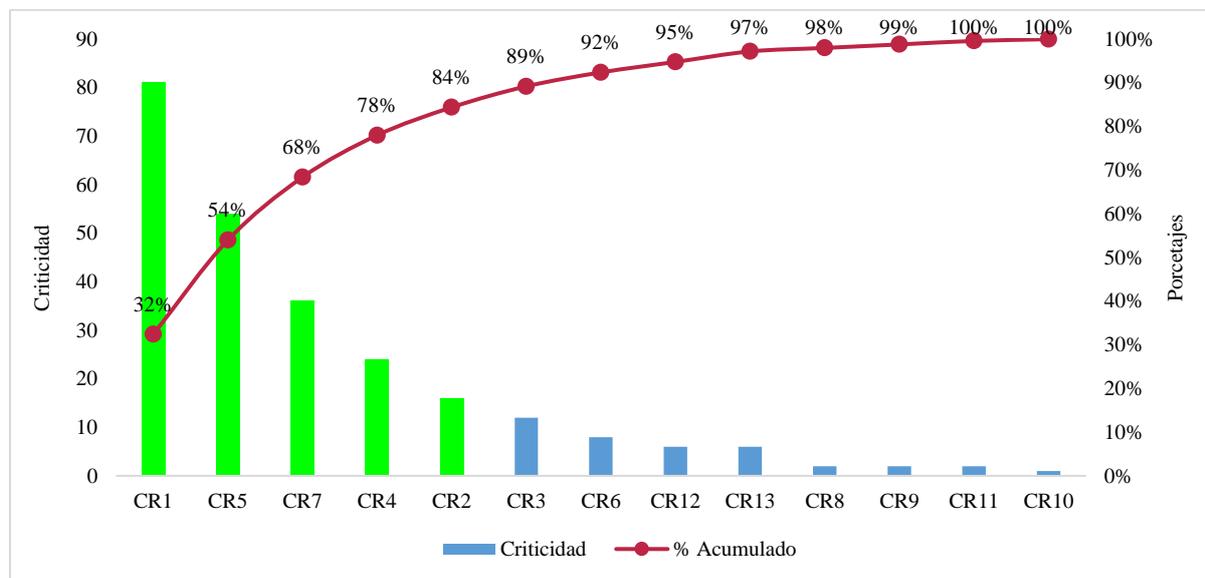
Nota. Adaptado de “Qué es y cómo elaborar una matriz de priorización”, por EAE Business School, 2021.

(<https://retos-directivos.eae.es/que-es-y-como-elaborar-una-matriz-de-priorizacion/>)

Después, de haber obtenido la información del puntaje de criticidad en la tabla 05, se procede a ordenar los puntajes de mayor a menor, luego se realizó los cálculos de los porcentajes individuales y acumulados, y finalmente se elaboró el diagrama de Pareto con el propósito de tener una visualización dinámica en relación a las causas raíz y la problemática, ver figura 5.

Figura 5

Gráfico PARETO de Causas Raíz



Nota. Elaboración propia

Por tanto, de acuerdo con la realidad problemática y las causas raíz identificadas en el capítulo 1.3.4, resulta indispensable desarrollar e implementar mejoras en los procesos de gestión de la cadena de suministros lo cual permitirá reducir los costos operativos.

Dichas mejoras deben enfocarse principalmente en lo siguiente:

- Las falencias de estrategias de adquisición y contratación.
- Planificación de los requerimientos o pedidos de los proyectos.
- Reestructuración del área de logística.
- Tiempos de entrega de los requerimientos.
- Implementar procedimientos o manuales de gestión.

b. Costeo de causas raíz

Asimismo, para las cinco causas raíz con mayor impacto en el problema se procedió a realizar los costeos respectivos, como se muestra en la tabla 6. La suma de los sobrecostos de estas cinco causas raíz es S/ 108,316, lo cual representa 6.2% del presupuesto planificado en el periodo analizado.

Tabla 6*Costos de causas raíz*

Causa Raíz	Descripción de Causa Raíz	Sobrecostos Nov-21 a Abr-22
CR1	Falta de un plan eficiente de adquisiciones y contrataciones	S/ 52,601
CR5	No existe planificación de requerimientos	S/ 27,771
CR7	Falta implementar el manual de organización y funciones	S/ 9,113
CR4	Retraso en la entrega de materiales	S/ 9,044
CR2	Falta de manuales y procedimientos	S/ 9,788
Sobrecostos totales del periodo		S/ 108,316
Presupuesto planificado en el periodo		S/ 1,753,357
% de Pérdida respecto al presupuesto planificado		6.2%

Nota. Elaboración propia, basado en información de la empresa SAN FRANCISCO.

c. Planteamiento de alternativas de solución

Luego de determinar las causas raíz con mayor impacto en el problema principal se procedió a vincular con las propuestas de mejora planteadas.

Para este trabajo, el planteamiento de las propuestas de mejora será aplicables a cinco causas raíz, las mismas que obtuvieron el mayor puntaje de criticidad y que su acumulado porcentual equivale al 84%. En la tabla 7 puede visualizar dicho planteamiento.

Tabla 7*Propuestas de mejora para cada causa raíz*

Problema	Causa Raíz	Descripción de Causa Raíz	Efecto	Propuestas de Mejora
Incremento de los costos operativos de la empresa SAN FRANCISCO	CR1	Falta de un plan eficiente de adquisiciones y contrataciones	Costos elevados en la compra de materiales	1. Implementar plan de adquisiciones 2. Implementar contratos marco
	CR5	No existe planificación de requerimientos	Incremento en pedido de materiales y horas extras por reprocesos	1. Implementar el formato de requerimientos
	CR7	Falta implementar el manual de organización y funciones	Incremento de horas extras por reproceso no planificadas	1. Elaborar cronograma de capacitaciones 2. Proponer nuevo organigrama para el área 3. Implementar MOF para el área de procura y logística

CR4	Retraso en la entrega de materiales	Incremento de días no planificados	1. Implementar el seguimiento de requerimientos
CR2	Falta de manuales y procedimientos	Incremento de horas extras no planificadas	1. Elaborar el flujograma de abastecimiento 2. Implementar procedimiento de selección y administración de proveedores 3. Implementar procedimiento de gestión de compras y subcontratos

Nota. Elaboración propia

1.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

1.4.1 Misión

Proporcionar soluciones a nuestros clientes, a través de nuestros servicios ofrecidos, enfatizando la generación de valor.

1.4.2 Visión

Ser una empresa confiable con nuestros servicios ofrecidos y reconocidos por su contribución al desarrollo sostenible, compromiso con la seguridad, calidad y responsabilidad social.

1.4.3 Valores

Compromiso: Asumimos nuestras obligaciones, orientadas a superar las expectativas de nuestros clientes.

Calidad: Nuestro prestigio en el mercado estará reflejado por la alta calidad en los proyectos que ejecutemos.

Flexibilidad: Capacidad para adaptarnos a diversos retos, proyectos y clientes.

Respeto: Valoramos a nuestros grupos de interés, con especial cuidado del medio ambiente.

1.5 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DONDE EL BACHILLER REALIZÓ SUS ACTIVIDADES

Las actividades dentro de la empresa SAN FRANCISCO estuvieron asociadas a tres áreas. Estas áreas son: Administración y Finanzas, Costos y Presupuestos, y Gestión de Proyectos. A continuación, se describen las actividades desarrolladas en cada área.

1.5.1 Administración y Finanzas

Lo integra Recursos Humanos, Logística, Tesorería y Administración. Debo precisar que mi participación solo fue en el área de Logística. A continuación las funciones:

- Logística, actualmente se limita a realizar compras a proveedores recurrentes.

Obviando la planificación de las compras, administración de almacenes e inventarios, búsqueda, selección y homologación de proveedores, así como el seguimiento a la atención de pedidos de los usuarios y gestión del transporte.

- Recursos Humanos, se encarga de reclutar, seleccionar y contratar al personal necesario para la ejecución de los servicios y proyectos; asimismo, vela por el cumplimiento de beneficios y compensaciones, y atiende los requerimientos o absolución de consultas relacionadas al área.
- Tesorería, planifica y controla la liquidez de la empresa, gestiona las necesidades de fondos y ejecuta los pagos a proveedores.

1.5.2 Costos y Presupuestos

- Incrementar la cartera de proyectos y clientes.
- Atender las licitaciones convocadas por clientes actuales y potenciales.
- Cuantificar los costos reales incurridos en el proyecto
- Elabora la proyección de costos hasta el término del proyecto, en coordinación con las áreas de producción, planificación y gerencia de la empresa.
- Integrar reportes que incluyan la venta, costo y utilidades de los proyectos.

1.5.3 Gestión de Proyectos

- Planificar los recursos para la ejecución de servicios y/o proyectos (personal, materiales, servicios, maquinaria y equipos).
- Ejecutar los proyectos en concordancia con el alcance requerido por el cliente y acordado en la etapa de licitación.
- Preparar y sustentar los resultados operativos de los proyectos.
- Resolver los conflictos con el cliente y subcontratistas, respecto a reclamos.
- Liquidar los servicios de construcción.
- Elaboración del Informe Final del Proyecto.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Dentro de este capítulo se abordarán los términos estudiados a nivel internacional y nacional, así como las herramientas asociadas a mejorar la gestión de la cadena de suministros que permitan reducir los costos operativos de la empresa.

2.1 MARCO TEÓRICO GENERAL

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Arroyo Pérez (2016) en su tesis “Problemas en la gestión de la cadena de suministro en las PYMES de la construcción: una revisión de la literatura” refiere que los orígenes de la gestión de la cadena de suministro se dan en las industrias manufactureras.

Ahora bien, desde el aspecto bibliográfico a mediados de los años 80 se convirtió en un área que concentró mayor investigación, pero es a finales de esta década que aparecen de forma más constante artículos y libros que tratan sobre la mejora en las cadenas de suministro. Por otro lado, desde el aspecto práctico se puede resumir que; entre los años 1950 a 1970 cuando se implementó la producción en masa en el sector industrial, la cadena de suministro se concentraba en la gestión de inventario y optimización de costos; pero a partir de los años 1980 tiene un enfoque de producción más ajustada al usuario final, lo cual conlleva al perfeccionamiento de las capacidades de toda la cadena de suministro.

Respecto a los problemas de la cadena de suministro en la construcción menciona que, desde finales de la década de los 80 este sector ha visto cómo se lanzaban una serie de iniciativas para la gestión de la cadena de suministro, donde se proponían soluciones encaminadas a mejorar la coordinación de subcontratistas y proveedores. Sin embargo, también menciona que, a principios de los años 90 cuando empezó a desarrollarse el estudio de las cadenas de suministro en la construcción, las investigaciones realizadas sugieren que el mal diseño de las cadenas de suministro aumentaba los costos de un proyecto en un 10% y que su duración podría verse afectado en la misma proporción.

En la actualidad, las grandes empresas de construcción han aprovechado los años para introducir mejoras en sus cadenas de suministro, pero no sucede lo mismo en empresas PYMES del sector, como lo es SAN FRANCISCO; esto supone debido a un duro enfrentamiento entre clientes, técnicos, constructores y subcontratistas, en el que cada parte intenta sacar ventajas, en lugar de trabajar juntos de manera constructiva.

Entonces, de acuerdo con el autor, los problemas que se generan en la cadena de suministros de la construcción están relacionados con los flujos de información, flujo de personas, flujos económicos y gestión del diseño; y que las causas de estos problemas son: la singularidad de los proyectos, la producción in situ, la temporalidad de la multi organización y el arraigo en el lugar, que en conjunto generan una escasa o nula repetición de los procesos en la cadena de suministros. Por tanto, las soluciones que plantea para resolver los problemas son:

- **La planificación y producción:** Lean construction, Total Quality Management (TQM) y Agile.
- **Flujo de materiales:** Logística y Just in Time (JIT)
- **Gestión de relación entre partes interesadas:** Partnering, Integrated Project Delivery (IPD) y Gestión de la Cadena de Suministro (SCM).
- **Reingeniería de procesos:** Restructuración de procesos y/o área de trabajo.
- **Medición del rendimiento:** Utilizando Benchmarking y SCOR.
- **Comunicación:** Mediante la mejora de las tecnologías de información e implementación de Building Information Modeling (BIM).

En similar sentido Al-Werikat (2017) en su tesis “The impact of supply chain management on construction projects performance in Jordan” precisa que las cadenas de suministro de la construcción se enfrentan a una serie de problemas que pueden ser el resultado de diversas interrupciones dentro del flujo de la cadena de suministro de la

construcción. Según el autor los flujos dentro de la cadena de suministro de la construcción son: materiales, mano de obra, equipos, información (relacionada con el cliente) y flujos de información de gestión (relacionados con el contratista principal). Entonces, basado que su investigación se enfoca en analizar el efecto que tiene la gestión de la cadena de suministro en el rendimiento de los proyectos de construcción, específicamente en la construcción de viviendas en Jordania, concluye que, combinando todos los flujos de la cadena de suministro de la construcción estos aumentaron la duración del proyecto en 312 días de retraso y representa el 227% de la duración estimada inicialmente. Respecto a los problemas individuales, se tiene que el flujo de información del contratista principal (flujo de gestión) causó mayor impacto en el proyecto con un retraso de 302 días; el flujo de mano de obra ocupó el segundo lugar, con 125 días; seguido el flujo de materiales, con 69 días; el flujo de información (relacionado con el cliente), con 9 días; y el equipo, con 3 días.

Finalmente recomienda, la participación temprana de todas las partes (contratista principal, el subcontratista y los proveedores, formación del personal del proyecto, el pago justo, el conocimiento de las ventajas de la integración y la comprensión de los nuevos documentos contractuales, lo cual permitiría reducir los costes globales de los proyectos de construcción.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Alvarado Barcenas & Santos Villarroel (2022) en su trabajo de suficiencia profesional “Propuesta de mejora de los procesos de planificación, abastecimiento y ejecución para reducir los sobrecostos operacionales en una empresa constructora mediante la gestión por procesos” tiene como finalidad diseñar, desarrollar y validar una propuesta de mejora basada en la gestión por procesos, así que, mediante la situación actual de la empresa, se determinó un escenario desfavorable en relación a sus utilidades proyectadas y obtenidas; asimismo se identificó que el problema principal es la deficiente gestión operativa y las causas raíz están

relacionadas a ineficientes procesos de planificación, abastecimiento y ejecución. Así que, luego de plantear las soluciones mediante la utilización de metodologías, técnicas y herramientas referentes a la ingeniería industrial; la propuesta de mejora concluyó en la disminución de materiales, horas hombre y penalidades por entregas tardías dentro de los proyectos de construcción realizados, concretándose en un proyecto viable económicamente con un VAN de S/. 324,101.34, un TIR de 79% y un índice B/C 3.81.

Asimismo, Gutierrez Ynoñan (2022) en sus tesis “Propuesta de mejora en la gestión logística para reducir costos operativos en la empresa FZ CONSTRUCTORA DEL PERÚ S.A.C., Lima 2020” determinó que los altos costos operativos en el área logística se debe a las siguientes causas raíz: inadecuada gestión de los proveedores, deficiente gestión de inventarios, falta de orden y limpieza en el almacén y la falta de un programa de capacitación al personal del área logística, lo cual genera una pérdida anual de S/ 202 mil; para dar solución a estas causas se desarrolló herramientas gestión de proveedores, método de los máximos y mínimos, metodología de las 5S y la elaboración de un programa de capacitación, logrando obtener un ahorro anual de S/ 95.5 mil; finalmente realizaron la evaluación económica en un horizonte de 2 años, obteniendo un VAN de S/ 19.7 mil, TIR de 84%, un B/C de 1.38 y (PRI) de 10.24 meses, concluyendo que la propuesta era viable y rentable.

Por otra parte Molina Ayala, Rios Méndez, & Yanque Díaz (2017) en su trabajo de investigación titulado “Propuesta de mejora del proceso de Abastecimiento de materiales para la Constructora EOM GRUPO” tiene como objetivo general realizar una evaluación del desempeño de las diferentes áreas de gestión de la cadena de abastecimiento con el propósito de poder plantear alternativas que mejoren su desempeño. Luego de realizar el diagnóstico de la situación actual concluye que el problema principal es las deficiencias en el control de inventarios. Para revertir este problema principal plantea como propuesta de solución las relaciones colaborativas entre los proveedores de materiales y las áreas de la empresa

(logística y producción) mediante la implementación de una solución tipo Vendor-Managed Inventory (VMI) y aplicando conceptos de la metodología last planner para la gestión de proyectos de construcción; obteniendo como beneficio reducir el nivel de capital inmovilizado en un proyecto mediante la disminución de los niveles de stocks y sobrantes, y promover la participación colaborativa en beneficio de los miembros de la cadena de abastecimiento. Asimismo, realizaron un análisis económico considerando un horizonte de 5 años, 6 proyectos constructivos por cada año y los principales materiales sobrantes, cables eléctricos (21% de lo comprado), tuberías y accesorios sanitarios (17% de lo comprado) que en promedio ascienden a S/ 53,000 por proyecto. Los resultados mostraron que se podría generar ahorros con un VAN de entre S/ 14,000 y S/ 472,000 concluyendo así que la implementación del proyecto es viable.

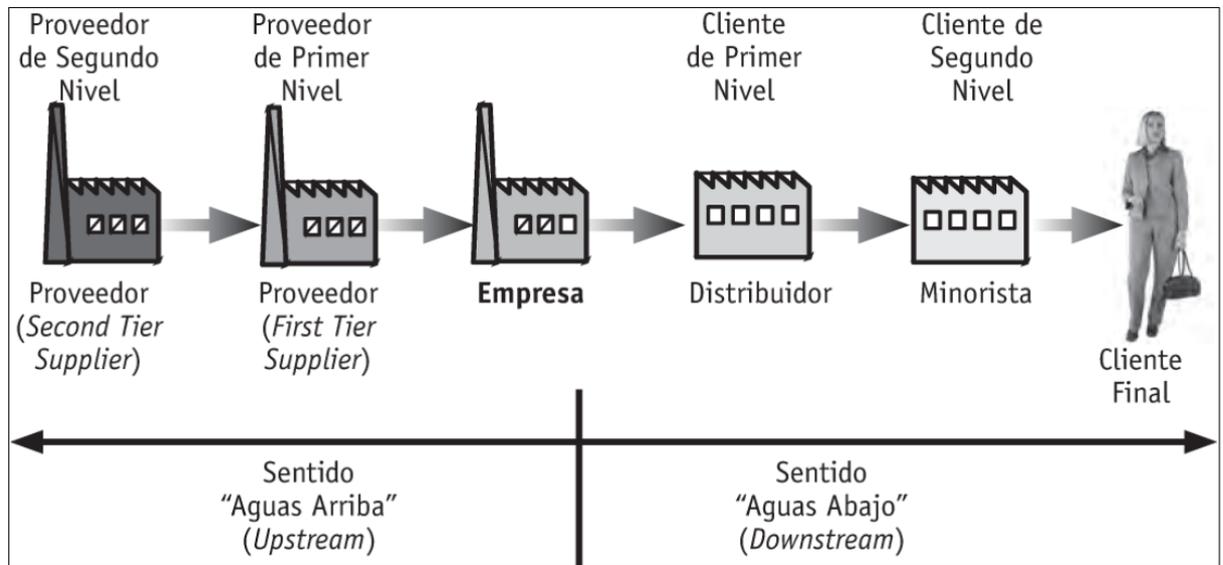
2.2 MARCO TEÓRICO ESPECÍFICO

2.2.1 Gestión de la cadena de suministros

Según Pires, S. (2012) es el conjunto de procesos que involucran a los proveedores y sus clientes, en los cuales conectan empresas desde la fuente inicial de materia prima hasta el punto final de la entrega del producto o servicio. En la figura 6, se muestra una representación gráfica donde: downstream o corriente abajo, se refiere a la conexión en la dirección de creación de un producto o servicio; y upstream o corriente arriba, la conexión existente en dirección al proveedor. Asimismo, que todos estos procesos generan valor para los productos o servicios que se ofrecen al consumidor final.

Figura 6

Representación de una cadena de suministros



Nota. Tomado de "PIRES, S. Gestión de la cadena de suministros. ed. Madrid etc: McGraw-Hill España, 2012. 274 p. Recuperado en: <https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/50187?page=39>"

Desde el enfoque de gestión de proyectos de construcción, el Project Management Institute, PMI (2013) lo denomina gestión de las adquisiciones y lo conceptualiza como el conjunto de procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados desde fuera de la organización. Asimismo, la gestión de las adquisiciones del proyecto incluye la gestión del contrato y de control de cambios requeridos para desarrollar y administrar contratos u órdenes de compra emitidos por miembros autorizados del equipo del proyecto. Los procesos incluyen planificar, efectuar controlar y cerrar las adquisiciones.

Por otra parte, en relación con la magnitud del gasto y su significado financiero en la empresa, Johnson, Leenders, & Flynn (2012) precisan que, en casi todas las organizaciones de manufactura, el área de suministro representa la mayor categoría de gastos, oscila entre 50 y 80% de los ingresos. Los sueldos, en promedio representan entre 10 y 20% y los recursos que se gastan en proveedores externos suman de 25 a 35% de los ingresos.

También mencionan que actualmente las empresas se enfrentan al desafío de tener

que prosperar en mercados altamente competitivos. Por tanto, la capacidad para relacionarse de una manera efectiva con los ambientes sociales, económicos, políticos, legales y tecnológicos, y anticipar cambios será necesario ajustarse a ellos para capitalizar las oportunidades. Así que, es fundamental la formulación de planes estratégicos para generar utilidades futuras y esencialmente para sobrevivir. Resumiendo, desde la perspectiva de los autores, una estrategia general de suministro está formada por varias subestrategias que se pueden agrupar en seis categorías mayores: asegurar el suministro, reducir costos, apoyar la cadena de suministro, prever los cambios ambientales, lograr ventajas competitivas y administrar el riesgo.

Finalmente, para no confundir el término cadena de suministro y logística, Pires, S. (2012) nos recuerda que, en 1998, el Council of Logistics Management (CLM) con la intención de aclarar la común confusión, modificó su definición de Logística para indicar que es un subconjunto o subárea de la Gestión de la Cadena de Suministro. Así que, a finales de los noventa la CLM estipula que, la Logística es la parte de los procesos de la cadena de suministro que planifica, implementa y controla el flujo efectivo y el stock de bienes, servicios e información pertinente desde el punto de origen hasta el punto final, con el objetivo de atender las necesidades de los clientes.

2.2.2 Costos operativos

Los costos operativos de una empresa, es la suma de todos los montos que tienen que pagarse para mantenerla funcionando o en operación, incluso en los periodos que no se generen ingresos por ventas.

Según Armesto et al. (2015) dentro de la construcción los costos se clasifican en:

Costo total, suma de la valoración monetaria de los bienes y servicios necesarios para obtener cierta cantidad de unidades de producto.

Costos directos, rubros cuyos coeficientes de producción son cuantificables en la

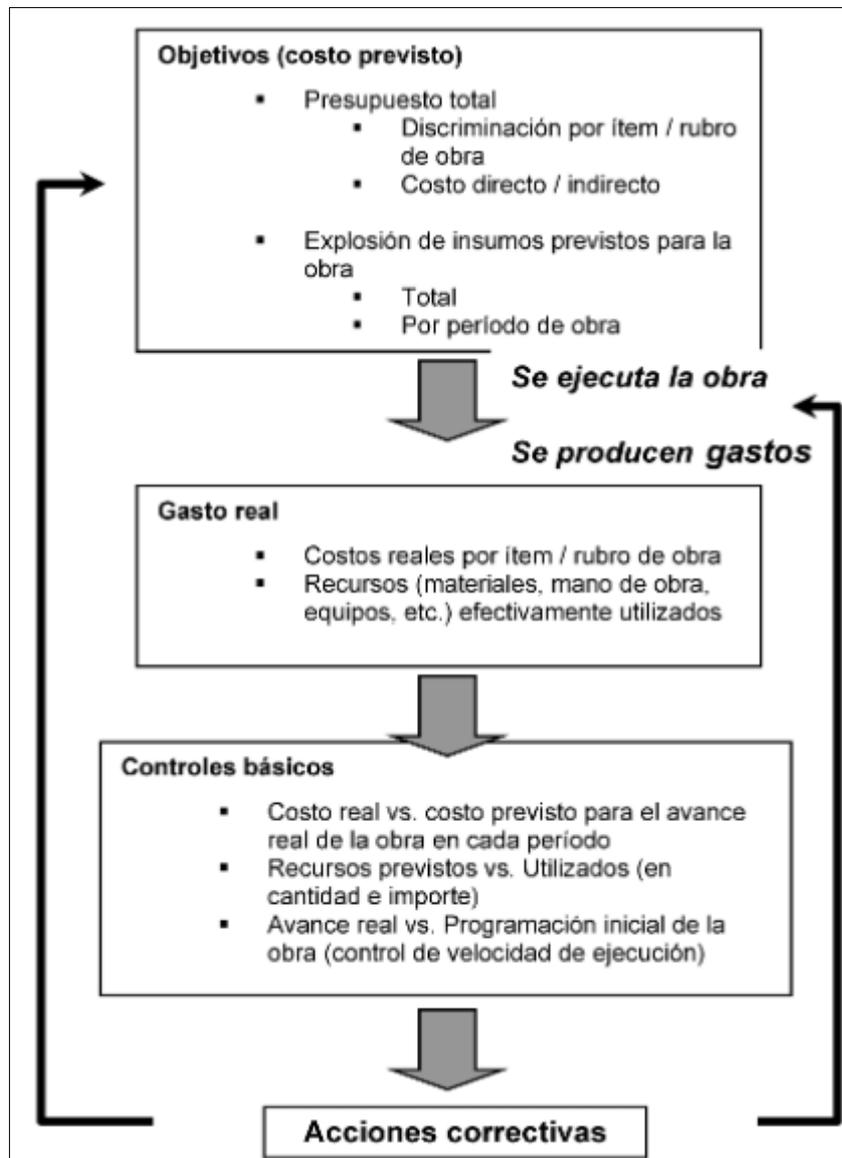
determinación del costo total de un producto. Para obras de ingeniería dichos rubros son “materiales”, “mano de obra” y “plantel y equipo”.

Costos indirectos, rubros cuyos coeficientes de producción no son cuantificables o lo son difícilmente en la determinación del costo total de un producto. Para obras de ingeniería estos rubros son “gastos generales de obra” y “gastos generales de empresa”.

Asimismo, respecto al **control de costos**, precisan que conforma una de las dimensiones del control de obras y proyectos, que conjuntamente con aspectos tales como el control de calidad, control de plazos y tiempos, y control de productividad y rendimientos, son fundamentales para lograr el éxito de todo emprendimiento. Así que, desde su punto de vista el control de costos tiene como finalidad:

- Brindar información de costos en forma confiable y oportuna para conocer e identificar desviaciones con respecto a los presupuestos, e introducir cambios frente a situaciones no previstas.
- Mejorar la utilización de recursos (mano de obra, equipos, herramientas, etc.), la gestión de las obras en general y el proceso mismo de presupuestación.
- Proveer a la empresa una herramienta que permita conocer el resultado económico de las distintas obras a ejecutar.

En resumen, el proceso general de costos lo sintetizan en la figura 7.

Figura 7*Esquema general de control de costos*

Nota. Tomado de ARMESTO, A. M. DELGADINO, F. A. ; REINA ALVARELLOS, J. G. Precio y costo de las construcciones. ed. Córdoba: Editorial Brujas, 2015. 248 p. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/78182?page=238>.

Por último, desde la contabilidad general, una forma sencilla de visualizar y comparar la situación real de un proyecto o empresa, es a través del estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias. En la tabla 8, se presenta dicha estructura.

Tabla 8*Estructura de Estados de Resultados*

Descripción	Operación
Ventas	
Costo de ventas	(-)
Utilidad bruta	
Gastos de operación	(-)
Gastos de ventas	
Gastos de administración	
Utilidad operacional	
Gastos financieros	(-)
Utilidad antes del impuesto	
Impuesto a la renta	(-)
Utilidad neta	

Nota. Tomado del estado de ganancias y pérdidas de San Francisco

2.2.3 Gestión por procesos

Para Maldonado (2012) un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido. Asimismo, indica que la gestión por procesos determina que procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos. Además, menciona a dos tipos de herramientas básicas para la gestión de procesos:

Herramientas estadísticas, a pesar de su antigüedad, siguen siendo el conjunto de técnicas de mayor uso en las estrategias de calidad total y, por supuesto, de la gestión de procesos, por ejemplo: hoja de verificación, estratificación, histograma, diagrama de dispersión, diagrama Pareto y diagrama causa – efecto.

Herramientas administrativas, fueron desarrolladas principalmente para utilizar datos verbales y provienen de métodos convencionales utilizados en otros, entre ellas se menciona a: diagrama de afinidad, diagrama de relaciones, diagrama de árbol, análisis de campos de fuerza y diagrama de flujo de procesos.

Al respecto, Pardo Álvarez (2017) menciona que, para definir la gestión de procesos es necesario delimitar lo que vamos a considerar gestión y cómo articularla, y una vez determinado esto se tratará simplemente de trasladar ese concepto al elemento procesos. Asimismo, precisa que un mecanismo mediante el cual podemos gestionar de una manera efectiva es el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), el cual se trata de una manera sencilla de estructurar el pensamiento lógico.

Finalmente, Maldonado (2012) sugiere que para evitar fracasos en la Mejora de Procesos (MP) recomienda seguir un método capaz de proporcionar resultados cuantificables, que ayude a identificar con rapidez las áreas de mejora que repare lo que está descompuesto y que reduzca el desperdicio en el lugar de trabajo. Para lo cual propone el *Método de Siete Pasos de MP*. No se deben confundir los siete pasos del método MP con los seis pasos básicos del proceso son cosas distintas. Es preciso recordar que los pasos del proceso son operaciones, transporte, demora, inspección, retrabajo y almacenaje. Los siete pasos del método MP son diferentes:

- a. **Definir los límites del proceso**, en este primer paso se debe elegir un proceso o subproceso que incluye definir los límites del mismo (inicio y final del proceso).
- b. **Observar los pasos del proceso**, con los aspectos preliminares es tiempo de observar el proceso, vale decir los flujogramas debe realizarse en función a lo que se observa, no basado en lo que creemos que debería ser.
- c. **Recolectar los datos relativos al proceso**, para soportar las observaciones, también se requieren datos cuantitativos como tiempo, número de personas, distancias y cantidad de defectos. En este paso solo se recaban.
- d. **Analizar los datos recolectados**, una vez recabado los datos de los pasos 2 y 3 se deberá analizar y resumirlos. No es necesario tomar mucho tiempo en este paso.
- e. **Identificar las áreas de mejora**, si los pasos 1 al 4 se realizaron de forma correcta,

este paso relativamente sencillo, ya que la meta de la reingeniería de procesos será eliminar o reducir al mínimo el desperdicio.

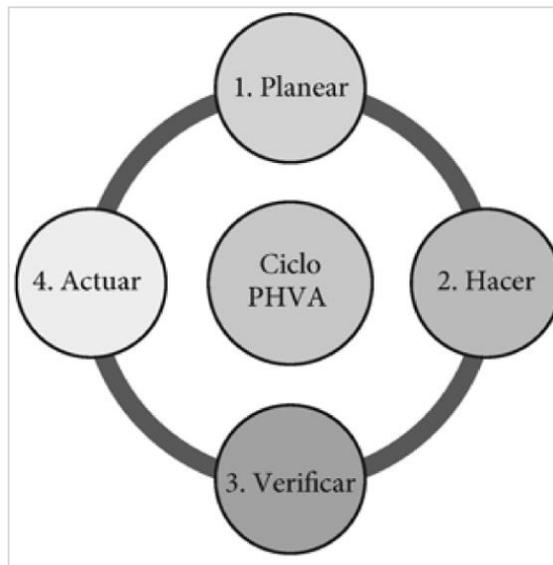
- f. **Desarrollar mejoras**, es el paso para diseñar y desarrollar en realidad una mejora del proceso. Es la cura para la enfermedad identificada.
- g. **Implantar y vigilar las mejoras**, este paso consiste en implantar la mejora desarrollada y se puede optar por una de estas tres formas: corrida piloto, cambio completo o cambio gradual.

2.2.4 Ciclo PHVA

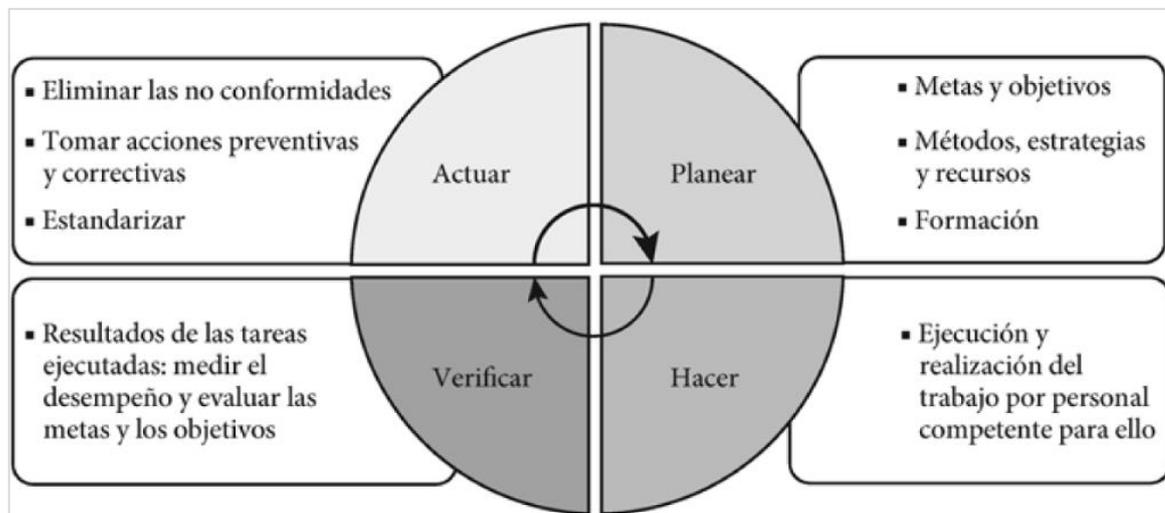
Según Zapata Gómez (2015) en términos generales, el PHVA es un ciclo que contribuye a la ejecución de los procesos de forma organizada y a la comprensión de la necesidad de ofrecer altos estándares de calidad en el producto o servicio; por tanto, puede ser utilizado en las empresas, ya que permite la ejecución eficaz de las actividades. Para un mejor entendimiento en la figura 8 se identifican los componentes del ciclo PHVA y en la figura 9 se despliegan sus elementos de cada componente.

Figura 8

Ciclo PHVA



Nota. Tomado de ZAPATA GÓMEZ, A. Ciclo de la calidad PHVA. ed. Bogotá: Editorial Universidad Nacional de Colombia, 2015. 138 p. Disponible en: <https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/129837?page=14>.

Figura 9*Despliegue del ciclo PHVA*

Nota. Tomado de ZAPATA GÓMEZ, A. Ciclo de la calidad PHVA. ed. Bogotá: Editorial Universidad Nacional de Colombia, 2015. 138 p. Disponible en: <https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/129837?page=17>.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

2.3.1 Requerimiento

Documento físico o digital, mediante el cual los usuarios autorizados solicitan mediante sus listas; materiales, herramientas, equipos o servicios al área de procura y logística para que sean atendidos dentro del plazo, cantidad, especificaciones técnicas o alcance que registraron en el documento.

2.3.2 Procura

Acción de buscar, adquirir o comprar bienes o servicios con el propósito de atender los requerimientos o pedidos de la empresa, a través de acuerdos cerrados entre el procurador o comprador y el proveedor.

2.3.3 Logística

Galyco (2020) define a la logística en la construcción como el conjunto de actividades enfocadas a suministrar en las mejores condiciones posibles los recursos necesarios para

llevar a cabo un proyecto.

2.3.4 Resultado operativo

El resultado operativo (RO) es una herramienta que sirve para gestionar los costos y controlar el margen de utilidad, a fin que al culminar el proyecto no se desvíe del presupuesto considerado.

2.3.5 Mejorar

La definición de la RAE (2021) es: adelantar, acrecentar algo, haciéndolo pasar a un estado mejor.

2.3.6 Reducción de Costos

Según Euroinnova Business School (2022) es un proceso que se lleva a cabo con la intención de minimizar los gastos y aumentar las ganancias, por supuesto no son decisiones que se toman a la ligera es importante un análisis previo a estas decisiones.

2.3.7 Optimizar

La RAE (2021) lo define como, buscar la mejor manera de realizar una actividad.

2.3.8 Proveedor

Según la RAE (2021) dicho de una persona o de una empresa: Que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc.

2.3.9 Almacén

Infraestructura, edificio o área física donde se guarda los bienes, herramientas o equipos menores necesario para la ejecución de un proyecto.

2.3.10 Inventario

Cruz (2017) menciona que un inventario, sea cual sea la naturaleza de lo que contiene, consiste en un listado ordenado y valorado de productos de la empresa.

2.3.11 Stock

De acuerdo con Cruz (2017) los bienes o productos de la empresa que necesitan ser almacenados para su posterior venta o incorporación al proceso de fabricación son los que se conoce como stock en la empresa.

2.3.12 Proyecto

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. (PMI, 2021).

2.3.13 MOF

El Manual de Organización y Funciones (MOF) es implementado y/o actualizado por cada organización para uso interno, es descrito para instaurar la estructura orgánica de la empresa. A través de este documento se definen por área y puesto, estableciendo así los perfiles requeridos y sus métricas de evaluación.

2.3.14 Contrato marco

ITCILO (s.f.) los contratos marco son acuerdos entre uno o varios compradores y uno o varios proveedores que establecen los términos que regirán los contratos por un cierto periodo de tiempo, de manera particular con respecto al precio y cuando sea necesario, a la cantidad prevista. Pueden incluir otras condiciones repetitivas que se conozcan de antemano, como el lugar de entrega. También se les llama contratos de compra general y contratos marco de solicitud de pedidos. Se establecieron, fundamentalmente, para suministrar pedidos rápidos de mercancías de uso general en existencia adquiridos con base al precio más bajo

2.3.15 KPI

Al respecto KPMG (2020) indica que las empresas utilizan Key Performance Indicator (KPI) o indicadores claves de desempeño para evaluar la marcha del negocio, y

cada vez es mayor el deseo por parte de los grupos de interés para cerciorarse de que son correctos, y de que la administración los utiliza de manera adecuada. A su vez GARTNER (2022) señala que la cadena de suministro es un sistema complejo e interrelacionado, el establecimiento de indicadores clave de rendimiento (KPIs) permite a la organización medir y supervisar el proceso de la propia cadena y mejorar su eficiencia.

2.3.16 Gestión de Proyectos

Según el PMI (2013) en la quinta edición del PMBOK define a la gestión de proyectos como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 47 procesos de la dirección de proyectos, agrupados de manera lógica, categorizados en cinco grupos de procesos (inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre). Asimismo, complementa que gestión de proyectos implica equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que incluyen, entre otras: el alcance, la calidad, el cronograma, el presupuesto, los recursos, y los riesgos.

2.3.17 ERP

Acrónimo de Enterprise Resource Planning (Planificación de Recursos Empresariales) se refiere a un tipo de Software que utilizan las empresas para la gestión de actividades de áreas como: contabilidad, recursos humanos, compras, logística, etc.

2.3.18 MRP

COMPANYS PASCUAL, R. (2009) las siglas MRP corresponde a las palabras inglesas material requirements planning o planificación de los requerimientos de material. Permite planificar las necesidades de cada artículo y el momento en que deben ser satisfechas, como también gestionar los stocks, con el objetivo de mejorar la producción y entrega de productos o servicios.

CAPÍTULO III: APLICACIÓN PROFESIONAL

Este capítulo abordará y analizará el contexto laboral situacional de la empresa; asimismo, se describirá las actividades que realiza el bachiller dentro de las áreas asignadas.

3.1 CONTEXTO LABORAL SITUACIONAL

SAN FRANCISCO opera en la de Ciudad de Huamachuco, región de La Libertad y sus principales clientes son las empresas mineras a tajo abierto que operan en esta región.

Durante el estado de emergencia debido a la pandemia del COVID-19, la empresa decidió que sus colaboradores trabajen desde sus casas, enfocándose a mejorar formatos, procedimientos, estándares, manuales de gestión e implementar base de datos para presupuestos, rendimientos y productividad; luego desde mayo 2020 con la reactivación de la fase 1, que incluía el sector construcción; reinició la movilización de su personal a los proyectos, cumpliendo los protocolos exigidos por el gobierno y sus clientes.

Respecto a la percepción de sus clientes, es que la empresa trabaja con estándares óptimos de seguridad, y resalta el cumplimiento de plazos, calidad y costos presupuestados. Asimismo, sus clientes cumplen con los acuerdos establecidos; así que, esto genera un círculo virtuoso porque SAN FRANCISCO también cumple los compromisos asumidos con sus proveedores, empleados y demás partes interesadas.

Por otra parte, se resalta que la empresa financia sus proyectos en un 70% con fondos propios, y el 30% restante mediante préstamos con entidades bancarias.

Asimismo, también se evidencia que la empresa está avanzando con el desarrollo de su SIG para su posterior implementación. Sin embargo, se puede notar que las áreas operativas (core del negocio) están mejor implementadas y organizadas, en aspectos de tecnología, software, procedimientos, instructivos, reportes, entre otros; esto se debería que es su principal carta de presentación para cumplir con los estándares que exigen sus clientes mineros. Así que, los aspectos de mejora están dentro de las áreas de soporte; entre ellos el

área que se encarga del suministro de bienes, servicios y activos para la ejecución de sus proyectos, que según su organigrama actual es Logística.

Por tanto, se enfatiza la necesidad de plantear las alternativas de solución para las causas raíz identificadas, lo cual permitirá reducir los costos operativos actuales, mediante la mejora en la gestión de cadena de suministro de la empresa.

3.2 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR EL BACHILLER

Las actividades desarrolladas por el bachiller en la empresa fueron en tres áreas; pero con mayor énfasis y continuidad a la fecha dentro del área de Logística. A continuación, se describen dichas actividades.

3.2.1 Administración y Finanzas

Esta área lo integra Recursos Humanos, Logística, Tesorería y Administración; sin embargo, a fin de explicar las funciones desarrolladas por el bachiller será en el área que fue asignado, vale decir el área de Logística.

Tercera y última área en la que fui responsable de:

- Elaborar y alimentar la base de proveedores, diferenciándolos por disciplina o tipo de suministro.
- Realizar cotizaciones, evaluaciones comerciales, emisión y seguimiento de órdenes de compras de materiales, herramientas y equipos menores.
- Licitación de paquetes de subcontratos asociados a trabajos húmedos, carpintería metálica, eléctricos y sanitarios.
- Administración de los subcontratos y compras de materiales críticos.

3.2.2 Gestión de Proyectos

Segunda área en la cual desarrollé las siguientes actividades:

- Preparar el procedimiento para la administración de contratos (firmados entre la empresa y sus clientes).

- Brindar soporte en la elaboración del Manual de Gestión de Proyectos, secciones de procura, compras, almacenes y administración de contratos.

3.2.3 Costos y Presupuestos

Fue la primera área en la cual se me encargó colaborar con las siguientes actividades:

- Brindar soporte en la elaboración de plantillas comparativas de materiales y servicios principales.
- Solicitar cotizaciones presupuestarias a los proveedores, así como analizar los precios más competitivos para entregar a los analistas de presupuestos.
- Revisar los modelos de contratos enviados por los clientes, a fin de brindar sugerencias para la modificación y o mejora de las cláusulas en beneficios de la empresa.

CAPÍTULO IV: APLICACIÓN PRÁCTICA

Este último capítulo abarcará la síntesis de la realidad problemática, desarrollo de las propuestas de solución, así como su aplicación y análisis respecto a los resultados, finalmente se propondrá los indicadores para realizar el seguimiento y control de su implementación.

4.1 DESARROLLO PRÁCTICO DE LAS CONTRIBUCIONES PLANTEADAS POR EL BACHILLER EN LA EMPRESA

4.1.1 Síntesis de la realidad problemática

Desde el aspecto internacional se proyecta que, al cierre del año 2030, el sector construcción liderará la recuperación económica en el mundo. Ahora bien, respecto a la realidad nacional entre enero y mayo de 2022 este sector ha tenido un crecimiento mayor a lo registrado en la prepandemia y su aporte al PBI nacional es de 6.7%.

Entonces, con el propósito de mantener o incrementar la competitividad en el sector de construcción, es necesario que las empresas se adapten a nuevas metodologías para una adecuada eficiencia en sus procesos y en consecuencia maximizar sus ganancias.

Así que, de acuerdo con lo anterior en el siguiente capítulo se desarrollará las propuestas de solución para las causas que generan mayor impacto en el incremento de los costos operativos, problema actual de la empresa SAN FRANCISCO.

4.1.2 Desarrollo del caso

De acuerdo con las cinco causas raíz identificadas en el capítulo 1.3.5 a continuación se desarrolla cada una de ellas, así como las propuestas planteadas como solución.

CR1: Falta de un plan eficiente de adquisiciones y contrataciones, genera que haya compras repetitivas de materiales a precios que no permiten negociar por volumen o en mejores condiciones de entrega. Asimismo, genera esfuerzos mayores o trabajos con horas extras para la empresa. Ver el costeo realizado para esta causa raíz en la tabla 9.

Tabla 9*Costeo de causa raíz – CRI*

Descripción de Puesto o Actividad	Meses	# Personas	Ratio	P. Unt.	Parcial	Comentario
Porcentaje estimado de pérdida en ahorros	N/A	N/A	3.0%	1,753,357	52,600.72	El precio unitario se refiere al monto del presupuesto planificado de los proyectos involucrado en el semestre
Total					S/ 52,600.7	

Nota. Elaboración propia

Propuestas de mejora para la causa raíz – CR1

- a. **Implementar plan de adquisiciones**, es un documento elaborado en Excel que debe ser presentada por cada proyecto en la etapa de inicio, con énfasis en los materiales o subcontratos principales o estratégicos. El propósito será conocer las fechas que se requiere que lleguen al frente de trabajo, cantidades totales, así como las cantidades de entrega por mes de ser el caso. A partir de este documento el área de Procura y Logística (propuesta de solución en la CR7) consolidará dichos planes de todos los proyectos a fin de negociar compras por volumen o decidirá la estrategia de licitar y firmar acuerdos de contratos marco. Ver **Anexo 1** - Plan de Adquisiciones.
- b. **Implementar contratos marco**, la propuesta es para evitar la emisión constante de órdenes de compra por materiales o consumibles recurrentes y de otro lado para lograr mejores precios en beneficio de la empresa. Dichos contratos pueden ser aplicables a materiales estratégicos como concretos, cemento, acero corrugado, equipos de protección personal, economato y ferretería civil. El **Anexo 2** - Bases para concursos de Contratos Marco, deben incluirse en las invitaciones a licitar. Asimismo, para las licitaciones deben guiarse del **Anexo 9** - Procedimiento de gestión de compras y subcontratos.

CR5: No existe planificación de requerimientos, no hay planificación de los usuarios para el requerimiento de materiales y tampoco un medio o documento definido para realizar los requerimientos; por tanto, estandarizar un formato y realizar la capacitación a usuarios serán elementos clave para evitar tener requerimiento por diversos medios como correo, vía comunicación telefónica o WhatsApp. Ver en la tabla 10 el costeo causa raíz

Tabla 10

Costeo de causa raíz – CR5

Descripción de Puesto o Actividad	Meses	# Personas	Horas Extras Mensual o Ratio	P. Unt.	Parcial	Comentario
Estimado en incremento de pedido de materiales	N/A	N/A	1%	1,753,357	17,533.57	El precio unitario se refiere al monto del presupuesto planificado de los proyectos involucrado en el semestre
Jefe de Administración y Finanzas	6	1	7.8	21.63	1,012.50	Se estima en promedio 0.30 horas extras por día y la cantidad de días al mes en 26
Administrador de Obra o Supervisor de Seguridad	6	1	39	14.42	3,375.00	Se estima en promedio 1.5 horas extras por día y la cantidad de días al mes en 26
Responsable de Logística	6	1	39	10.10	2,362.50	Se estima en promedio 1.5 horas extras por día y la cantidad de días al mes en 26
Responsable de Almacén	6	1	39	9.13	2,137.50	Se estima en promedio 1.5 horas extras por día y la cantidad de días al mes en 26
Asistente Administrativo	6	1	39	5.77	1,350.00	Se estima en promedio 1.5 horas extras por día y la cantidad de días al mes en 26
Total					S/ 27,771.1	

Nota. Elaboración propia

Propuestas de mejora para la causa raíz – CR5

- a. **Implementar el formato de requerimientos**, se determina que no es posible planificar adecuadamente los requerimientos si no hay un control o medio definido para el flujo de la información. Así que, para evitar duplicidad de

trabajos que generan pagos de horas extras o requerimientos duplicados que la larga incrementaría los inventarios, se propone implementar el formato de requerimientos con la cual se irá instalando la formalidad de los procesos y en paralelo se promoverá la cultura de planificación en beneficio de la organización. Dentro del **Anexo 3** el formato propuesto.

CR7: Falta implementar el manual de organización y funciones, se considera que el área de logística no tiene la importancia debida en la empresa y está limitada de recursos humanos. Asimismo, el responsable actual de logística está en proceso de desarrollo. En la tabla 11 se puede apreciar el costeo realizado para esta causa raíz.

Tabla 11

Costeo de causa raíz – CR7

Descripción de Puesto o Actividad	Meses	# Personas	Horas Extras Mensual	P. Unt.	Parcial	Comentario
Jefe de Administración y Finanzas	6	1	7.8	21.63	1,012.50	Se estima en promedio 0.30 horas extras por día y la cantidad de días al mes en 26
Administrador de Obra o Supervisor de Seguridad	6	1	26	14.42	2,250.00	Se estima en promedio 1 hora extra por día y la cantidad de días al mes en 26
Responsable de Logística	6	1	39	10.10	2,362.50	Se estima en promedio 1.5 horas extras por día y la cantidad de días al mes en 26
Responsable de Almacén	6	1	39	9.13	2,137.50	Se estima en promedio 1.5 horas extras por día y la cantidad de días al mes en 26
Asistente Administrativo	6	1	39	5.77	1,350.00	Se estima en promedio 1.5 horas extras por día y la cantidad de días al mes en 26
Total					S/ 9,112.5	

Nota. Elaboración propia

Propuestas de mejora para la causa raíz – CR7

- a. **Elaborar cronograma de capacitaciones**, dado que la propuesta del presente trabajo incluye la reestructuración del área e implementación de flujos, MOF, planes, procedimientos y formatos. El cronograma de capacitaciones que se

propone será transversal a todas las propuestas de mejora. Asimismo, además de las actividades y fechas, también se incluye el responsable de la capacitación y los involucrados que deben recibir dichas capacitaciones, como se muestra en la tabla 12.

Tabla 12

Cronograma de capacitaciones

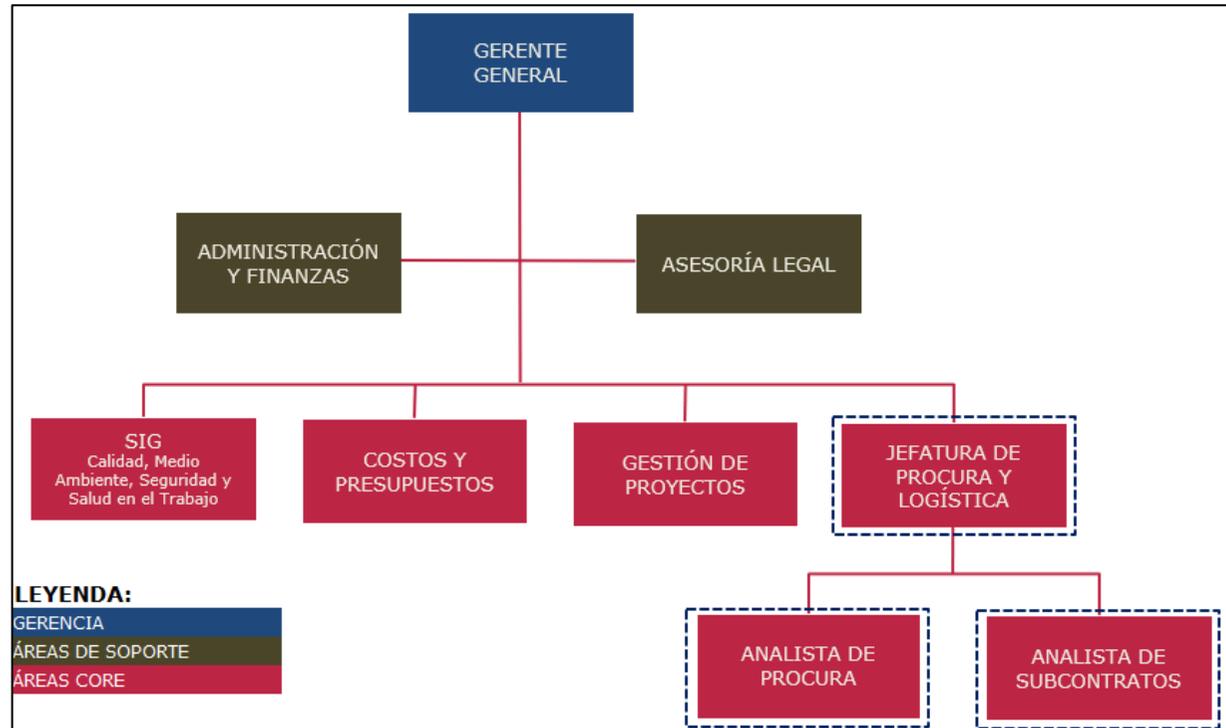
Ítem	Actividad	¿Quién?	¿A quiénes?	Dic-22				Ene-23				Feb-23			
				SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4
1	Políticas de cumplimiento y antisoborno	Jefe de Procura y Logística	- Personal del área	X											
2	Estructuras de carpetas y almacenamiento de información	Jefe de Procura y Logística	- Personal del área	X											
3	Plan de adquisiciones	Jefe de Procura y Logística	- Personal del área - Usuarios		X				X						
4	Contratos marco	Jefe de Procura y Logística	- Personal del área - Usuarios			X							X		
5	Formato de requerimientos	Analistas de Procura y Logística	- Usuarios				X			X				X	
6	Nuevo organigrama del área y funciones del personal	Jefe de Procura y Logística	- Personal del área - Usuarios	X						X					
7	Implementar MOF para el área de procura y logística	Jefe de Procura y Logística	- Personal del área		X			X							
8	Cuadro de seguimiento de requerimientos	Jefe de Procura y Logística	- Personal del área		X					X					X
9	Procesos de abastecimiento (flujograma)	Analistas de Procura y Logística	- Usuarios			X			X					X	
10	Procedimiento de selección y administración de proveedores	Jefe o Analistas de Procura y Logística	- Personal del área				X	X							
11	Procedimiento de gestión de compras y subcontratos	Jefe o Analistas de Procura y Logística	- Personal del área - Usuarios						X		X	X	X		

Nota. Elaboración propia

- b. **Proponer nuevo organigrama para el área**, en el organigrama actual se tiene a un responsable de logística que reporta a la jefatura de administración y finanzas. Entonces para darle una posición estratégica se propone crear una Jefatura de Procura y Logística, quién reportará al Gerente General, asimismo se incorporará una segunda persona como Analista de Subcontratos y a la personal actual se le asignará a la posición de Analista de Procura, tal como se muestra en la figura 10.

Figura 10

Nuevo Organigrama propuesto para San Francisco



Nota. Elaboración propia, basado en el Manual de Organización y Funciones de San Francisco.

c. Implementar MOF para el área de procura y logística, los MOF

desarrollados son para las tres posiciones del nuevo organigrama propuesto.

Asimismo, estos MOF contiene información como línea de autoridad, perfil

del puesto y funciones específicas. La información para cada posición se

puede visualizar en el **Anexo 4** - MOF Jefe de Procura y Logística, **Anexo 5** -

MOF Analista de Procura y **Anexo 6** - MOF Analista de Subcontratos.

CR4: Retraso en la entrega de materiales, son originados por dos aspectos, primero por el retraso en la emisión de órdenes de compra o servicios por el equipo de logística, y segundo porque los proveedores actuales no cumplen con los plazos de entrega; ambos aspectos impactan en el incremento de plazos y costos para la culminación de los proyectos. En la tabla 13, se muestra el costo calculado para esta causa.

Tabla 13

Costeo de causa raíz – CR4

Descripción de Puesto o Actividad	Meses	# Personas	Horas Adicionales en el Mes	P. Unt.	Parcial	Comentario
Jefe de Administración y Finanzas	1	1	39	21.63	843.75	Se estima que los proyectos del periodo en evaluación se retrasaron en 1 mes y que dicha posición trabajo 39 horas adicionales en dichos proyectos.
Administrador de Obra o Supervisor de Seguridad	1	1	208	14.42	3,000.00	Se estima que los proyectos del periodo en evaluación se retrasaron en 1 mes y que dicha posición trabajo 208 horas adicionales en dichos proyectos.
Responsable de Logística	1	1	208	10.10	2,100.00	Se estima que los proyectos del periodo en evaluación se retrasaron en 1 mes y que dicha posición trabajo 208 horas adicionales en dichos proyectos.
Responsable de Almacén	1	1	208	9.13	1,900.00	Se estima que los proyectos del periodo en evaluación se retrasaron en 1 mes y que dicha posición trabajo 208

Descripción de Puesto o Actividad	Meses	# Personas	Horas Adicionales en el Mes	P. Unt.	Parcial	Comentario
Asistente Administrativo	1	1	208	5.77	1,200.00	horas adicionales en dichos proyectos. Se estima que los proyectos del periodo en evaluación se retrasaron en 1 mes y que dicha posición trabajo 208 horas adicionales en dichos proyectos.
Total					S/ 9,043.8	

Nota. Elaboración propia

Propuestas de mejora para la causa raíz – CR4

- a. Implementar cuadro de seguimiento de requerimientos**, el propósito de esta implementación es realizar la trazabilidad de los requerimientos, desde la fecha de solicitud, fecha que lo requiere el usuario en el proyecto, fecha de emisión de orden de compra u orden de servicio y fecha de entrega por el proveedor. Con esta información se podrá elaborar estadísticas de cumplimiento del área de procura y logística, así como de los proveedores. El formato propuesto en el **Anexo 7 – Seguimiento a Requerimientos**

CR2: Falta de manuales y procedimientos, esto genera impactos en la duplicidad de trabajos y requerimientos de los proyectos. Ambos conllevan a costos adicionales, ya sean por trabajos en horas extras o incremento de stocks por duplicada de requerimientos. En la tabla 14 el costeo realizado para esta causa.

Tabla 14

Costeo de causa raíz – CR2

Descripción de Puesto o Actividad	Meses	# Personas	Horas Extras Mensual	P. Unt.	Parcial	Comentario
Jefe de Administración y Finanzas	6	1	13	21.63	1,687.50	Se estima en promedio 0.5 horas extras por día y la cantidad de días al mes en 26
Administrador de Obra o Supervisor de Seguridad	6	1	26	14.42	2,250.00	Se estima en promedio 1 hora extra por día y la cantidad de días al mes en 26

Descripción de Puesto o Actividad	Meses	# Personas	Horas Extras Mensual	P. Unt.	Parcial	Comentario
Responsable de Logística	6	1	39	10.10	2,362.50	Se estima en promedio 1.5 horas extras por día y la cantidad de días al mes en 26
Responsable de Almacén	6	1	39	9.13	2,137.50	Se estima en promedio 1.5 horas extras por día y la cantidad de días al mes en 26
Asistente Administrativo	6	1	39	5.77	1,350.00	Se estima en promedio 1.5 horas extras por día y la cantidad de días al mes en 26
Total					S/ 9,787.5	

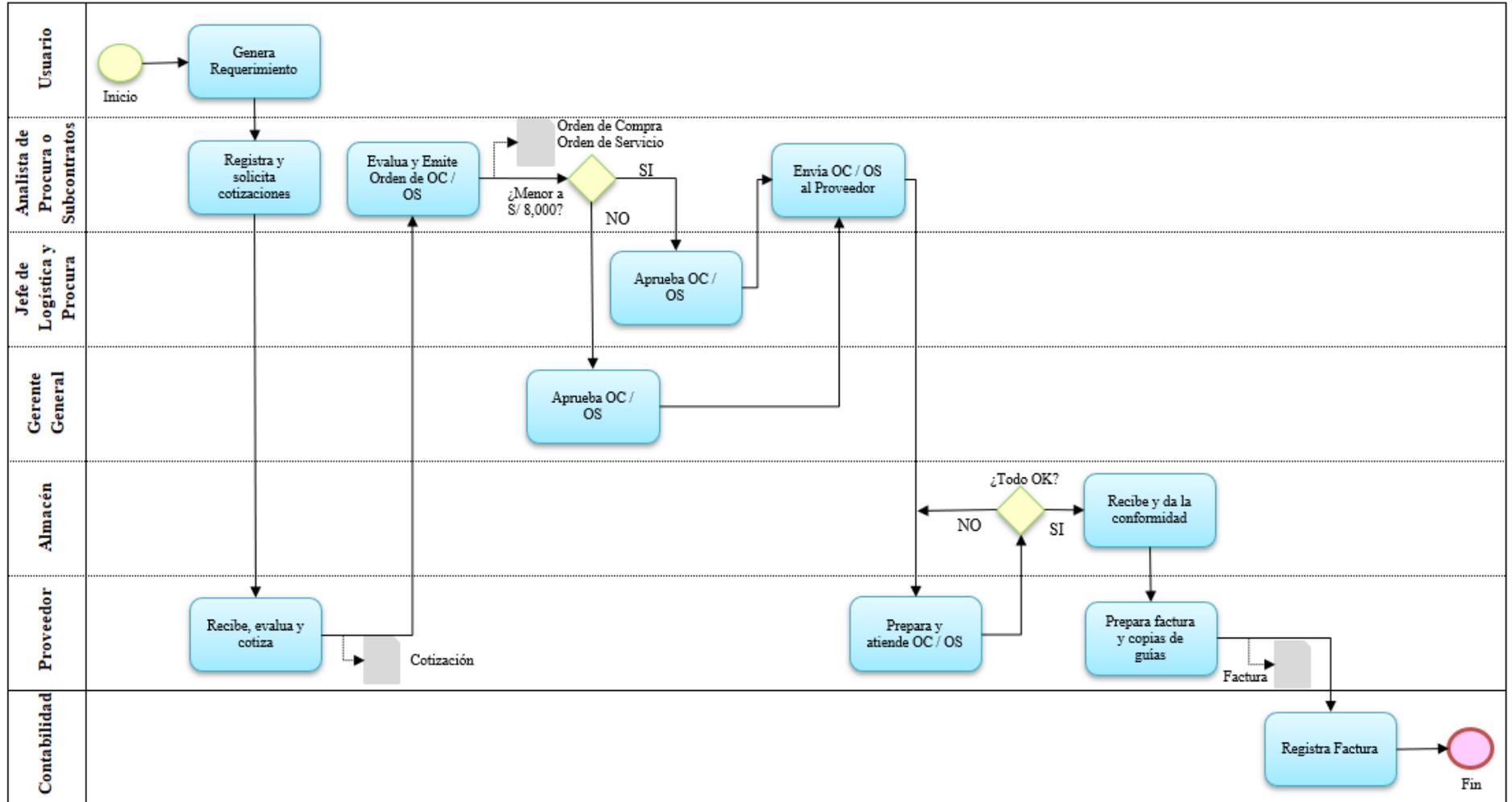
Nota. Elaboración propia

Propuestas de mejora para la causa raíz – CR2

- a. **Elaborar el flujograma de abastecimiento**, debido a que la empresa no cuenta con un flujograma de abastecimiento, a partir de la información recabada se elaboró y se propone uno en la figura 11, el mismo que debe difundido de acuerdo con el plan de capacitación. Asimismo, como todo documento dentro del aspecto de mejora continua es susceptible a recibir actualizaciones, según la necesidad o crecimiento de la organización.

Figura 11

Flujograma de abastecimiento propuesto para la empresa San Francisco



Nota. Elaboración propia

- b. Implementar procedimiento de selección y administración de proveedores,** dicho procedimiento tendrá por objeto establecer los lineamientos y criterios para una eficiente administración, registro, selección, evaluación y reevaluación de proveedores de Bienes, Servicios y Subcontratos que cumplan con los requerimientos señalados en el presente procedimiento tales como, calidad, seguridad, financieros, así como con la Política de Ética de SAN FRANCISCO como de detalla en el **Anexo 8** - Procedimiento de selección y administración de proveedores.
- c. Implementar procedimiento de gestión de compras y subcontratos,** Este procedimiento tiene por objeto describir el proceso que establecerá SAN FRANCISCO para realizar la Gestión de Compras y Servicios de manera ética, eficiente y cumpliendo con los estándares de calidad y seguridad, tal como se detalla en el paso a paso del **Anexo 9** – Procedimiento de gestión de compras y subcontratos.

4.1.3 Aplicación y análisis

Esta sección se desarrollará en tres partes; primero se plateará su aplicación a través de un cronograma de ejecución; luego se determinará los recursos involucrados, así como los montos estimados para la inversión; y finalmente se realizará la evaluación económica con su respectiva interpretación de los evaluadores económicos.

a. Cronograma de ejecución

El cronograma agrupa 24 actividades que deben ejecutarse en 24 semanas.

Entonces, como se aprecia en la figura 12, hasta la semana 8 se tendría la incorporación del personal propuesto y actividades iniciales; luego entre las semanas 09 a la 24 se desarrollan las reuniones preliminares, implementación de las propuestas y seguimiento para verificar el cumplimiento.

Figura 12*Cronograma de ejecución de la propuesta*

Ítem	Actividad	Dic-22				Ene-23				Feb-23				Mar-23				Abr-23				May-23			
		SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5	SEM 6	SEM 7	SEM 8	SEM 9	SEM 10	SEM 11	SEM 12	SEM 13	SEM 14	SEM 15	SEM 16	SEM 17	SEM 18	SEM 19	SEM 20	SEM 21	SEM 22	SEM 23	SEM 24
1	Planteamiento de la propuesta gerencia	•																							
2	Aprobación de la propuesta por la gerencia	•	•																						
3	Convocar y seleccionar el Jefe de Procura y Logística			•	•	•																			
4	Convocar y seleccionar el Analista de Subcontratos			•	•	•																			
5	Incorporación y adaptación del Jefe de Procura y Logística a la empresa					•	•																		
6	Revisión de esta propuesta por el Jefe de Procura y Logística					•																			
7	Mapeo de los procesos del área por el Jefe de Procura y Logística					•	•																		
8	Visitar los proyectos de mayor relevancia en ejecución						•																		
9	Reuniones con pares o supervisores de otras áreas						•																		
10	Informe situacional del área por el Jefe de Procura y Logística							•	•																
11	Presentar informe y definir fecha para iniciar la implementación								•																
12	Estructurar las carpetas para almacenamiento en la nube							•	•																
13	Revisar e implementar plan de adquisiciones									•	•	•	•	•	•										
14	Revisar e implementar contratos marco																	•	•	•	•	•	•	•	•
15	Revisar e Implementar el formato de requerimientos											•	•	•	•	•									
16	Elaborar y coordinar la ejecución de las capacitaciones						•	•	•	•	•				•	•	•					•	•		
17	Proponer y sustentar el nuevo organigrama del área								•	•															
18	Revisar e implementar MOF para el área de procura y logística								•	•															
19	Revisar e implementar matriz de seguimiento de requerimientos														•	•	•	•	•						
20	Desarrollar y difundir el flujograma de abastecimiento										•	•	•	•											
21	Revisar e implementar el procedimiento de proveedores														•	•	•	•	•	•	•				
22	Revisar e implementar el procedimiento de compras y subcontratos																	•	•	•	•	•	•		
23	Revisión mensual de indicadores y avances de la implementación								•				•					•				•			
24	Revisión semestral de indicadores y finalización de la implementación																						•	•	

Nota. Elaboración propia

b. Costos de los recursos para la implementación

La finalidad de este cálculo es saber la inversión total que involucrará la implementación del presente trabajo. En la tabla 15, se puede identificar el detalle de recursos en los cuales se incurrirá en un solo gasto, así como los recursos que han sido estimados de forma mensual. Para el caso de los que tiene estimación mensual se multiplicaron por seis meses y a este total se suma el monto obtenido de los recursos que significará un solo gasto.

Tabla 15

Costos de los recursos para la implementación

Concepto	Cantidad	Monto Unitario	Monto Parcial	Depreciación	Comentario
Impresora Multifuncional hasta A3	1	S/ 2,500	S/ 2,500	S/ 21	gasto único, excepto depreciación
Proyector	1	S/ 1,800	S/ 1,800	S/ 15	gasto único, excepto depreciación
Laptops Lenovo - Thinkpad	2	S/ 4,050	S/ 8,100	S/ 67	gasto único, excepto depreciación
Convocatoria y Selección de Jefe de Procura y Logística	1	S/ 2,250	S/ 2,250	N/A	gasto único
Convocatoria y Selección de Analista de Subcontratos	1	S/ 1,050	S/ 1,050	N/A	gasto único
Jefe de Procura y Logística	1	S/ 4,500	S/ 4,500	N/A	egresos mensuales
Analista de Subcontratos	1	S/ 2,100	S/ 2,100	N/A	egresos mensuales
Almacenamiento en la nube de OneDrive - 1 TB	1	S/ 39	S/ 39	N/A	egresos mensuales
Papel bond y útiles de oficina	1	S/ 200	S/ 200	N/A	egresos mensuales
TOTAL GASTOS ÚNICOS			S/ 15,700	N/A	
TOTAL COSTOS MENSUALES			S/ 6,839	S/ 103	
TOTAL SEMESTRAL			S/ 56,734	S/ 620	

Nota. Elaboración propia

Respecto a la tabla anterior, se identificó los recursos nuevos que son necesarios para la implementación del presente trabajo, asociándolo con cada causa raíz y su actividad propuesta como mejora, tal como se puede ver en la tabla 16.

Tabla 16*Identificación de recursos para las propuestas de mejora*

Causa Raíz	Descripción de Causa Raíz	Propuestas de Mejora	Recursos nuevos involucrados
CR1	Falta de un plan eficiente de adquisiciones y contrataciones	Implementar plan de adquisiciones	- 01 Jefe de Procura y Logística - 01 Analista de Subcontratos - Almacenamiento en la nube de OneDrive - 1 TB
		Implementar contratos marco	- 02 Laptops Lenovo - Thinkpad
CR5	No existe planificación de requerimientos	Implementar el formato de requerimientos	- 01 Analista de Subcontratos - 01 Impresora - 01 Proyector - Papel bond y útiles de oficina
CR7	Falta implementar el manual de organización y funciones	Elaborar cronograma de capacitaciones	- 01 Jefe de Procura y Logística - 01 Proyector
		Proponer nuevo organigrama para el área	- 02 Laptops Lenovo - Thinkpad - 02 Convocatoria y Selección de (Jefe y Analista)
		Implementar MOF para el área de procura y logística	
CR4	Retraso en la entrega de materiales	Implementar cuadro de seguimiento de pedidos	- 01 Jefe de Procura y Logística - 01 Analista de Subcontratos - 02 Laptops Lenovo - Thinkpad
CR2	Falta de manuales y procedimientos	Elaborar el flujograma de abastecimiento	- 01 Jefe de Procura y Logística - 01 Analista de Subcontratos
		Implementar procedimiento de selección y administración de proveedores	- 02 Laptops Lenovo - Thinkpad - 01 Impresora - 01 Proyector
		Implementar procedimiento de compras y subcontratos	

Nota. Elaboración propia

c. Evaluación económica

Para la evaluación económica del presente trabajo se determinó realizar el estado de resultados proyectado en 10 semestres, los ingresos del primer semestre son S/ 183,316, monto que representa el ahorro que generaría la implementación de la presente propuesta (ver tabla 6).

Respecto al monto de inversión para la implementación es S/ 56,734. Asimismo, se plantea un incremento semestral de 1.5% tanto para los ingresos, como para los costos operativos.

A continuación, en la tabla 17 los datos principales utilizados para realiza los cálculos.

Tabla 17

Datos principales para cálculos

Concepto	Dato
Costo Oportunidad	15%
Horizonte a Evaluar	10 semestres
Inversión Total	S/ 56,734
Factor de Crecimiento	101.5%
Ingresos Primer Semestre	108,316

Nota. Elaboración propia

Los resultados de la rentabilidad de la propuesta, se presenta en la tabla 18. Entre estos resultados se tiene que, el Valor Actual Neto de la inversión es S/ 12,288, con una tasa de retorno de 20% semestral (superando en 5% a la tasa de interés seleccionada) y el periodo para recuperar la inversión es 4.2 semestres.

Asimismo, respecto a la relación Beneficio/Costo, se tiene que por cada sol que se invierta, la empresa obtendría un beneficio de S/ 0.14 céntimos.

Tabla 18

Resumen de evaluadores económicos

Evaluador	Resultado
VAN	S/ 12,288
TIR	20%
PRI	4.2
VAN Ingresos	1,159,271
VAN Egresos	1,019,459
B/C	1.14

Nota. Elaboración propia

Los resultados de los evaluadores económicos, fueron obtenidos a partir de las proyecciones y análisis realizados en el estado de resultados (tabla 19), flujo de caja (tabla 20), así como del resumen de ingresos y egresos (tabla 21).

Tabla 19*Estado de resultados proyectado*

ESTADO DE RESULTADOS											
Descripción	Semestres										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas		108,316	109,940	111,589	113,263	114,962	116,687	118,437	120,213	122,017	123,847
Costo de ventas		52,533	53,321	54,121	54,933	55,757	56,593	57,442	58,304	59,178	60,066
Utilidad bruta		55,783	56,619	57,469	58,331	59,206	60,094	60,995	61,910	62,839	63,781
Gastos de operación		37,230	37,780	38,337	38,903	39,477	40,060	40,651	41,252	41,861	42,480
Gastos de ventas		15,706	15,941	16,180	16,423	16,670	16,920	17,173	17,431	17,692	17,958
Gastos de administración		20,905	21,218	21,537	21,860	22,188	22,521	22,858	23,201	23,549	23,902
Depreciación		620	620	620	620	620	620	620	620	620	620
Utilidad operacional		18,552	18,840	19,132	19,428	19,729	20,034	20,344	20,658	20,977	21,301
Gastos financieros		758	770	781	793	805	817	829	841	854	867
Utilidad antes del impuesto		17,794	18,070	18,350	18,635	18,924	19,217	19,515	19,817	20,123	20,434
Impuesto a la renta (30%)		5,338	5,421	5,505	5,590	5,677	5,765	5,854	5,945	6,037	6,130
Utilidad neta		12,456	12,649	12,845	13,044	13,247	13,452	13,660	13,872	14,086	14,304

Nota. Elaboración propia

Tabla 20*Flujo de caja proyectado*

FLUJO DE CAJA											
Descripción	Semestres										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Depreciación		620	620	620	620	620	620	620	620	620	620
Inversión	-56,734										
Flujo Neto de Efectivo	-56,734	13,075	13,269	13,465	13,664	13,866	14,072	14,280	14,491	14,706	14,924

*Nota. Elaboración propia***Tabla 21***Ingresos y egresos proyectado*

INGRESOS Y EGRESOS											
Descripción	Semestres										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos		108,316	109,940	111,589	113,263	114,962	116,687	118,437	120,213	122,017	123,847
Egresos		95,240	96,671	98,124	99,599	101,096	102,615	104,157	105,722	107,311	108,923

Nota. Elaboración propia

4.1.4 Registro y estrategias para la mejora

Con la finalidad de garantizar su cumplimiento y beneficio de la implementación de la propuesta se implementará indicadores de gestión, como también estrategias que permitan la mejora continua a las propuestas planteadas como solución.

a. Indicadores propuestos

Como se visualiza en la tabla 22, se estableció cinco indicadores (uno para cada causa raíz) y se asignó una meta individual. Asimismo, cada indicador esta formulado en función del efecto que tiene en la causa raíz y a cada indicador se propone la frecuencia de revisión.

Tabla 22

Matriz de Indicadores

Causa Raíz	Descripción de Causa Raíz	Efecto	Indicador	Formulación	Meta Corto Plazo	Meta Mediano Plazo	Frecuencia
CR1	Falta de un plan eficiente de adquisiciones y contrataciones	Costos elevados en la compra de materiales	% de ahorros	$\frac{\text{Monto total comprado}}{\text{Monto total presupuesto}} \times 100$	6%	9%	Mensual
CR5	No existe planificación de requerimientos	Incremento en pedido de materiales y horas extras por reprocesos	% de pedidos perfectos	$\frac{\# \text{ Pedidos generados sin problema}}{\# \text{ Total de pedidos generados}} \times 100$	85%	95%	Semanal
CR7	Falta implementar el manual de organización y funciones	Incremento de horas extras por reproceso no planificadas	% de personal que cumplen el perfil	$\frac{\# \text{ Personas que cumplen el perfil}}{\# \text{ Total de personal en el área}} \times 100$	95%	100%	Mensual
CR4	Retraso en la entrega de materiales	Incremento de días no planificados	% retraso de pedidos	$\frac{\# \text{ Pedidos atendidos con retraso}}{\# \text{ Total de pedidos}} \times 100$	2%	0%	Semanal
CR2	Falta de manuales y procedimientos	Incremento de horas extras no planificadas	% de horas extras	$\frac{\# \text{ Horas extras}}{\# \text{ Total de horas trabajadas}} \times 100$	2%	0%	Mensual

Nota. Elaboración propia

b. Estrategias para la mejora

Para asegurar la implementación y cumplimiento de las propuestas de mejora, en la tabla 23 se plantea un plan de estrategias de mejora.

Tabla 23

Plan de seguimiento y mejora a las propuestas implementadas

Causa Raíz	Descripción de Causa Raíz	Propuestas de Mejora	Responsables	Acciones	Plazo de Ejecución	Revisión de Indicador
CR1	Falta de un plan eficiente de adquisiciones y contrataciones	Implementar plan de adquisiciones	Líder Funcional: Jefe de Procura y Logística Operativos: Analista de Procura Analista de Subcontratos	Las acciones transversales a todas las propuestas de mejora son: • Cumplir con la actualización y revisión de los indicadores en la frecuencia propuesta. Así como tomar las acciones necesarias sobre los resultados. • Incentivar la comunicación abierta a todo nivel (supervisados, supervisores y pares de la organización) • Promover la digitalización y trazabilidad de la información. • Luego de un año realizar una nueva evaluación integral de los procesos de abastecimiento. • Aplicar metodologías de mejora incremental a procesos actuales como DMAIC (definir, medir, mejorar, analizar y controlar). Esta herramienta permite brindar resultados en el corto plazo. • Verificar la productividad de los colaboradores y brindar la retroalimentación respectiva.	07 semanas, según cronograma (ver figura 12)	Mensual, según lo propuesto en la Tabla 22
		Implementar contratos marco			07 semanas, según cronograma (ver figura 12)	
CR5	No existe planificación de requerimientos	Implementar el formato de requerimientos			06 semanas, según cronograma (ver figura 12)	Semanal, según lo propuesto en la Tabla 22
CR7	Falta implementar el manual de organización y funciones	Elaborar cronograma de capacitaciones			10 semanas, según cronograma (ver figura 12)	Mensual, según lo propuesto en la Tabla 22
		Proponer nuevo organigrama para el área			02 semanas, según cronograma (ver figura 12)	
		Implementar MOF para el área de procura y logística			02 semanas, según cronograma (ver figura 12)	
CR4	Retraso en la entrega de materiales	Implementar cuadro de seguimiento de pedidos			05 semanas, según cronograma (ver figura 12)	Semanal, según lo propuesto en la Tabla 22
CR2	Falta de manuales y procedimientos	Elaborar el flujograma de abastecimiento	04 semanas, según cronograma (ver figura 12)	Mensual, según lo propuesto en la Tabla 22		
		Implementar procedimiento de selección y administración de proveedores	07 semanas, según cronograma (ver figura 12)			
		Implementar procedimiento de compras y subcontratos	07 semanas, según cronograma (ver figura 12)			

Nota. Elaboración propia

CONCLUSIONES

1. El sector construcción es uno de los principales promotores del crecimiento económico en Perú, aporta 6.7% del Producto Bruto Interno (PBI) nacional y que su crecimiento está por encima de lo registrado en prepandemia.
2. Los proyectos ejecutados en el periodo de noviembre 2021 a abril 2022 no cumplieron con el presupuesto planificado, impactando en la reducción de utilidades de la empresa. El porcentaje promedio de utilidad esperada fue de 15.3% y lo obtenido fue 7.4%; asimismo, la utilidad real en relación con lo planeado es 52.2%.
3. Los gaps entre las utilidades planificadas y las reales dio origen a la investigación, determinando; así que, las mejoras a implementar están asociadas a la gestión de la cadena de suministros.
4. También se logró identificar que los sobrecostos de las cinco causas raíz asociadas a la cadena de suministros equivale a S/ 108,316 y esto representa 6.2% del presupuesto planificado en el semestre analizado.
5. En relación a la evaluación económica, luego de aplicar las propuestas de mejora se tiene como resultado los siguientes evaluadores económicos, un VAN de S/ 12,288, TIR 20%, B/C de 1.14 y PRI de 4.2, lo cual respalda la implementación del presente trabajo.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda ejecutar la implementación de acuerdo con el cronograma establecido y siguiendo los procedimientos e indicadores establecidos.
2. Incorporar a la Jefatura sugerida o asignar internamente a la persona que cumpla con el perfil para garantizar el éxito de la implementación y cumplimiento de objetivos.
3. Realizar actualizaciones de los procedimientos, flujos y MOF de acuerdo al crecimiento de la organización.
4. Se recomienda el involucramiento de la Gerencia y Jefaturas de la empresa para el éxito de implementación de los procesos de mejora.
5. Tener la información ordenada y centralizada en la nube de OneDrive, con los perfiles de acceso debidamente asignados al personal de la empresa.
6. Es recomendable que, en el mediano plazo la empresa se oriente a implementar un sistema nivel ERP para centralizar los procesos de la cadena de suministro.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado Barcenas, L. A., & Santos Villarroel, J. H. (28 de Enero de 2022).
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe>. Obtenido de
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe>:
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/651619>
- Al-Werikat, G. (Enero de 2017). <https://pureportal.coventry.ac.uk>. Obtenido de
<https://pureportal.coventry.ac.uk>:
https://pureportal.coventry.ac.uk/files/30459143/Al_Werikat_PhD_Pure.pdf
- Armesto, A., Delgadillo, F. A., Reina Alvarellos, J. G., Arranz, P., Bracamonte, R. E., &
 Albrisi, S. (2015). *Precio y Costo de las construcciones, 1º Edición*. Argentina:
 Brujas.
- Arroyo Pérez, R. (Junio de 2016). <https://riunet.upv.es/>. Obtenido de <https://riunet.upv.es/>:
<http://hdl.handle.net/10251/69166>
- Chopra, S., & Meindl, P. (2013). *Administración de la Cadena de Suministro: Estrategia, planeación y operación - Quinta edición*. México: Pearson.
- COMPANYS PASCUAL, R. (2009). *Nuevas técnicas de gestión de stocks: MRP y JIT*.
 Barcelona: Marcombo: PRODUCTICA.
- Cruz Fernández, A. (2017). *Gestión de Inventarios*. Antequera, Málaga: IC Editorial.
- DHL. (24 de Febrero de 2021). www.exportacondhl.com. Obtenido de
<https://www.exportacondhl.com/blog/logistica-en-la-construccion/>
- EAE Business School. (23 de Abril de 2021). <https://www.eae.es/>. Obtenido de
<https://www.eae.es/>: <https://retos-directivos.eae.es/que-es-y-como-elaborar-una-matriz-de-priorizacion/>
- Euroinnova Business School. (2022). <https://www.euroinnova.pe>. Obtenido de
<https://www.euroinnova.pe>: <https://www.euroinnova.pe/blog/que-es-reduccion-de>

costos

GALYCO. (10 de Enero de 2020). <https://www.galyco.com/>. Obtenido de

<https://www.galyco.com/>: <https://www.galyco.com/las-claves-de-los-servicios-logisticos-para-construccion/>

GARTNER. (2022). <https://www.gartner.es>. Obtenido de <https://www.gartner.es>:

<https://www.gartner.es/es/cadena-de-suministro/tendencias/cadena-de-suministro-kpis>

Gutierrez Ynoñan, S. (2022). <https://repositorio.upn.edu.pe>. Obtenido de

<https://repositorio.upn.edu.pe>: <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/30598>

ITCILO. (s.f.). <https://tfig.itcilo.org>. Obtenido de <https://tfig.itcilo.org>:

<https://tfig.itcilo.org/SP/contents/framework-agreements.htm>

Johnson, P., Leenders, M., & Flynn, A. (2012). *Administración de Compras y*

Abastecimiento, Decimocuarta edición. México: MCGRAW-HILL /

INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

KPMG. (2020). <https://home.kpmg>. Obtenido de <https://home.kpmg>:

<https://home.kpmg/ar/es/home/services/audit/aseguramiento/aseguramiento-indicadores-desempeno.html>

La Cámara. (16 de Julio de 2022). <https://lacamara.pe/>. Obtenido de

<https://lacamara.pe/sector-construccion-acumula-crecimiento-de-074-entre-enero-y-mayo-2022/>

Lares Lleras, A. (7 de Enero de 2018). <https://forprojectpros.com/>. Obtenido de

<https://forprojectpros.com/la-gestion-de-procura-en-construccion-algunas-preguntas-y-respuestas/>

Maldonado, J. A. (2012). *Gestión de procesos (o gestión por procesos)*. Málaga: B -

EUMED.

Marsh, Oxford Economics, & Guy Carpenter. (22 de Septiembre de 2021).

<https://www.marsh.com/>. Obtenido de <https://www.marsh.com/>:

<https://www.marsh.com/es/es/industries/construction/insights/the-future-of-construction.html>

Molina Ayala, M., Rios Méndez, R., & Yanque Díaz, F. J. (2017).

<https://repositorio.up.edu.pe>. Obtenido de <https://repositorio.up.edu.pe>:

<https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1991>

Pardo Álvarez, J. M. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. Madrid: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación.

Pires, S. (2012). *Gestión de la Cadena de Suministros*. Madrid: MCGRAW-

HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S. A.

PMI. (2013). *Guía PMBOK, Séptimo Edición*. Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA: Project Management Institute, Inc.

PMI. (2021). *Guía PMBOK, Séptimo Edición*. Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA: Project Management Institute, Inc.

RAE. (2021). <https://dle.rae.e>. Obtenido de <https://dle.rae.e>: <https://dle.rae.es/optimizar>

Zapata Gómez, A. (2015). *Ciclo de la calidad PHVA*. Bogotá: Editorial Universidad Nacional de Colombia.

ANEXOS

Anexo 1 – Plan de Adquisiciones



PLAN DE ADQUISICIONES - MATERIALES PERMANENTES
 CODIGO 30XX - PROYECTO XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

ELABORADO POR : XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
 APROBADO POR : XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

FECHA : 07-Set-22
 REVISION : A

PARA SER LLENADO POR PROCURA Y LOGÍSTICA

N°	DESCRIPCIÓN	UND.	CANTIDAD TOTAL	MON	PRECIO UNIT. PPTO.	MONTO TOTAL PPTO.	FECHA REQUERIDO O EN OBRA	ESTADO	CANTIDAD						COMENTARIOS	PLAZO DE ATENCION DE PROCURA (en días)	PLAZO DE ENTREGA DEL PROVEEDOR (en días)	PLAZO DE TRANSPORTE A OBRA (en días)	FECHA REQUERIDO EN OBRA	SOLICITUD DE REQUERIMIENTO O (FECHA MAX.)	N° DE REQUERIMIENTO	COMENTARIOS DE PROCURA Y LOGÍSTICA
									MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES XX								
1	CEMENTO	Und	35,800.00	S/.		852,400.00																
	Cemento tipo I (bolsa 42.5 kg)	Und	30,000.00	S/.	23.00	690,000.00	12-Oct-22	NO CRITICO	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00					12-Oct-22	04-Oct-22		Contrato de Compra - Atenciones parciales en Lima	
	Cemento tipo IV (bolsa 42.5 kg)	Und	5,800.00	S/.	28.00	162,400.00	12-Oct-22	NO CRITICO	1,000.00	1,000.00	1,500.00	1,500.00	800.00					12-Oct-22	04-Oct-22		Contrato de Compra - Atenciones parciales en Lima	
2	CONCRETO	m3	14,000.00	S/.		5,509,700.00																
	Concreto Premezclado F'c =100 KG/CM2	m3	4,400.00	S/.	346.00	1,522,400.00	06-Oct-22	CRITICO	800.00	1,200.00	1,200.00	800.00	400.00					06-Oct-22	28-Set-22		Contrato de Compra - Atenciones parciales en Lima	
	Concreto Premezclado F'c =175 KG/CM2	m3	5,100.00	S/.	398.00	2,029,800.00	06-Oct-22	CRITICO	1,000.00	1,000.00	1,500.00	800.00	800.00					06-Oct-22	28-Set-22		Contrato de Compra - Atenciones parciales en Lima	
	Concreto Premezclado F'c =280 KG/CM2	m3	4,500.00	S/.	435.00	1,957,500.00	10-Oct-22	CRITICO	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	500.00					10-Oct-22	02-Oct-22		Contrato de Compra - Atenciones parciales en Lima	
3	BARRAS DE ACERO DE CONSTRUCCION	Und	32,880.00	S/.		1,013,760.00																
	BACO 6MM X 9M (varilla)	Und	4,500.00	S/.	3.73	16,780.50	30-Set-22	NO CRITICO	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	500.00					30-Set-22	22-Set-22	00000456791	Contrato de Compra 0000234529 - En pproceso de atención	
	BACO 1/2" X 9M (varilla)	Und	12,000.00	S/.	18.15	217,800.00	30-Set-22	NO CRITICO	2,200.00	5,000.00	3,000.00	1,000.00	800.00					30-Set-22	22-Set-22	00000456791	Contrato de Compra 0000234529 - En pproceso de atención	
	BACO 5/8" X 9M (varilla)	Und	7,680.00	S/.	25.91	198,950.40	30-Set-22	NO CRITICO	1,880.00	2,000.00	2,800.00	800.00	200.00					30-Set-22	22-Set-22	00000456791	Contrato de Compra 0000234529 - En pproceso de atención	
	BACO 1" X 9M (varilla)	Und	8,700.00	S/.	66.69	580,229.10	30-Set-22	NO CRITICO	1,400.00	2,800.00	3,000.00	1,000.00	500.00					30-Set-22	22-Set-22	00000456791	Contrato de Compra 0000234529 - En pproceso de atención	
4	TABLEROS ELECTRICOS	Und	101.00	S/.		1,625,000.00																
	Tablero General	Und	1.00	USD	128,000.00	128,000.00	16-Oct-22	CRITICO				1.00						16-Oct-22	24-Ago-22		Coordinar entrega de Expediente de Licitación	
	Tableros de Distribución	Und	50.00	USD	21,000.00	1,050,000.00	12-Oct-22	CRITICO				10.00	40.00					12-Oct-22	20-Ago-22		Coordinar entrega de Expediente de Licitación	
	Tableros Auxiliares	Und	50.00	USD	8,940.00	447,000.00	12-Oct-22	CRITICO					50.00					12-Oct-22	20-Ago-22		Coordinar entrega de Expediente de Licitación	
5																						

Nota. Elaboración propia

Anexo 2 – Bases para concursos de Contratos Marco

	BASES PARA CONCURSOS DE CONTRATOS MARCO	Código: PROC-SSO-Nº XXXX
		Versión: 00
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Área: SSO
		Tipo: Instructivo
		Página: 1 de 9

	BASES PARA CONCURSOS DE CONTRATOS MARCO	Código: PROC-SSO-Nº XXXX
		Versión: 00
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Área: SSO
		Tipo: Instructivo
		Página: 2 de 9

Bases para Concursos de Contratos Marco

TABLA DE CONTENIDO

SECCION I: ASPECTOS GENERALES..... 3

1.1 INTRODUCCIÓN 3

1.2 DEFINICIONES..... 3

1.3 OBJETO DEL CONCURSO 4

1.4 CRONOGRAMA DEL CONCURSO..... 4

1.5 NOTIFICACIONES..... 5

1.6 SUBSANACIÓN, INTERPRETACIÓN Y MODIFICACIÓN DE LAS BASES..... 5

SECCION II: DE LOS PROVEEDORES 5

2.1 REQUISITO PARA SER PROVEEDOR 5

SECCION III: CONSIDERACIONES DEL PROCESO DE LICITACION 6

3.1 DERECHO DE PARTICIPACIÓN..... 6

3.2 PRÓRROGAS DEL PROCESO 6

3.3 SUSPENSIÓN, EXTENSIÓN O CANCELACIÓN DEL CONCURSO 6

SECCION IV: ETAPAS DEL PROCESO DE LICITACION 6

4.1 CONVOCATORIA..... 6

4.2 FORMULACIÓN Y ABSOLUCIÓN DE CONSULTAS 6

4.3 PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS 7

4.4 EVALUACIÓN DE PROPUESTAS Y PROCESO DE ADJUDICACIÓN..... 8

4.5 EMISIÓN Y NOTIFICACIÓN DEL CONTRATO DE COMPRA 8

4.6 FIRMA DE LA ORDEN DE CONTRATO DE COMPRA 9

SECCION V: ANEXOS DE BASES..... 9

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Procura y Logística	Jefe SIG	Gerente General
Fecha: 15/10/2022	Fecha: 15/10/2022	Fecha: 18/10/2022
No está permitida su reproducción sin la autorización expresa de la Dirección de esta organización.		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Procura y Logística	Jefe SIG	Gerente General
Fecha: 15/10/2022	Fecha: 15/10/2022	Fecha: 18/10/2022
No está permitida su reproducción sin la autorización expresa de la Dirección de esta organización.		

Nota. Elaboración propia

	BASES PARA CONCURSOS DE CONTRATOS MARCO	Código: PROC-SSO-Nº XXXX
		Versión: 00
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Área: SSO
		Tipo: Instructivo
		Página: 3 de 9

SECCION I: ASPECTOS GENERALES

1.1 INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene el propósito de invitar a compañías especializadas, en adelante los Postores, para que participen en el Concurso Privado para la adjudicación de un Contrato de Compra para el Suministro de Uniformes.

1.2 DEFINICIONES

En las siguientes Bases y para efectos del presente Concurso Privado, los términos cuyas primeras letras estén consignadas en mayúsculas, tendrán el significado siguiente:

- **Concurso Privado:** Proceso de Licitación cuyo objetivo es seleccionar y adjudicar al proveedor que presente la mejor propuesta y cumpla con las Condiciones Generales y Particulares del Contrato de Compra.
- **Contrato de Compra:** Es una Orden de Compra bajo la modalidad de Contrato Marco sin cantidades en donde se consignan los ítems, descripción, precios unitarios fijos, monto máximo global de compra y plazo de vigencia, bajos ciertas Condiciones Generales y Particulares de compra.
- **Condiciones Generales y Particulares del Contrato de Compra:** Se especifican las condiciones que deben cumplir el o los Postores a quienes se les adjudique el Contrato de Compra.
- **Buena Pro:** Es el acto formal de adjudicación que será concedida a favor del Postor ganador como resultado del Concurso Privado.
- **Cronograma:** Es el programa aplicable al Concurso Privado el mismo que, como parte de las Bases, podrá ser ajustado por SAN FRANCISCO según lo considere pertinente, debiendo en cualquiera de los supuestos, comunicar el alcance de las modificaciones a los Postores.
- **Día/Días Calendario:** Son los días comprendidos entre el Lunes y el Domingo.
- **Día/Días Hábiles:** Son los días calendario diferentes a Sábado, Domingo o cualquier feriado oficial declarado como tal para la ciudad de Lima, incluyendo los días en los cuales los Bancos en esta ciudad no tengan la obligación de estar abiertos al público. Los feriados de medio día se considerarán días feriados para estos fines.
- **Leyes Aplicables:** Significa todas las normas peruanas de cualquier rango o nivel, emitidas por cualquier autoridad, que resulten aplicables al presente Concurso, al Contrato de Compra, a los Postores y/o a SAN FRANCISCO, sin limitación de

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Procura y Logística	Jefe SIG	Gerente General
Fecha: 15/10/2022	Fecha: 15/10/2022	Fecha: 18/10/2022
No está permitida su reproducción sin la autorización expresa de la Dirección de esta organización.		

	BASES PARA CONCURSOS DE CONTRATOS MARCO	Código: PROC-SSO-Nº XXXX
		Versión: 00
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Área: SSO
		Tipo: Instructivo
		Página: 4 de 9

ningún tipo incluyendo, pero no limitándose, a las leyes, decretos, reglamentos, ordenanzas, entre otras.

- **Postor(es):** Es la persona natural o jurídica que haya sido invitada por SAN FRANCISCO y que cumpla con presentar oportunamente sus respectivas Propuestas Técnicas y Económicas cumpliendo con todas las formalidades y condiciones exigidas en las Bases.
- **Postor Ganador:** Es el Postor que, en la evaluación de las Propuestas Técnicas y Económicas, resulte adjudicatario de la Buena Pro. El Postor Ganador deberá cumplir con las obligaciones previstas en el Contrato de Compra.
- **Representante(s):** Es (son) el (los) apoderado (s) debidamente acreditado(s) por el Postor con facultades suficientes de acuerdo con las Leyes Aplicables para intervenir en el Concurso y realizar todo tipo de actos y declaraciones, así como celebrar todo tipo de acuerdos, sin restricción alguna ni autorizaciones previas.

1.3 OBJETO DEL CONCURSO

El concurso tiene como propósito invitar a compañías especializadas para que participen en el Concurso Privado "Contrato de Compra para el Suministro de Uniformes" y seleccionar al Postor Ganador.

1.4 CRONOGRAMA DEL CONCURSO

El siguiente Cronograma es de aplicación a todo el proceso del Concurso:

- **Invitación a formular Propuestas:**
27 de Noviembre de 2022
- **Consultas, aclaraciones u observaciones:**
30 de Noviembre de 2022
- **Absolución de Consultas, aclaraciones u observaciones:**
01 de Diciembre de 2022
- **Entrega de Propuestas:**
07 de Diciembre de 2022 (Hasta las 10:00 horas)

Nota: sólo en el caso que alguna fecha no coincida con un día no hábil se ajustará al siguiente día hábil.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Procura y Logística	Jefe SIG	Gerente General
Fecha: 15/10/2022	Fecha: 15/10/2022	Fecha: 18/10/2022
No está permitida su reproducción sin la autorización expresa de la Dirección de esta organización.		

	BASES PARA CONCURSOS DE CONTRATOS MARCO	Código: PROC-SSO-N° XXXX
		Versión: 00
		Área: SSO
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Tipo: Instructivo
Página: 5 de 9		

1.5 NOTIFICACIONES

Todos los actos realizados dentro del presente proceso de selección se notificarán personalmente a la dirección o correo electrónico que consigne al momento de registrarse como participante.

Es responsabilidad del participante el permanente seguimiento del respectivo proceso y de la revisión de su correo electrónico.

1.6 SUBSANACIÓN, INTERPRETACIÓN Y MODIFICACIÓN DE LAS BASES

SAN FRANCISCO, para el Concurso Privado, nombrará un Comité de Adjudicación como entidad rectora del proceso y por tanto la única autorizada para interpretar las Bases. Dicho Comité tiene la facultad de disponer o solicitar cualquier aclaración de información o subsanación de deficiencias que considere apropiadas.

Todas las aclaraciones, subsanaciones, modificaciones de las Bases serán comunicadas a los Postores según el caso, vía correo electrónico.

Toda comunicación del Postor referente al proceso de licitación deberá ser dirigida a: **Jorge Vargas (Comprador)** jvargas@sanfranciscoperu.com

SECCION II: DE LOS PROVEEDORES

2.1 REQUISITO PARA SER PROVEEDOR

- Podrán participar en el presente proceso de selección y contratar con SAN FRANCISCO las personas naturales o jurídicas, legalmente acreditadas como tales y que actúen conforme a Ley dentro del territorio nacional
- Deben estar registrados en la base de datos de postores APTOS por SAN FRANCISCO.
- No debe estar reportado en ninguna central de riesgo, ni en la Cámara de Comercio de Lima.
- Contar con experiencia y sustentar su capacidad para ejecutar el Contrato de Compra.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Procura y Logística	Jefe SIG	Gerente General
Fecha: 15/10/2022	Fecha: 15/10/2022	Fecha: 18/10/2022
No está permitida su reproducción sin la autorización expresa de la Dirección de esta organización.		

	BASES PARA CONCURSOS DE CONTRATOS MARCO	Código: PROC-SSO-N° XXXX
		Versión: 00
		Área: SSO
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Tipo: Instructivo
Página: 6 de 9		

SECCION III: CONSIDERACIONES DEL PROCESO DE LICITACION

3.1 DERECHO DE PARTICIPACIÓN

El Postor estará habilitado a participar del presente concurso al enviar el formato de "Confirmación de Participación" entregado con la Carta de Invitación a presentar propuesta.

3.2 PRÓRROGAS DEL PROCESO

SAN FRANCISCO comunicará dicha decisión a los participantes o Postores, según sea el caso, por intermedio del correo electrónico que hayan consignado al registrarse como participantes en el Concurso.

3.3 SUSPENSIÓN, EXTENSIÓN O CANCELACIÓN DEL CONCURSO

SAN FRANCISCO se reserva el derecho de suspender el Concurso temporalmente, extender los plazos establecidos en el cronograma, así como a cancelar el Concurso.

La decisión de suspensión, extensión o cancelación será comunicada mediante carta a todos los Postores. En ningún caso, SAN FRANCISCO, sus funcionarios o sus asesores asumirán responsabilidad alguna proveniente directa o indirectamente de esta decisión sea de suspensión, extensión o cancelación.

SECCION IV: ETAPAS DEL PROCESO DE LICITACION

4.1 CONVOCATORIA

La convocatoria se realizará a través de carta vía correo electrónico a los posibles Postores quienes deberán confirmar su participación.

4.2 FORMULACIÓN Y ABSOLUCIÓN DE CONSULTAS

Todas las consultas de los postores deberán plasmarse en el formato entregado por SAN FRANCISCO en el Expediente de Licitación y deberán ser enviadas vía correo electrónico a: **Jorge Vargas (Comprador)** jvargas@sanfranciscoperu.com

La Absolución de Consultas será enviada por correo electrónico a los correos indicados en el formato de "Confirmación de Participación" y en la fecha indicada en el cronograma del Concurso.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Procura y Logística	Jefe SIG	Gerente General
Fecha: 15/10/2022	Fecha: 15/10/2022	Fecha: 18/10/2022
No está permitida su reproducción sin la autorización expresa de la Dirección de esta organización.		

	BASES PARA CONCURSOS DE CONTRATOS MARCO	Código: PROC-SSO-Nº XXXX
		Versión: 00
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Área: SSO
		Tipo: Instructivo
		Página: 7 de 9

Habiendo comunicado las respuestas a todos los Postores y teniendo claro las Bases del Concurso, los Postores procederán a emitir sus propuestas

4.3 PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS

Las propuestas serán presentadas en la fecha y hora señaladas en el cronograma del Concurso, en las oficinas de SAN FRANCISCO colocar la dirección de entrega o link si el proceso es electrónico.

Las Propuestas se entregarán en sobre cerrado y sellado, consignando la siguiente etiqueta:

SAN FRANCISCO PROPUESTA TECNICA - ECONOMICA Licitación: Contrato de Compra para el Suministro de Uniformes Dirigido a: Nombre y Apellido Jefe de Procura y Logística Remitente: RAZON SOCIAL y RUC DEL POSTOR NO ABRIR – PROCESO DE LICITACION
--

Las propuestas se entregarán en original y copia incluyendo un (01) CD con la propuesta y hojas técnicas en archivos PDF y en versión editable (solo la plantilla de cotización).

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Procura y Logística	Jefe SIG	Gerente General
Fecha: 15/10/2022	Fecha: 15/10/2022	Fecha: 18/10/2022
No está permitida su reproducción sin la autorización expresa de la Dirección de esta organización.		

	BASES PARA CONCURSOS DE CONTRATOS MARCO	Código: PROC-SSO-Nº XXXX
		Versión: 00
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Área: SSO
		Tipo: Instructivo
		Página: 8 de 9

LISTADO DE DOCUMENTOS QUE CONFORMAN LA PROPUESTA

Los postores presentaran su propuesta en el siguiente orden:

- a) Carta de presentación de la propuesta
- b) Índice de la propuesta
- c) Formato de Confirmación de Participación (Original) – Formato A
- d) Plantilla de Cotización (precios unitarios fijos) – Anexo III
- e) Condiciones Comerciales de la propuesta
- f) Excepciones y/o Desviaciones de la propuesta – Formato C
- g) Declaración jurada de fiel cumplimiento – Formato D
- h) Descripción del flujo para la atención y/o despacho de las Órdenes de compra (pedidos de atención).
- i) Listado de Experiencia del postor en Contratos de Compra (Contratos marco)
- j) Listado de Sucursales en provincias para despacho directo a obras.
- k) Vigencia de Poderes del Representante Legal
- l) Listado de Experiencia del postor en Contratos de Suministro de Bienes en Consignación y flujo o procedimiento de administración de este tipo de contratos.

La Propuesta, sus anexos y formatos ser visados (sello y firma) por el representante legal de la empresa. Toda información proporcionada por los postores tendrá carácter de declaración jurada. Cualquier información falsa, inexacta o que induzca a error a SAN FRANCISCO en beneficio del Postor, acerca de cualquier información proporcionada, dará lugar a la eliminación del Postor en cualquier momento.

4.4 EVALUACIÓN DE PROPUESTAS Y PROCESO DE ADJUDICACIÓN

SAN FRANCISCO se reserva el derecho de determinar los criterios de selección o de rechazar cualquier propuesta, por incompleta, irregular, por contener errores u omisiones, por razones técnicas o comerciales o que en términos generales se considere que no responde al sentido del presente Concurso. En ningún caso, SAN FRANCISCO sus funcionarios o sus asesores asumirán responsabilidad alguna proveniente o consecuencia directa o indirecta de cualquier decisión de descalificación.

4.5 EMISIÓN Y NOTIFICACIÓN DEL CONTRATO DE COMPRA

El Contrato de Compra será emitido por SAN FRANCISCO, dentro de los siete días hábiles posteriores a la fecha de adjudicación de la Buena Pro y será enviado vía correo electrónico al Postor para su revisión y posterior firma.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Procura y Logística	Jefe SIG	Gerente General
Fecha: 15/10/2022	Fecha: 15/10/2022	Fecha: 18/10/2022
No está permitida su reproducción sin la autorización expresa de la Dirección de esta organización.		

	BASES PARA CONCURSOS DE CONTRATOS MARCO	Código: PROC-SSO-Nº XXXX
		Versión: 00
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Área: SSO
		Tipo: Instructivo
		Página: 9 de 9

4.6 FIRMA DE LA ORDEN DE CONTRATO DE COMPRA

El postor ganador se obliga a firmar el Contrato de compra y todos los documentos que han dado origen a la misma en un plazo no mayor a los dos (02) días hábiles de emitido y entregado el documento.

SECCION V: ANEXOS DE BASES

- Anexo I Condiciones Particulares del Contrato de Compra
 Anexo II Condiciones Generales de la Orden de Compra de Bienes y Servicios
 Anexo III Plantilla de Cotización
 Anexo IV Formatos:
 Formato A: Confirmación de Participación
 Formato B: Consultas y Absolución de Consultas de los Postores
 Formato C: Excepciones y Desviaciones de la Propuesta
 Formato D: Declaración Jurada de Fiel Cumplimiento

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Procura y Logística	Jefe SIG	Gerente General
Fecha: 15/10/2022	Fecha: 15/10/2022	Fecha: 18/10/2022
No está permitida su reproducción sin la autorización expresa de la Dirección de esta organización.		

Anexo 3 – Formato de Requerimientos



CODIFICAR

REQUERIMIENTO DE MATERIALES, HERRAMIENTAS Y/O EQUIPOS

Proyecto: Mantenimiento de techos - LASA **Centro de Costo:** _____
Requerimiento No.: 000X **Fecha de Pedido:** 16/10/2022
Nombre del Req.: CONSUMIBLES **Fecha Requerida:** 30/10/2022

Item	Código	DESCRIPCIÓN (incluir: medidas, largo, ancho, diámetro, potencia, color, otros)	Unidad de Medida	Cantidad	Marca Sugerida	Modelo Sugerido	Comentarios
1		SIKA PERMACOR SERIE 82HS RAL 7040	GLN	130			
2		SIKA DILUYENTE EPOXICO	GLN	50			
3		ESMALTE URETANO SERIE 36 - BLANCO RAL 9003	GLN	309			
4		SIKA DILUYENTE POLIURETANO	GLN	30			
5		SIKAFLEX 11FC PLUS BLANCO X 600 ML	GLN	112			
6		SIKAFLEX 117 METAL FORCE GRIS X 290 ML	GLN	35			
7		CANALETA METÁLICA	ML	13			
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							

Preparado por: _____

Aprobado por: _____

Firma: _____

Firma: _____

Nota. Elaboración propia

Anexo 4 – MOF Jefe de Procura y Logística

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN				Versión: 00	
					FPRO-AYF-THU-001	
PERFIL DE PUESTOS DE TRABAJO				Página: 1 de 1		
PERFIL DE PUESTOS						
IDENTIFICACION GENERAL						
EMPRESA	SAN FRANCISCO PERÚ MINERÍA Y CONSTRUCCIÓN S.A.C.			FECHA VIGENCIA DE PERFIL	31/12/2022	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO				CÓDIGO		
JEFE DE PROCURA Y LOGÍSTICA				CODI-SSO-003		
DIVISIÓN	OPERACIONES		ÁREA	PROCURA Y LOGÍSTICA		
INFORMA A	Gerente General					
SUPERVISA A	Analista de Procura / Analista de Subcontratos					
FUNCION DEL PUESTO						
MISIÓN DEL PUESTO ¿QUÉ/ SOBRE QUÉ/ PARA QUÉ?	Asegurar el abastecimiento oportuno de materiales y servicios en condiciones óptimas de calidad, precio y plazo.					
FORMACIÓN						
GRADO ACADÉMICO REQUERIDO	1.- Título en Administración, Ing. Industrial o Afines.		ESTUDIOS COMPLE- MENTARIOS	Diplomados en gestión Logística	D	I
	2.- Colegiado y Habilitado					
EXPERIENCIA EN PUESTOS COMPATIBLES			4 años			
ESPECIFICAR	Licitación y administración de compras y subcontratos de construcción					
	Abastecimiento de bienes y servicios en proyectos de construcción					
	Implementar y gestionar proyectos de mejora e indicadores de gestión					
COMPETENCIAS						
COMPETENCIAS LABORALES (Conocimientos/ Habilidades/ Aptitudes)						NIVEL
1	Implementación y mejora de procedimientos					4
2	Negociación de bienes y subcontratos					4
3	Seguridad y Salud Ocupacional					4
4	Office Avanzado					4
5	Ingles Técnico					4
COMPETENCIAS PERSONALES						NIVEL
1	Iniciativa					4
2	Imparcialidad					4
3	Comunicación Efectiva					4
4	Confiabilidad					4
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES						NIVEL
1	Compromiso					4
2	Calidad					4
3	Flexibilidad					4
4	Respeto					4
5	Trabajo en Equipo					4
AMBIENTE FÍSICO		Oficina	Fábrica	Campo	Otro (Especificar)	
CONTEXTO Y OTRAS ESPECIFICACIONES						
Lic. Conducir/ Otros	-					
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:		
Administración de Personal		Jefatura de Administración y RR.HH.		V°B° Gerente General		

Prohibida su reproducción

Vigencia: 31/12/2022

Nota. Elaboración propia

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN		Versión: 00
			Código: FPRO-AYF-THU-003
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		Página: 1 de 1
MOF			
IDENTIFICACION GENERAL			
EMPRESA	SAN FRANCISCO PERÚ MINERÍA Y CONSTRUCCIÓN S.A.C.	FECHA DE VIGENCIA	31/12/2022
DENOMINACIÓN DEL PUESTO		CÓDIGO	
JEFE DE PROCURA Y LOGÍSTICA		CODI-SSO-003	
DIVISIÓN	OPERACIONES	ÁREA	PROCURA Y LOGÍSTICA
FUNCIONES DEL PUESTO			
MISIÓN DEL PUESTO ¿QUÉ/ SOBRE QUÉ/ PARA QUÉ?	Asegurar el abastecimiento oportuno de materiales y servicios en condiciones óptimas de calidad, precio y plazo.		
FUNCIONES ESPECIFICAS			
1	Proponer e implementar proyectos de mejora dentro del área y la empresa		
2	Ejecutar el planeamiento de adquisiciones de materiales, herramientas y servicios de la empresa		
3	Supervisar las evaluaciones comparativas de compras y subcontratos de acuerdo a los procedimientos aprobados.		
4	Informar las compras realizadas en los proyectos al área de administración y coordinar la programación de los pagos respectivos.		
5	Actualizar las estadísticas de compras, insumos críticos, productividad de compradores, calidad de atención por proveedores, entre otros		
6	Supervisar la productividad y cumplimiento de metas del personal a su cargo		
7	Supervisar la confección de la matriz de precios de materiales y servicios mediante cotizaciones actualizadas para el área de propuestas.		
8			
9			
10			
LINEA DE AUTORIDAD			
DEPENDENCIA JERÁRQUICA (PUESTO)	Gerente General		
DEPENDENCIA FUNCIONAL (PUESTO)	Gerente General		
SUPERVISA A	Analista de Procura / Analista de Subcontratos		
RELACIONES			
COORDINACIÓN	PUESTO/ ENTIDAD EXTERNA	MOTIVO	
INTERNA	Supervisor de Proyectos	Requerimeintos, abastecimientos	
	Administración	Presupuesto y pago a proveedores	
EXTERNA	Proveedores	Compras de bienes y/o servicios	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
Administración de Personal	Jefatura de Administración y RR.HH.	V°B° Gerente General	

Anexo 5 – MOF Analista de Procura

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN				Versión: 00		
					FPRO-AYF-THU-001		
	PERFIL DE PUESTOS DE TRABAJO				Página: 1 de 1		
PERFIL DE PUESTOS							
IDENTIFICACION GENERAL							
EMPRESA	SAN FRANCISCO PERÚ MINERÍA Y CONSTRUCCIÓN S.A.C.			FECHA VIGENCIA DE PERFIL	31/12/2022		
DENOMINACIÓN DEL PUESTO				CÓDIGO			
Analista de Procura				CODI-SSO-004			
DIVISIÓN	OPERACIONES		ÁREA	PROCURA Y LOGÍSTICA			
INFORMA A	Jefe de Procura y Logística						
SUPERVISA A	-						
FUNCION DEL PUESTO							
MISIÓN DEL PUESTO ¿QUÉ/ SOBRE QUÉ/ PARA QUÉ?	Realizar las compras de forma oportuna, cumpliendo con los requisitos técnicos y al mejor costo negociado para los pedidos de materiales, respuestos y herramientas de los proyectos de acuerdo al presupuesto establecido.						
FORMACIÓN							
GRADO ACADÉMICO REQUERIDO	1.- Ingeniero Industrial, administrador o carrera técnica afín			ESTUDIOS COMPLE-MENTARIOS	Cursos en Gestión de compras	D	I
	2.- Titulado						
EXPERIENCIA EN PUESTOS COMPATIBLES				2-3 años			
ESPECIFICAR	Compras de bienes (materiales, equipos menores y herramientas)						
	Gestion de proveedores						
	Experiencia en operaciones dentro de mina y/o proyectos de construcción						
COMPETENCIAS							
COMPETENCIAS LABORALES (Conocimientos/ Habilidades/ Aptitudes)						NIVEL	
1	Administración de compras					3	
2	Negociación					3	
3	Análisis del Gasto					4	
4	Office Avanzado					3	
5	Planificación					3	
6	Cumplimiento de logros					4	
COMPETENCIAS PERSONALES						NIVEL	
1	Gestión de procesos					4	
2	Aptitudes para la tecnología					3	
3	Adaptabilidad al cambio					3	
4	Trabajo en equipo					4	
4	Compromiso					4	
4	Ética					4	
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES						NIVEL	
1	Compromiso					4	
2	Calidad					4	
3	Flexibilidad					4	
4	Respeto					4	
5	Trabajo en Equipo					4	
AMBIENTE FÍSICO	Oficina	Oficina Central	Campo	Otro (Especificar)			
CONTEXTO Y OTRAS ESPECIFICACIONES							
Lic. Conducir/ Otros	-						
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:			
Administración de Personal		Jefatura de Administración y RR.HH.		V°B° Gerente General			

Prohibida su reproducción

Vigencia: 31/12/2022

Nota. Elaboración propia

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN		Versión: 00
			Código: FPRO-AYF-THU-004
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		Página: 1 de 1
MOF			
IDENTIFICACION GENERAL			
EMPRESA	SAN FRANCISCO PERÚ MINERÍA Y CONSTRUCCIÓN S.A.C.	FECHA DE VIGENCIA	31/12/2022
DENOMINACIÓN DEL PUESTO			CÓDIGO
Analista de Procura			CODI-SSO-004
DIVISIÓN	OPERACIONES	ÁREA	PROCURA Y LOGÍSTICA
FUNCIONES DEL PUESTO			
MISIÓN DEL PUESTO ¿QUÉ/ SOBRE QUÉ/ PARA QUÉ?	Realizar las compras de forma oportuna, cumpliendo con los requisitos técnicos y al mejor costo negociado para los pedidos de materiales, respuestos y herramientas de los proyectos de acuerdo al presupuesto establecido.		
FUNCIONES ESPECIFICAS			
1	Ejecutar el plan de adquisiciones, asegurando las especificaciones técnicas, cantidad, precio y plazo para todas las áreas de la empresa.		
2	Coordinar con las diversas áreas de la empresa y de las obras sobre las especificaciones, características, detalles, etc. de los requerimientos para la priorización de las adquisiciones correspondientes.		
3	Solicitar, recibir, estudiar y analizar las cotizaciones y los presupuestos de acuerdo a los requerimientos del usuario.		
4	Asegurar la correcta emisión de órdenes de compra de acuerdo con las políticas del área.		
5	Elaborar los cuadros comparativos económicos y consolidarlo junto con las evaluaciones técnicas para determinar la emisión de la O/C.		
6	Emitir y hacer seguimiento a las órdenes de compra, pago a proveedores y reclamos o quejas en caso ocurrieran.		
7	Negociar la mejores condiciones de compra con los proveedores, cumpliendo las políticas y procedimientos de la empresa.		
8	Realizar el seguimiento a los usuarios sobre las entregas de las compras efectuadas.		
9	Hacer seguimiento el transporte de los materiales, equipos, otros, hasta la llegada a su destino		
10	Actualizar la base de datos de proveedores, condiciones de compra, entrega, garantías, entre otros.		
11	Evaluar el desempeño de los proveedores		
12			
13			
LINEA DE AUTORIDAD			
DEPENDENCIA JERÁRQUICA (PUESTO)	Jefe de Procura y Logística		
DEPENDENCIA FUNCIONAL (PUESTO)	Jefe de Procura y Logística		
SUPERVISA A	-		
RELACIONES			
COORDINACIÓN	PUESTO/ ENTIDAD EXTERNA	MOTIVO	
INTERNA	Analista de Subcontratos	Cubrir requerimientos	
	Áreas de la empresa	Ejecución de compras	
EXTERNA	Proveedores	Compras de productos.	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
Administración de Personal	Jefatura de Administración y RR.HH.	V°B° Gerente General	

Anexo 6 – MOF Analista de Subcontratos

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN			Versión: 00		
				FPRO-AYF-THU-001		
	PERFIL DE PUESTOS DE TRABAJO			Página: 1 de 1		
PERFIL DE PUESTOS						
IDENTIFICACION GENERAL						
EMPRESA	SAN FRANCISCO PERÚ MINERÍA Y CONSTRUCCIÓN S.A.C.			FECHA VIGENCIA DE PERFIL	31/12/2022	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO				CÓDIGO		
Analista de Subcontratos				CODI-SSO-005		
DIVISIÓN	OPERACIONES		ÁREA		PROCURA Y LOGÍSTICA	
INFORMA A	Jefe de Procura y Logística					
SUPERVISA A	-					
FUNCION DEL PUESTO						
MISIÓN DEL PUESTO ¿QUÉ/ SOBRE QUÉ/ PARA QUÉ?	Ejecutar y dar seguimiento a todas las actividades relacionadas con la gestión de contrataciones de obras y servicios en cumplimiento con las políticas y procedimientos establecidos por la empresa.					
FORMACIÓN						
GRADO ACADÉMICO REQUERIDO	1.- Ingeniero Industrial, administrador o carrera técn		ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS	Cursos en Logística	D	I
	2.- Titulado					
EXPERIENCIA EN PUESTOS COMPATIBLES			2-3 años			
ESPECIFICAR	Contratación de servicios y subcontratos					
	Administración de contratos o subcontratos					
	Experiencia en operaciones dentro de mina o proyectos de construcción					
COMPETENCIAS						
COMPETENCIAS LABORALES (Conocimientos/ Habilidades/ Aptitudes)					NIVEL	
1	Administración de compras				3	
2	Almacenes e inventarios				3	
3	Capacidad analítica				4	
4	Office Avanzado				3	
5	Presupuesto empresarial				3	
6	Cumplimiento de logros				4	
COMPETENCIAS PERSONALES					NIVEL	
1	Mejoramiento permanente				4	
2	Interés por el cliente				3	
3	Gestión del riesgo				3	
5	Trabajo en equipo				4	
6	Compromiso				4	
7	Ética de negocios				4	
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES					NIVEL	
1	Compromiso				4	
2	Calidad				4	
3	Flexibilidad				4	
4	Respeto				4	
5	Trabajo en Equipo				4	
AMBIENTE FÍSICO		Oficina	oficina Central	Campo	Otro (Especificar)	
CONTEXTO Y OTRAS ESPECIFICACIONES						
Lic. Conducir/ Otros		-				
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:		
Administración de Personal		Jefatura de Administración y RR.HH.		V°B° Gerente General		

Prohibida su reproducción

Vigencia: 31/12/2022

Nota. Elaboración propia

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN		Versión: 00
			Código: FPRO-AYF-THU-005
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		Página: 1 de 1	
MOF			
IDENTIFICACION GENERAL			
EMPRESA	SAN FRANCISCO PERÚ MINERÍA Y CONSTRUCCIÓN S.A.C.	FECHA DE VIGENCIA	31/12/2022
DENOMINACIÓN DEL PUESTO		CÓDIGO	
Analista de Subcontratos		CODI-SSO-005	
DIVISIÓN	OPERACIONES	ÁREA	PROCURA Y LOGÍSTICA
FUNCIONES DEL PUESTO			
MISIÓN DEL PUESTO ¿QUÉ/ SOBRE QUÉ/ PARA QUÉ?	Ejecutar y dar seguimiento a todas las actividades relacionadas con la gestión de contrataciones de obras y servicios en cumplimiento con las políticas y procedimientos establecidos por la empresa.		
FUNCIONES ESPECIFICAS			
1	Ejecutar el plan de contrataciones, asegurando el cumplimiento de los Términos de Referencia (TDR).		
2	Coordinar con los usuarios sobre el alcance de los TDR para la priorización de las contrataciones correspondientes.		
3	Solicitar, recibir, estudiar y analizar las propuestas en concordancia con los TDR del usuario.		
4	Asegurar la correcta emisión de órdenes de servicio o contrato de acuerdo con las políticas del área.		
5	Elaborar las comparativas económicas y consolidarlo junto con las evaluaciones técnicas para determinar la emisión de la O/S o Contrato.		
6	Emitir y hacer seguimiento a las órdenes de servicio / contratos, pago a proveedores y reclamos o quejas en caso ocurrieran.		
7	Negociar la mejores condiciones en las contrataciones, cumpliendo las políticas y procedimientos de la empresa.		
8	Realizar el seguimiento a los usuarios sobre los servicios o contratos efectuadas.		
9	Actualizar la base de datos de proveedores, condiciones de contratación, seguros, garantías, entre otros.		
10	Evaluar el desempeño de los proveedores / contratistas.		
11			
12			
LINEA DE AUTORIDAD			
DEPENDENCIA JERÁRQUICA (PUESTO)	Jefe de Procura y Logística		
DEPENDENCIA FUNCIONAL (PUESTO)	Jefe de Procura y Logística		
SUPERVISA A	-		
RELACIONES			
COORDINACIÓN	PUESTO/ ENTIDAD EXTERNA	MOTIVO	
INTERNA	Analista de Procura	Cubrir requerimientos	
	Áreas de	Ejecutar la contratación de servicios y subcontratos	
EXTERNA	Proveedores / contratistas	Servicios y subcontratos	
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	APROBADO POR:
Administración de Personal		Jefatura de Administración y RR.HH.	V°B° Gerente General

Anexo 8 – Procedimiento de selección y administración de proveedores

	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROVEEDORES	Código: PROC-SSO-NºXXXX
		Versión: 00
		Área: SSO
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Tipo: Procedimiento
Página: 1 de 13		

	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROVEEDORES	Código: PROC-SSO-NºXXXX
		Versión: 00
		Área: SSO
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Tipo: Procedimiento
Página: 2 de 13		

Procedimiento de Selección y Administración de Proveedores

CONTENIDO

1. Objetivo	3
2. Alcance.	3
3. Definiciones	3
4. Responsables	4
5. Documentos de referencia.....	4
6. Generalidades	5
6.1 Inscripción de los Proveedores	5
6.2 Identificación de los Potenciales Proveedores	6
6.3 Evaluación de los Potenciales Proveedores	6
6.3.1 Evaluación realizada por el área de Procura.....	6
Evaluación Preliminar:	6
Evaluación final:	7
6.3.2 Evaluación realizada por una empresa certificadora.....	8
6.4 Registro de los Proveedores en la Base de Datos	8
6.5 Evaluación del Desempeño de los Proveedores	9
6.5.1 Cuadro de Evaluación para Proveedores de Bienes	10
6.6 Retroalimentación a los Proveedores.....	12
6.7 Inhabilitación a los Proveedores	12
7. Anexos y Formatos.....	13

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Procura y Logística	Jefe de SIG	Gerente General
Fecha: 15/01/2022	Fecha: 15/01/2022	Fecha: 18/01/2022
No está permitida su reproducción sin la autorización expresa de la Dirección de esta organización.		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Procura y Logística	Jefe de SIG	Gerente General
Fecha: 15/01/2022	Fecha: 15/01/2022	Fecha: 18/01/2022
No está permitida su reproducción sin la autorización expresa de la Dirección de esta organización.		

Nota. Elaboración propia

	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROVEEDORES	Código: PROC-SSO-NºXXXX
		Versión: 00
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Área: SSO
		Tipo: Procedimiento
		Página: 3 de 13

1. Objetivo

El presente procedimiento tiene por objeto establecer los lineamientos y criterios para una eficiente administración, registro, selección y evaluación de proveedores de Bienes, Servicios y Subcontratos que cumplan con los requerimientos señalados en el presente procedimiento tales como, calidad, seguridad, financieros, así como con la Política de Ética de San Francisco.

2. Alcance.

Aplica para todos los proveedores de Bienes, Servicios y Subcontratos en todos los Proyectos de San Francisco, Sede Central, así como para los Consorcios que determinen emplear los procedimientos de San Francisco y en lo que resulte pertinente para las empresas subsidiarias de San Francisco.

3. Definiciones

- **Bienes**
Son todas las existencias (materiales, insumos, herramientas y/o equipos) requeridas para el desarrollo de las actividades de las diferentes áreas y/o ejecución de los proyectos.
- **Bien y/o Servicio No Conforme**
Es el Bien o Servicio que no cumple con alguno de los requisitos solicitados.
- **Servicios**
Son todas las actividades que son requeridos en las diferentes áreas y/o ejecución de los proyectos.
- **Subcontrato**
Contrato derivado y dependiente del contrato principal, para lo cual San Francisco encarga a un tercero la ejecución de alguna de las prestaciones que forma parte del contrato principal, mediante una Orden de Subcontrato.
- **Empresa Certificadora**
Empresa especializada en realizar la "Homologación de proveedores", validando las actividades, capacidades y recursos de una empresa (proveedor)

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Procura y Logística	Jefe de SIG	Gerente General
Fecha: 15/01/2022	Fecha: 15/01/2022	Fecha: 18/01/2022
No está permitida su reproducción sin la autorización expresa de la Dirección de esta organización.		

	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROVEEDORES	Código: PROC-SSO-NºXXXX
		Versión: 00
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Área: SSO
		Tipo: Procedimiento
		Página: 4 de 13

de acuerdo a criterios preestablecidos para determinar su idoneidad para abastecer bienes y servicios.

- **Estado Aprobado o Apto**
Condición que se le otorga a una empresa que culminó su proceso de evaluación de manera satisfactoria.
- **Estado Rechazado**
Condición que se le otorga a una empresa que no es aprobada en el proceso de evaluación.
- **Estado Inhabilitado**
Condición que se le otorga a un proveedor, no siendo apto para participar en la gestión de compras.

4. Responsables

- Las áreas de apoyo serán las responsables del cumplimiento del presente Procedimiento.
- El Jefe de Procura y Logística es el responsable de que el presente Procedimiento se cumpla en todos los proyectos.
- El Analista de Procura es el responsable de la ejecución de este procedimiento para los proveedores de Bienes.
- El Analista de Subcontratos es el responsable de la ejecución de este procedimiento para los proveedores de Servicios y Subcontratos
- El Administrador y/o Analista de Administración serán responsables de la ejecución de este procedimiento para los proveedores de servicios que competen a servicios generales.

5. Documentos de referencia

- Manual de gestión de proyectos
- Procedimiento de gestión de compras y subcontratos
- Política de Ética de San Francisco

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Procura y Logística	Jefe de SIG	Gerente General
Fecha: 15/01/2022	Fecha: 15/01/2022	Fecha: 18/01/2022
No está permitida su reproducción sin la autorización expresa de la Dirección de esta organización.		

	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROVEEDORES	Código: PROC-SSO-N°XXXX
		Versión: 00
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Área: SSO
		Tipo: Procedimiento
		Página: 5 de 13

6. Generalidades

El proceso de Selección y administración de Proveedores de Bienes, Servicios y Subcontratos se encuentra estrechamente asociado a la Política de Ética de San Francisco, el cual sin limitaciones considera que la obligación de todos los empleados es guardar estricta confidencialidad y reserva sobre toda la información y documentos producidos, proporcionados u obtenidos en razón a las labores desempeñadas en la empresa, así como también que de algún modo, circunstancial o no, hubieran tenido acceso a estos, ya sea esta información de la empresa o de terceros.

Por lo cual el personal no divulgará información privilegiada y confidencial a personas ajenas al negocio de San Francisco, salvo cuando dicha divulgación sea debidamente autorizada por un mandato legal o cuando se realice dentro de un acuerdo de confidencialidad previamente establecido.

El proceso de Selección y Administración de Proveedores de Bienes, Servicios y Subcontratos se desarrolla de la siguiente manera:

6.1 Inscripción de los Proveedores

En esta etapa de inscripción, todos los proveedores son considerados como potenciales para San Francisco. Los proveedores son responsables de registrar la información solicitada de manera correcta y completa, además de mantener sus datos actualizados.

Los proveedores deberán inscribirse a través de la página web de SAN FRANCISCO (www.sanfranciscoperu.com).

Las secciones que conforman la inscripción del proveedor son:

- Datos generales (Razón Social, RUC, Nombre Comercial, etc.)
- Líneas de Negocio o actividad de la empresa
- Ejecutivos de la empresa
- Línea de Productos/Contacto comercial
- Infraestructura y Activos

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Procura y Logística	Jefe de SIG	Gerente General
Fecha: 15/01/2022	Fecha: 15/01/2022	Fecha: 18/01/2022
No está permitida su reproducción sin la autorización expresa de la Dirección de esta organización.		

	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROVEEDORES	Código: PROC-SSO-N°XXXX
		Versión: 00
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Área: SSO
		Tipo: Procedimiento
		Página: 6 de 13

- Información Contable
- Condiciones Comerciales
- Referencias Financieras
- Cuentas Bancarias
- Sistema de Gestión de Calidad
- Experiencia/Principales clientes
- Documentos y Certificados

Todos los proveedores para finalizar su inscripción deberán aceptar los "Términos y Condiciones para el Registro de Proveedores" formato Anexo 8-A1, y Políticas establecidas por San Francisco, para ser considerados como Potenciales Proveedores y continuar con el proceso de evaluación.

6.2 Identificación de los Potenciales Proveedores

De acuerdo a los requerimientos de Bienes, Servicios y Subcontratos para la ejecución de los Proyectos, el equipo Procura y Logística o usuario autorizado podrán realizar la búsqueda en la Base de Datos de proveedores inscritos e identificará a los potenciales proveedores clasificándolos por el tipo: Bienes, Servicios y/o Subcontratos o la combinación de los tres (3), así como por el grupo y categoría de productos que comercializa y/o la prestación de servicios que ejecutan. Asimismo, los proyectos podrán solicitar la evaluación de un proveedor a través de la página web San Francisco.

6.3 Evaluación de los Potenciales Proveedores

6.3.1 Evaluación realizada por el área de Procura

Evaluación Preliminar:

El Analista de Procura o Analista de Subcontratos, procederá con la evaluación de la información consignada por cada proveedor a través de la página web de San Francisco. Siendo los criterios de esta primera etapa de evaluación los siguientes:

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Procura y Logística	Jefe de SIG	Gerente General
Fecha: 15/01/2022	Fecha: 15/01/2022	Fecha: 18/01/2022
No está permitida su reproducción sin la autorización expresa de la Dirección de esta organización.		

	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROVEEDORES	Código: PROC-SSO-NºXXXX
		Versión: 00
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Área: SSO
		Tipo: Procedimiento
		Página: 7 de 13

- Antigüedad de la empresa (mínimo deberá tener un año)
- El proveedor se encuentre en estado "habido" y "activo" en la Sunat.
- Promedio mensual de ventas de la Empresa.
- Estados financieros de la empresa y líneas de crédito aprobadas.
- Riesgo Financiero, mediante reporte de empresa calificadoradora de riesgo.
- Principales clientes
- Sistema de Gestión de Calidad
- Certificado de Homologación

El Analista de Procura o Analista de Subcontratos elaborará un "Listado preliminar de Proveedores Potenciales", luego se procederá a solicitar la Autorización de las respectivas Jefaturas:

- Para Potenciales Proveedores de Bienes, Servicios y Subcontratos, la autorización lo realizará la Jefatura de Procura y Logística.
- Para Potenciales Proveedores de Servicios Administrativos, la autorización lo realizará el Administrador o Analista de Administración.

En caso los Proveedores potenciales no son autorizados por las jefaturas no podrán continuar con el proceso de evaluación, quedando en estado "Rechazado".

Evaluación final:

El Analista de Procura o Analista de Subcontratos continuará con el proceso de evaluación de los potenciales proveedores seleccionados, de acuerdo a los siguientes criterios:

- **Referencias de principales clientes:** Se verificarán los documentos adjuntos en la página web de San Francisco ("Documentos y Certificados", indicado en punto 5.1.).
- **Visita al proveedor:** Se realizará a solicitud de la Jefatura correspondiente en coordinación con la Jefatura de Procura y Logística, donde se verificará la información consignada en la página web de San

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Procura y Logística	Jefe de SIG	Gerente General
Fecha: 15/01/2022	Fecha: 15/01/2022	Fecha: 18/01/2022
No está permitida su reproducción sin la autorización expresa de la Dirección de esta organización.		

	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROVEEDORES	Código: PROC-SSO-NºXXXX
		Versión: 00
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Área: SSO
		Tipo: Procedimiento
		Página: 8 de 13

Francisco, emitiendo un informe mediante el formato Anexo 8-F3 "Check List de visita a proveedor".

Los resultados y comentarios de las evaluaciones, preliminar y final, se registrarán en la base de datos.

Los proveedores que concluyan esta etapa satisfactoriamente serán considerados en "Estado Aprobado o Apto" y podrán ser considerado a cotizar o licitar.

6.3.2 Evaluación realizada por una empresa certificadora

Las empresas de Bienes, Servicios y Subcontratos podrán ser evaluadas por una empresa certificadora. El proceso de Homologación (solicitud de información, evaluación, visita al proveedor, informes y certificación) se realizará de acuerdo al procedimiento de dicha empresa, previa aprobación y/o solicitud de las gerencias que correspondan, quienes deberán definir los criterios específicos de evaluación. Los proveedores que obtengan un puntaje mayor o igual a 70%, podrán ser registrados en la base de aptos.

El proceso de homologación se ejecutará obligatoriamente a los proveedores que pertenezcan a los grupos y categorías consignadas en el formato anexo 8-A2 "Listado de grupos y categorías para proceso de homologación".

La vigencia de la Constancia de Homologación es por dos (2) años, los potenciales proveedores pagan los costos directo a la empresa certificadora.

6.4 Registro de los Proveedores en la Base de Datos

Los proveedores en estado "Aprobado o Apto" podrán ser registrados en la base de datos para licitar y contratar con San Francisco.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Procura y Logística	Jefe de SIG	Gerente General
Fecha: 15/01/2022	Fecha: 15/01/2022	Fecha: 18/01/2022
No está permitida su reproducción sin la autorización expresa de la Dirección de esta organización.		

	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROVEEDORES	Código: PROC-SSO-N°XXXX
		Versión: 00
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Área: SSO
		Tipo: Procedimiento
		Página: 9 de 13

El proceso de registro de proveedores en la base de datos será ejecutado por El Analista de Procura o Analista de Subcontratos.

6.5 Evaluación del Desempeño de los Proveedores

La evaluación del desempeño de los proveedores tiene por objetivo medir el cumplimiento de lo pactado en las Órdenes de Compra, Órdenes de Servicios y Subcontratos con la finalidad de identificar las oportunidades de mejora que deberán realizar para continuar contratando con San Francisco.

Dicha evaluación se realizará al proveedor cuyo monto de compra o subcontratos acumulados anual exceda los US \$10,000; cualquier excepción deberá tener la autorización de la Jefatura de Procura o Logística.

Los responsables de realizar el registro de incidencias son:

- Para las Órdenes de compra de Bienes será el Analista de Procura mediante el formato Anexo 8-F5 "Registro de Incidencias de los proveedores de Bienes"
- Para los Subcontratos será realizada por el Analista de Subcontratos, mediante el formato Anexo 8-F7 "Registro y Evaluación de desempeño de proveedores de Servicios y Subcontratos"

El registro de incidencias deberá ser aprobado por el Jefe de Procura y Subcontratos. La evaluación se realizará de acuerdo al "Listado de Grupos y Categorías para Evaluación de desempeño" formato Anexo 8-F4.

El Analista de Procura realizará la evaluación mediante el formato Anexo 8-F6 "Evaluación de desempeño de los proveedores de Bienes".

La frecuencia de evaluación de desempeño de los proveedores se realizará de acuerdo a lo siguiente:

- Proveedores de Bienes: en periodos anuales, durante el primer trimestre del año.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Procura y Logística	Jefe de SIG	Gerente General
Fecha: 15/01/2022	Fecha: 15/01/2022	Fecha: 18/01/2022
No está permitida su reproducción sin la autorización expresa de la Dirección de esta organización.		

	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROVEEDORES	Código: PROC-SSO-N°XXXX
		Versión: 00
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Área: SSO
		Tipo: Procedimiento
		Página: 10 de 13

- Proveedores de Servicios y Subcontratistas: al término del proyecto y/o cierre del Servicio y/o Subcontrato.

La evaluación del desempeño para proveedores de Bienes, se realizará con los siguientes criterios:

- **Calidad del Bien:** Se verificará el cumplimiento de lo pactado en las Órdenes de Compra de Bienes, mediante los informes de Calidad, Almacén y/o usuarios.
- **Plazo de entrega:** El Activador verificará el cumplimiento de lo pactado en las Órdenes de Compra de Bienes, incluyendo la entrega de la documentación correspondiente según lo consignado.
- **Calidad de la atención:** El Activador, Comprador y/o usuarios verificarán el cumplimiento de la atención oportuna de las solicitudes de cotización, reclamos, consultas, apoyo profesional en temas técnicos, etc. registrando las incidencias de incumplimiento de los proveedores.

Como resultado de la evaluación de desempeño se les otorgará a los proveedores la calificación de "Bueno", "Aceptable" o "Malo".

Los proveedores que no registren incidencias tendrán calificación de "Bueno".

6.5.1 Cuadro de Evaluación para Proveedores de Bienes

3 ≤ Malo ≤ 5 < Aceptable ≤ 8 < Bueno

Criterio/Calificación	Bueno	Aceptable	Malo
Calidad del Bien	Ningún rechazo = 3	1 rechazo en el periodo anual = 2	2 o más rechazos en el periodo anual = 1
Plazo de Entrega	Cumplimiento mayor a 95% = 3	Cumplimiento entre 85 y 94% = 2	Cumplimiento menor a 85% = 1

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Procura y Logística	Jefe de SIG	Gerente General
Fecha: 15/01/2022	Fecha: 15/01/2022	Fecha: 18/01/2022
No está permitida su reproducción sin la autorización expresa de la Dirección de esta organización.		

	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROVEEDORES	Código: PROC-SSO-N°XXXX
		Versión: 00
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Área: SSO
		Tipo: Procedimiento
		Página: 11 de 13

Calidad de la Atención	Ninguna incidencia = 3	3 incidencias por Semestre = 2	5 incidencias en el periodo anual = 1
Puntuación	9	6	3

El Analista de Procura realizará las siguientes acciones tomando los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño de los proveedores:

- Si los proveedores obtienen una calificación como "Malo" estarán en calidad de observados y se les informará mediante carta y de ser necesario se le citará a una reunión de retroalimentación, con el fin de evaluar y establecer las acciones correctivas estableciendo un plazo en que se volverá a realizar la evaluación.
- Si los proveedores, obtienen nuevamente una calificación como "Malo", se procederá a informarles mediante una carta su inhabilitación como proveedor de San Francisco.

Cualquier excepción en la etapa del proceso de evaluación deberá tener la autorización de la Jefatura de Procura y Logística.

6.2 Cuadro de Evaluación para Proveedores de Servicios y Subcontratos

Para el caso de las Evaluaciones de desempeño de proveedores el cuadro de puntaje es el siguiente:

Puntuación (% del máximo posible)	
100 - 90	Bueno
89 - 80	Aceptable
79 - 70	Regular
69 - 0	Malo

El Analista de Subcontratos procederá a Inhabilitar al proveedor si obtiene un puntaje menor a 70%.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Procura y Logística	Jefe de SIG	Gerente General
Fecha: 15/01/2022	Fecha: 15/01/2022	Fecha: 18/01/2022
No está permitida su reproducción sin la autorización expresa de la Dirección de esta organización.		

	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROVEEDORES	Código: PROC-SSO-N°XXXX
		Versión: 00
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Área: SSO
		Tipo: Procedimiento
		Página: 12 de 13

Cualquier excepción en la etapa del proceso de evaluación deberá tener la autorización de la Jefatura de Procura y Logística.

6.6 Retroalimentación a los Proveedores

La retroalimentación con los proveedores tiene como fin, identificar y evaluar oportunidades de mejora y establecer las acciones correctivas tanto para el proveedor y/o San Francisco.

La retroalimentación con los proveedores se realizará de dos formas:

- Mediante comunicación formal a los proveedores donde se les informa los aspectos a mejorar, solicitándoles una respuesta formal sobre las acciones correctivas y/o de mejora que el proveedor aplicará.
- Mediante reuniones con los proveedores, en donde se elaborará un acta con los acuerdos y/o acciones a realizar. Dicha acta será firmada por los participantes al concluir la reunión.

6.7 Inhabilitación a los Proveedores

La inhabilitación de los proveedores podrá ser temporal o definitiva y se realizará en la Base de Datos cambiando el estado del proveedor de "Aprobado" al de "Inhabilitado" y adjuntando todos los documentos que sustenten esta acción.

Se modificará el registro de los proveedores al estado de "Inhabilitado" por las siguientes razones:

- Por cambio y/o cese del RUC
- Cuando en el registro de la Sunat tiene estado de "No Habido".
- Si ha obtenido en la "Reevaluación de proveedores" una calificación desaprobatoria.
- Si en su "Evaluación de Desempeño" ha obtenido como resultado una calificación de "malo" de acuerdo a lo indicado en el punto 6 de este procedimiento.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Procura y Logística	Jefe de SIG	Gerente General
Fecha: 15/01/2022	Fecha: 15/01/2022	Fecha: 18/01/2022
No está permitida su reproducción sin la autorización expresa de la Dirección de esta organización.		

	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROVEEDORES	Código: PROC-SSO-N°XXXX
		Versión: 00
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Área: SSO
		Tipo: Procedimiento
		Página: 13 de 13

e) Si ha cometido alguna falta que infrinja los estándares de Seguridad, Medio Ambiente, Calidad y la Política de Ética de San Francisco.

Para los puntos a) y b) se procederá con una inhabilitación automática por el Analista de Procura o Analista de Subcontratos.

Para los puntos c), d) y e) el Analista de Procura o Analista de Subcontratos procederá a inhabilitar previa aprobación de la Jefatura de Procura y Logística.

Cualquier excepción en la etapa del proceso de evaluación deberá tener la autorización de la Jefatura de Procura y Logística.

7. Anexos y Formatos

- Anexo A1 Términos y Condiciones para Registro Proveedores
- Anexo A2 Listado de grupos y categorías para proceso de homologación
- Formato F1 Inscripción y Registro de Proveedores
- Formato F2 Listado preliminar de proveedores potenciales
- Formato F3 Check list de visita a proveedor
- Formato F4 Listado de Grupos y Categorías para evaluación de desempeño
- Formato F5 Registro de Incidencias de los proveedores de bienes
- Formato F6 Evaluación de desempeño de los proveedores de bienes
- Formato F7 Registro y Evaluación de desempeño para proveedores de Servicios y Subcontratos

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Procura y Logística	Jefe de SIG	Gerente General
Fecha: 15/01/2022	Fecha: 15/01/2022	Fecha: 18/01/2022
No está permitida su reproducción sin la autorización expresa de la Dirección de esta organización.		

Anexo 9 – Procedimiento de gestión de compras y subcontratos

	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COMPRAS Y SUBCONTRATOS	Código: PROC-SSO-N°XXXX
		Versión: 00
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Área: SSO
		Tipo: Procedimiento
		Página: 1 de 22

	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COMPRAS Y SUBCONTRATOS	Código: PROC-SSO-N°XXXX
		Versión: 00
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Área: SSO
		Tipo: Procedimiento
		Página: 2 de 22

Procedimiento de Gestión de Compras y Subcontratos

Contenido

1. Propósito	3
2. Alcance	3
3. Definiciones	3
4. Responsabilidades	6
5. Documentos de Referencia	6
6. Generalidades de Compras, Servicios y Subcontratos	7
6.1 Plan de Adquisiciones.....	7
6.2 Los Requerimientos	7
6.3 Gestión de Compras, Servicios y Subcontratos	8
6.3.1 Montos menores a US\$2,000	8
6.3.2 Montos mayores a US\$2,000 y menores a US\$10,000	9
6.3.3 Montos mayores a US\$10,000 y menores a US\$100,000.....	11
6.3.4 Montos mayores a US\$100,000.....	14
6.4 Órdenes de Orden de Compra / Orden de Servicio / Subcontratos	17
6.4.1 Documentos Anexos	17
6.4.2 Aceptación de OC, OS o Subcontrato por los proveedores.....	18
6.4.3 Adjudicación Directa (Proveedor único)	18
6.4.4 Revisión de Órdenes de Compra, Contratos de Compra, Ordenes de Servicio y/o Subcontratos	19
6.5 Compras por Subasta Inversa	19
6.6 Contrato de Compras (CC)	20
6.7 Seguimiento a orden de compra, orden de servicio y subcontrato.....	20
6.7.1 Seguimiento al cumplimiento de las condiciones pactadas	20
6.7.2 Coordinaciones para Inspecciones de Calidad.....	22
7. Anexos	22
7.1 F1 Plan de Adquisiciones	22
7.2 F2 Lista de Proveedores	22
7.3 F3 Formato de Apertura de sobres.....	22
7.4 F4 Cuadro Comparativo.....	22
7.5 F5 Solicitud de Adjudicación directa	22
7.6 F6 Carta de Agradecimiento.....	22

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Logística y Procura	Jefe de SIG	Gerente General
Fecha: 16/10/2022	Fecha: 16/10/2022	Fecha: 18/10/2022
No está permitida su reproducción sin la autorización expresa de la Dirección de esta organización.		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Logística y Procura	Jefe de SIG	Gerente General
Fecha: 16/10/2022	Fecha: 16/10/2022	Fecha: 18/10/2022
No está permitida su reproducción sin la autorización expresa de la Dirección de esta organización.		

Nota. Elaboración propia

	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COMPRAS Y SUBCONTRATOS	Código: PROC-SSO-N°XXXX
		Versión: 00
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Área: SSO
		Tipo: Procedimiento
		Página: 3 de 22

1. Propósito.

Este procedimiento tiene por objeto describir el proceso establecido por San Francisco para realizar la Gestión de Compras, Servicios y Subcontratos de manera ética, eficiente y cumpliendo con los estándares de calidad y seguridad.

2. Alcance.

Aplica a la Gestión de Compras, Servicios y Subcontratos que se realizan en todos los proyectos de San Francisco.

3. Definiciones.

- **Bienes**
Son todas las existencias (materiales, insumos, herramientas y/o equipos) que son requeridos para el desarrollo de las actividades de las diferentes Áreas y/o ejecución de los proyectos.
- **Adjudicación / Buena Pro**
Declaración que indica el derecho ganado por un proveedor para suministrar un Bien o ejecutar un Servicio o Subcontrato.
- **Bases de Licitación**
Documento que contiene las instrucciones a seguir e información que debe emplear los proveedores en las licitaciones para presentar sus Propuestas.
- **Bien Permanente**
Es todo "Bien" que forma parte del entregable final del proyecto y que es transferido al cliente.
- **Carta de Crédito**
Documento expedido por un banco a favor del vendedor autorizando el pago de los Bienes (mercadería) bajo ciertas condiciones señaladas.
- **Condiciones Generales de Compras y Servicios**
Documento que forma parte de la Orden de Compra / Servicio que regula la relación jurídica contractual entre San Francisco y el Proveedor.
- **Condiciones Particulares**

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Logística y Procura	Jefe de SIG	Gerente General
Fecha: 16/10/2022	Fecha: 16/10/2022	Fecha: 18/10/2022
No está permitida su reproducción sin la autorización expresa de la Dirección de esta organización.		

	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COMPRAS Y SUBCONTRATOS	Código: PROC-SSO-N°XXXX
		Versión: 00
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Área: SSO
		Tipo: Procedimiento
		Página: 4 de 22

Condiciones específicas que han sido negociadas con los Proveedores y que modifican las Condiciones Generales de Compras y Servicios y/o las Condiciones Generales de Subcontratos.

- **Analista Procura / Subcontratos**

Es la persona autorizada para realizar la Gestión de Compras de Bienes, Servicios y Subcontratos.

- **Contrato de Compras**

Es un acuerdo en el que se establecen precios unitarios y condiciones comerciales durante un periodo de tiempo definido, normalmente doce (12) meses, basado en cantidades estimadas.

- **Contrato Principal**

Documento suscrito entre San Francisco y un Cliente (Público o Privado), el cual contiene el alcance de trabajo y las obligaciones acordadas entre ambas partes.

- **Equipo de Dirección del Proyecto**

Es el equipo conformado por los jefes de área del proyecto.

- **Fianza**

Garantía otorgada por una entidad financiera bancaria (fiador) que se constituye a favor de San Francisco (acreedor) con la finalidad de respaldar el cumplimiento de una obligación asumida por la persona garantizada (Proveedor o deudor).

- **Fianza de Adelanto**

Tiene por finalidad asegurar la amortización total del adelanto dinerario que San Francisco otorga al Proveedor.

- **Fianza de Calidad**

Documento bancario presentado por el Proveedor con la finalidad de avalar la calidad de los entregables indicados en el alcance de trabajo.

- **Fianza de Fiel Cumplimiento**

Documento bancario presentado por el Proveedor con la finalidad de asegurar el cumplimiento de las condiciones pactadas.

- **Fondo de Garantía**

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Logística y Procura	Jefe de SIG	Gerente General
Fecha: 16/10/2022	Fecha: 16/10/2022	Fecha: 18/10/2022
No está permitida su reproducción sin la autorización expresa de la Dirección de esta organización.		

	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COMPRAS Y SUBCONTRATOS	Código: PROC-SSO-NºXXXX
		Versión: 00
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Área: SSO
		Tipo: Procedimiento
		Página: 7 de 22

6. Generalidades de Compras, Servicios y Subcontratos

- El proceso se encuentra estrechamente asociado a la Política de Ética de San Francisco, el cual, sin limitaciones, se considera que la obligación de todos los empleados es guardar estricta confidencialidad y reserva sobre toda la información y documentos producidos, proporcionados u obtenidos en razón a las labores desempeñadas en la empresa, así como también que, de algún modo, circunstancial o no, hubieran tenido acceso a estos, ya sea esta información de la empresa o de terceros.
- Asimismo, el personal no divulgará información privilegiada y confidencial a personas ajenas al negocio de San Francisco, salvo cuando dicha divulgación sea debidamente autorizada por un mandato legal o cuando se realice dentro de un acuerdo de confidencialidad previamente establecido.
- El comprador deberá archivar la documentación relacionada al proceso de licitación, en las carpetas de Procura en el servidor de la empresa.

6.1 Plan de Adquisiciones

El Jefe de Proyecto deberá complementar la información de materiales principales, servicios y subcontratos a través del formato F1 "Plan de Adquisiciones", incluyendo las solicitudes relacionadas con el arranque, en las primeras dos (2) semanas, contadas a partir de la fecha de inicio del proyecto, al Jefe de Procura y Logística.

Principalmente debe proporcionar la siguiente información de cada uno de los paquetes de compra, servicios y subcontratos, pero sin limitarse a:

- Fecha requerida en obra
- Cantidades proyectadas mensualmente
- Listado de proveedores sugeridos

6.2 Los Requerimientos

Antes de emitir los requerimientos para las compras de bienes y servicios, el Usuario debe verificar el stock en el Almacén de la obra y Almacén Central de San Francisco.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Logística y Procura	Jefe de SIG	Gerente General
Fecha: 16/10/2022	Fecha: 16/10/2022	Fecha: 18/10/2022
No está permitida su reproducción sin la autorización expresa de la Dirección de esta organización.		

	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COMPRAS Y SUBCONTRATOS	Código: PROC-SSO-NºXXXX
		Versión: 00
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Área: SSO
		Tipo: Procedimiento
		Página: 8 de 22

La Gestión de adquisiciones se inicia al recibir los requerimientos aprobados por el Jefe de Proyecto o por quien éste designe mediante correo electrónico.

Los requerimientos deben contener la siguiente información, sin limitarse a:

- Descripción detallada del Bien
- El alcance del suministro (si aplica)
- Unidad de medida y cantidad a comprar
- Fecha requerida en Obra del suministro
- Precios unitarios y/o monto total del Presupuesto
- Información técnica (especificaciones, planos, hojas de datos, etc.)
- Los requerimientos de calidad
- Las cláusulas del Contrato Principal que se deben trasladar al Proveedor
- Las marcas recomendadas
- Los Proveedores recomendados por la gerencia del proyecto y/o por el cliente
- El nombre del usuario responsable de realizar la evaluación técnica.

Los requerimientos deben ser agrupados por categorías. No se aceptarán Solicitudes en donde se combinen ítems de diferentes categorías.

6.3 Gestión de Compras, Servicios y Subcontratos

6.3.1 Montos menores a US\$2,000

- El analista o comprador asignado para atender el requerimiento procede a solicitar como mínimo una (1) propuesta por correo electrónico a un proveedor que tenga precios competitivos, productos de calidad, cumpla con los plazos de entrega y ofrezca las mejores condiciones de pago. Se debe considerar como referencia los precios históricos.
- En caso que no exista un registro histórico de una compra, se deben solicitar dos (2) propuestas.
- En la "Solicitud de Propuesta", se debe indicar a los proveedores la fecha máxima de envío de sus propuestas.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Logística y Procura	Jefe de SIG	Gerente General
Fecha: 16/10/2022	Fecha: 16/10/2022	Fecha: 18/10/2022
No está permitida su reproducción sin la autorización expresa de la Dirección de esta organización.		

	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COMPRAS Y SUBCONTRATOS	Código: PROC-SSO-N°XXXX
		Versión: 00
		Área: SSO
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Tipo: Procedimiento
Página: 9 de 22		

- Para este tipo de compras el tiempo de recepción de las propuestas no debería exceder de veinticuatro (24) horas.
- Recibida la propuesta y obtenida la aprobación técnica (de ser necesario), el Comprador elabora la Orden de compra (OC) y aprobada la misma, coordina con el proveedor la atención inmediata.
- Los documentos que sustentan la adquisición se registran en la base de datos, tales como: el correo electrónico de Solicitud de Propuesta, las Propuestas, el Cuadro Comparativo (si aplica), la Evaluación y/o Aprobación Técnica (si aplica), y otros documentos de ser necesario.

6.3.2 Montos mayores a US\$2,000 y menores a US\$10,000

Solicitud de Propuestas

- El comprador asignado para atender el requerimiento procede a solicitar como mínimo dos (2) y como máximo tres (3) propuestas a proveedores.
- Se envía la "Solicitud de Propuesta" por correo electrónico (e-mail) con copia oculta a los proveedores seleccionados con la finalidad de que todos reciban la invitación al mismo tiempo.
- La "Solicitud de Propuesta" debe indicar y contener, sin limitarse a:
 - ✓ Fecha máxima de envío de Propuesta por los proveedores
 - ✓ Fecha máxima de envío de consultas
 - ✓ Alcance de suministro (si aplica)
 - ✓ Documentos Técnicos
 - ✓ Condiciones Generales
 - ✓ Condiciones Particulares

Absolución de Consultas

- El Analista o Comprador recibe mediante correo electrónico (e-mail) las consultas técnicas y comerciales como máximo en la fecha indicada en la Solicitud de Propuesta y envía las consultas técnicas al Ingeniero asignado como responsable de la evaluación técnica, precisándole la fecha máxima para absolverlas.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Logística y Procura	Jefe de SIG	Gerente General
Fecha: 16/10/2022	Fecha: 16/10/2022	Fecha: 18/10/2022
No está permitida su reproducción sin la autorización expresa de la Dirección de esta organización.		

	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COMPRAS Y SUBCONTRATOS	Código: PROC-SSO-N°XXXX
		Versión: 00
		Área: SSO
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Tipo: Procedimiento
Página: 10 de 22		

- De ser necesario, las consultas comerciales son absueltas por el Analista o Comprador con la supervisión del Jefe de Procura y Logística.
- Recibidas las respuestas técnicas, el comprador integra todas las respuestas sin indicar a que proveedor pertenece y las envía a todos los proveedores (en copia oculta) con la finalidad de que todos reciban las consultas y respuestas aclaratorias al mismo tiempo.

Recepción de Propuestas

- Las propuestas son recibidas por correo electrónico (e-mail); en caso se reciba una (1) sola propuesta hasta la fecha máxima de entrega indicada a los proveedores, el Analista o Comprador debe solicitar autorización por correo electrónico al Jefe de Procura y Logística antes de proceder con la evaluación.

Evaluación Técnica / Comercial

- El Analista o Comprador entrega formalmente las propuestas técnicas recibidas, sin precios, al Ingeniero responsable para que proceda con la evaluación técnica indicándole la fecha máxima de entrega. Dicha fecha la determina el Analista o Comprador en coordinación con el Ingeniero asignado en función a la complejidad de compra y al cronograma de obra.
- El analista o comprador, realiza la evaluación económica utilizando el Formato F4 "Cuadro Comparativo", consolidada con el resultado de la evaluación técnica y los principales criterios de la adjudicación para almacenar en la base de datos.

Negociación

- El analista o comprador realiza las negociaciones con los proveedores que presentaron las mejores propuestas y les solicita la presentación de su propuesta final; recibidas las propuestas actualiza la evaluación económica final y selecciona la mejor opción de adjudicación.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Logística y Procura	Jefe de SIG	Gerente General
Fecha: 16/10/2022	Fecha: 16/10/2022	Fecha: 18/10/2022
No está permitida su reproducción sin la autorización expresa de la Dirección de esta organización.		

	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COMPRAS Y SUBCONTRATOS	Código: PROC-SSO-N°XXXX
		Versión: 00
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Área: SSO
		Tipo: Procedimiento
		Página: 13 de 22

la determina el Analista o Comprador en coordinación con el Ingeniero asignado en función a la complejidad de compra y al cronograma de obra.

- El analista o comprador, realiza la evaluación económica utilizando el Formato F4 "Cuadro Comparativo", consolidada con el resultado de la evaluación técnica y los principales criterios de la adjudicación para almacenar en la base de datos.

Negociación

- El analista o comprador realiza las coordinaciones con los proveedores que presentaron las mejores propuestas para iniciar negociaciones en donde participan el Analista o Comprador, el Jefe Procura y Logística en coordinación con el Jefe de Proyecto. En la etapa de negociación se solicita presentar propuestas finales; recibidas las propuestas actualiza la evaluación económica y selecciona la mejor opción de adjudicación.
- De ser necesario, el analista o comprador previamente evalúa con el Usuario y/o Jefe de Proyecto la selección de la mejor opción.

Emisión de Orden de Compra / Orden de Servicio / Subcontratos

- El analista o comprador emite la Orden de compra, orden de servicio o subcontrato y solicita su aprobación indicando en los Comentarios de aprobación los principales criterios de adjudicación, monto presupuestado, ahorro obtenido y cualquier comentario adicional que sea considerado importante para las aprobaciones.
- Los documentos que sustentan la adquisición se registran en la base de datos, tales como: el correo electrónico de Solicitud de Propuesta, las Propuestas, el Cuadro Comparativo (si aplica), la Evaluación y Aprobación Técnica, y otros documentos de ser necesario.

Aprobación de Orden de Compra/ Orden de Servicio / Subcontratos

- Se realiza la aprobación electrónica mediante firmas digitales de acuerdo al "Workflow" (Flujo de Aprobación).

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Logística y Procura	Jefe de SIG	Gerente General
Fecha: 16/10/2022	Fecha: 16/10/2022	Fecha: 18/10/2022
No está permitida su reproducción sin la autorización expresa de la Dirección de esta organización.		

	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COMPRAS Y SUBCONTRATOS	Código: PROC-SSO-N°XXXX
		Versión: 00
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Área: SSO
		Tipo: Procedimiento
		Página: 14 de 22

- Aprobada la OC, OS o Subcontrato, se envía por correo electrónico al Proveedor adjudicado con copia al Usuario, solicitando su aceptación y confirmación de fecha de atención de la misma.

6.3.4 Montos mayores a US\$100,000

Solicitud de Propuestas

- El Analista o Comprador asignado para atender el requerimiento procede a elaborar un listado de mínimo tres (3) proveedores y como máximo cinco (5) proveedores. Previamente el analista o comprador debe contactarse con cada proveedor con la finalidad de verificar su interés y disponibilidad en participar en la licitación; luego deberá obtener la aprobación del Jefe de Procura y Logística y del Jefe del Proyecto del formato F2 "Listado de Proveedores"
- En caso de no encontrar la cantidad mínima o de requerir invitar a más de 5 proveedores, el Analista o Comprador deberá de sustentar la excepción y obtener la autorización del Jefe de Procura y Logística.
- Se envía la "Solicitud de Propuesta" por correo electrónico (e-mail) en copia oculta a los proveedores seleccionados con la finalidad de que todos reciban la invitación al mismo tiempo.
- La "Solicitud de Propuesta" debe indicar y contener, sin limitarse a:
 - ✓ Fecha máxima de presentación de las propuestas en sobre cerrado o vía electrónica, cualquier excepción debe ser aprobada por el Jefe de Procura y Logística.
 - ✓ Fecha máxima de envío de consultas
 - ✓ Expediente Técnico (alcance, especificaciones técnicas, planos, requerimientos de calidad, seguridad y medio ambiente, etc.)
 - ✓ Condiciones Generales y Particulares
 - ✓ Contrato modelo (si aplica)
- Asimismo, se debe solicitar que los proveedores presenten por separado la Propuesta técnica y económica, conteniendo un (1) original y una (1) copia en cada sobre, así como la versión electrónica en CD / USB.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Logística y Procura	Jefe de SIG	Gerente General
Fecha: 16/10/2022	Fecha: 16/10/2022	Fecha: 18/10/2022
No está permitida su reproducción sin la autorización expresa de la Dirección de esta organización.		

	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COMPRAS Y SUBCONTRATOS	Código: PROC-SSO-N°XXXX
		Versión: 00
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Área: SSO
		Tipo: Procedimiento
		Página: 15 de 22

- Con la aprobación del Jefe de Procura y Logística se puede aceptar que los proveedores envíen las propuestas por correo electrónico o mediante un servicio de red en la nube, ejemplo: "Dropbox", etc.

Absolución de Consultas

- El Analista o Comprador recibe mediante correo electrónico (e-mail) las consultas técnicas y comerciales como máximo en la fecha indicada en la Solicitud de Propuesta y envía las consultas técnicas al Ingeniero asignado como responsable de la evaluación técnica, precisándole la fecha máxima para absolverlas.
- De ser necesario, las consultas comerciales son absueltas por el Analista o Comprador con la supervisión del Jefe de Procura y Logística.
- Recibidas las respuestas técnicas, el comprador integra todas las respuestas sin indicar a que proveedor pertenece y las envía a todos los proveedores (en copia oculta) con la finalidad de que todos reciban las consultas y respuestas aclaratorias al mismo tiempo.

Recepción de Propuestas

- Las propuestas son recibidas en físico, solo se aceptarán propuestas por correo electrónico (e-mail), o mediante un servicio de red en la nube, previa aprobación del Jefe de Procura y Logística
- Cuando se reciba una (1) sola propuesta hasta la fecha máxima de entrega indicada a los proveedores, el Analista o Comprador debe solicitar autorización del Jefe de Procura y Logística para la evaluación

Apertura de propuestas físicas y/o electrónicas

- El Analista o Comprador realiza la apertura de propuesta con la participación del Jefe de Procura y Logística, Jefe de Proyecto o persona designada que lo represente, además una persona de otra área.
- La apertura de propuesta se realiza utilizando el Formato F3 "Apertura de Sobres" en donde los participantes firman el acta dando conformidad.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Logística y Procura	Jefe de SIG	Gerente General
Fecha: 16/10/2022	Fecha: 16/10/2022	Fecha: 18/10/2022
No está permitida su reproducción sin la autorización expresa de la Dirección de esta organización.		

	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COMPRAS Y SUBCONTRATOS	Código: PROC-SSO-N°XXXX
		Versión: 00
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Área: SSO
		Tipo: Procedimiento
		Página: 16 de 22

- El Analista o Comprador custodia las propuestas hasta que se realice la adjudicación y emisión de la OC, y esta sea aceptada por el proveedor.

Evaluación Técnica / Comercial

- El Analista o Comprador entrega formalmente las propuestas técnicas recibidas, sin precios, al Ingeniero responsable para que proceda con la evaluación técnica indicándole la fecha máxima de entrega. Dicha fecha la determina el Analista o Comprador en coordinación con el Ingeniero asignado en función a la complejidad de compra y al cronograma de obra.
- El analista o comprador, realiza la evaluación económica utilizando el Formato F4 "Cuadro Comparativo", consolidada con el resultado de la evaluación técnica y los principales criterios de la adjudicación para almacenar en la base de datos.

Negociación

- El analista o comprador realiza las coordinaciones con los proveedores que presentaron las mejores propuestas para iniciar negociaciones en donde participan el Analista o Comprador, el Jefe Procura y Logística en coordinación con el Jefe de Proyecto. En la etapa de negociación se solicita presentar propuestas finales; recibidas las propuestas actualiza la evaluación económica y selecciona la mejor opción de adjudicación.
- De ser necesario, el analista o comprador previamente evalúa con el Usuario y/o Jefe de Proyecto la selección de la mejor opción.

Emisión de Orden de Compra / Orden de Servicio / Subcontratos

- El analista o comprador emite la Orden de compra, orden de servicio o subcontrato y solicita su aprobación indicando en los Comentarios de aprobación los principales criterios de adjudicación, monto presupuestado, ahorro obtenido y cualquier comentario adicional que sea considerado importante para las aprobaciones.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Logística y Procura	Jefe de SIG	Gerente General
Fecha: 16/10/2022	Fecha: 16/10/2022	Fecha: 18/10/2022
No está permitida su reproducción sin la autorización expresa de la Dirección de esta organización.		

	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COMPRAS Y SUBCONTRATOS	Código: PROC-SSO-NºXXXX
		Versión: 00
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Área: SSO
		Tipo: Procedimiento
		Página: 17 de 22

- Los documentos que sustentan la adquisición se registran en la base de datos, tales como: el correo electrónico de Solicitud de Propuesta, las Propuestas, el Cuadro Comparativo (si aplica), la Evaluación y Aprobación Técnica, y otros documentos de ser necesario.

Aprobación de Orden de Compra / Orden de Servicio / Subcontratos

- Se realiza la aprobación electrónica mediante firmas digitales de acuerdo al "Workflow" (Flujo de Aprobación).
- Aprobada la OC, OS o Subcontrato, se envía por correo electrónico al Proveedor adjudicado con copia al Usuario, solicitando su aceptación y confirmación de fecha de atención de la misma.

Carta de Agradecimiento

- El Analista o Comprador debe enviar una carta de agradecimiento a los proveedores, que no fueron adjudicados, por su participación en la licitación. Esta carta será enviada inmediatamente después de la aceptación de la OC, OS o Subcontrato por el proveedor adjudicado.

6.4 Órdenes de Orden de Compra / Orden de Servicio / Subcontratos

6.4.1 Documentos Anexos

Los documentos a considerar y que deberán ser listados, cuando aplique, son los siguientes, sin limitarse a:

- Condiciones Particulares
- Condiciones Generales
- Expediente técnico de licitación (si aplica)
- Otros documentos que se consideren necesarios adjuntar como anexos

En caso de aplicar, se debe indicar en la OC, OS o Subcontrato la entrega de los siguientes documentos por parte del proveedor, sin limitarse a:

- Carta Fianza

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Logística y Procura	Jefe de SIG	Gerente General
Fecha: 16/10/2022	Fecha: 16/10/2022	Fecha: 18/10/2022
No está permitida su reproducción sin la autorización expresa de la Dirección de esta organización.		

	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COMPRAS Y SUBCONTRATOS	Código: PROC-SSO-NºXXXX
		Versión: 00
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Área: SSO
		Tipo: Procedimiento
		Página: 18 de 22

- Certificado de Garantía
- Cronograma de Fabricación
- Documentos de Embarque
- Certificados de Calidad y/o Dossier de Calidad
- Hojas de Seguridad (MSDS)
- Certificados de Calibración
- Otros documentos

6.4.2 Aceptación de OC, OS o Subcontrato por los proveedores

- Aprobada la OC, OS o Subcontrato, el Analista o Comprador procede a enviarla por correo electrónico al proveedor adjudicado, con copia al Usuario, y le solicita fecha máxima para su aceptación.
- La aceptación se realizará de acuerdo al siguiente esquema:
 - ✓ Montos menores a US\$100,000 se solicitará la aceptación vía correo electrónico en un plazo máximo de 48 horas.
 - ✓ Montos mayores a US\$100,000, se solicitará obligatoriamente la aceptación del proveedor, sello y firma del Gerente General y/o Representante Legal, en un plazo máximo de 72 horas.

6.4.3 Adjudicación Directa (Proveedor único)

La Adjudicación Directa solo aplica cuando se cumplen las siguientes condiciones, debidamente sustentadas:

- Por instrucción escrita del Cliente
 - ✓ El Usuario al realizar el requerimiento debe indicar que es por adjudicación directa y adjuntará el formato F5 "Solicitud de Adjudicación Directa" debidamente llenado y firmado por el Jefe de Oficina Técnica del Proyecto y el Jefe de Proyecto.
- Cuando existe un Proveedor único que pueda atender el "Bien o Servicio"
 - ✓ El Analista y Comprador debe indicar que es por "Adjudicación Directa" y adjuntará el formato F5 "Solicitud de Adjudicación Directa"

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Logística y Procura	Jefe de SIG	Gerente General
Fecha: 16/10/2022	Fecha: 16/10/2022	Fecha: 18/10/2022
No está permitida su reproducción sin la autorización expresa de la Dirección de esta organización.		

	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COMPRAS Y SUBCONTRATOS	Código: PROC-SSO-N°XXXX
		Versión: 00
		Área: SSO
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Tipo: Procedimiento
		Página: 19 de 22

Directa" debidamente llenado y firmado por el Jefe de Procura y Logística.

Para ambos casos, el Analista o Comprador los documentos que sustentan la adquisición se registran en la base de datos, tales como: el correo electrónico de Solicitud de Propuesta, las Propuestas, el Cuadro Comparativo (si aplica), la Evaluación y Aprobación Técnica, Adjudicación Directa y otros documentos de ser necesario.

6.4.4 Revisión de Órdenes de Compra, Contratos de Compra, Ordenes de Servicio y/o Subcontratos

El Analista o Comprador podrá emitir una revisión de las OC, OS, Contratos de Compra y/o Subcontrato cuando se cumplan estas consideraciones:

- ✓ Cuando se identifique y sustente que existe un error en el registro en los precios, redacción de cláusulas, excepciones y desviaciones.
- ✓ Cuando el Proveedor indique en su propuesta que el precio puede variar por las condiciones específicas y que estas puedan ser sustentadas (por ejemplo: variación en el precio de "commodities")
- ✓ Cuando se requiera cerrar la OC, OS, Contratos de Compras y/o Subcontratos reduciendo el alcance adjudicado inicialmente.

6.5 Compras por Subasta Inversa

- El Analista o Comprador en coordinación con el Jefe de Proyecto podrá realizar adquisiciones mediante una Subasta Inversa para los bienes permanentes en los cuales se pueda aplicar esta metodología de compra.
- El Jefe de Proyecto elaborará y entregará un expediente técnico de licitación, incluyendo listado de bienes y cantidades a cotizar (metrado), información técnica y precios base de la licitación (precio objetivo).
- La Subasta Inversa se realizará contratando los servicios de un operador que tenga una Plataforma TI para la ejecución de este proceso o de lo

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Logística y Procura	Jefe de SIG	Gerente General
Fecha: 16/10/2022	Fecha: 16/10/2022	Fecha: 18/10/2022
No está permitida su reproducción sin la autorización expresa de la Dirección de esta organización.		

	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COMPRAS Y SUBCONTRATOS	Código: PROC-SSO-N°XXXX
		Versión: 00
		Área: SSO
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Tipo: Procedimiento
		Página: 20 de 22

contrario se realizará cumpliendo con el procedimiento para la Gestión de Compras (punto 6 de este procedimiento).

6.6 Contrato de Compras (CC)

- Para las compras de bienes recurrentes y/o aquellos materiales que sean considerados estratégicos para el proyecto (cuando aplique) se deberá realizar la licitación para emitir un Contrato de Compras cumpliendo con el punto 5 y 6 de este procedimiento.
- En los Contrato de Compras (CC) se consignará la relación de los materiales licitados (código ID y descripción), los precios unitarios, el plazo de entrega, la forma de pago y el monto total de compra; también formará parte de los CC las Condiciones Generales y las Condiciones Particulares (según aplique) para devoluciones, stock mínimo de materiales para atención inmediata, condiciones de garantías, etc.
- La vigencia de los CC tendrá un plazo mínimo de un (1) año y estos contratos podrán ser renovados si las condiciones comerciales se mantienen, se mejoran y/o continúan siendo competitivas; de lo contrario se realizará una nueva licitación. Cualquier excepción deberá tener la aprobación del Jefe de Procura y Logística.
- En los proyectos se debe utilizar obligatoriamente los "Contrato de Compras". Los Usuarios asignados emitirán los Pedidos al Contrato de Compras y enviarán los mismos a los proveedores, realizando las coordinaciones necesarias hasta la llegada a la Obra.
- No está permitido comprar bienes considerados en los "Contratos de Compras" a otros proveedores, excepto exista justificación por escrito del Jefe de Proyecto y sea aprobado por el Jefe de Procura y Logística.

6.7 Seguimiento a orden de compra, orden de servicio y subcontrato

6.7.1 Seguimiento al cumplimiento de las condiciones pactadas

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Logística y Procura	Jefe de SIG	Gerente General
Fecha: 16/10/2022	Fecha: 16/10/2022	Fecha: 18/10/2022
No está permitida su reproducción sin la autorización expresa de la Dirección de esta organización.		

	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COMPRAS Y SUBCONTRATOS	Código: PROC-SSO-N°XXXX
		Versión: 00
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Área: SSO
		Tipo: Procedimiento
		Página: 21 de 22

- Se realiza el seguimiento prioritariamente a las Órdenes de Compra (OC) u Órdenes de Servicio (OS) de fabricación o materiales críticos. Los Subcontratos una vez adjudicados son administrados por el proyecto. Dicho seguimiento está a cargo del Analista o Comprador.
- La entrega en la medida de lo posible se debe realizar en el Almacén Central de San Francisco, con la finalidad que se verifique y consolide la carga para el transporte a la obra.
- El Analista o Comprador debe verificar el cumplimiento del proveedor de las siguientes condiciones establecidas en la OC u OS (siempre que aplique), sin limitarse a:
 - Entrega de Carta Fianza
 - Entrega de Certificado de Garantía
 - Entrega de Documentos Aduaneros
 - Entrega de Cronograma de Fabricación
 - Embalaje adecuado
 - Recepción en Almacén de Tránsito
 - Recepción en Almacén de Obra
 - Entrega de Certificados de calidad
 - Entrega de Dossier de Calidad
- El Analista o Comprador deberá estar en permanente contacto con el proveedor, realizando visitas regulares y en caso de detectar cualquier potencial problema que puede impactar en el plazo de entrega y/o calidad del producto informará y solicitará al proveedor la entrega de un plan de acción para revertir la situación y cumplir lo pactado.
- El Plan de Acción correctivo del proveedor debe contener las siguientes medidas, sin limitarse a:
 - Contratación de más personal.
 - Implementación de trabajos a doble turno.
 - Compra directa por San Francisco de los materiales pendientes por adquirir y deducción del costo de compra y gestión de Procura.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Logística y Procura	Jefe de SIG	Gerente General
Fecha: 16/10/2022	Fecha: 16/10/2022	Fecha: 18/10/2022
No está permitida su reproducción sin la autorización expresa de la Dirección de esta organización.		

	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COMPRAS Y SUBCONTRATOS	Código: PROC-SSO-N°XXXX
		Versión: 00
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Área: SSO
		Tipo: Procedimiento
		Página: 22 de 22

- Implementación de visitas diarias de supervisión y seguimiento.

6.7.2 Coordinaciones para Inspecciones de Calidad

- El Analista o Comprador, solicita al proveedor el "Plan de Calidad" incluyendo el "Plan de Puntos de Inspección" (PPI). Estos documentos se requerirán para fabricaciones. El Plan de Calidad se entregará al Jefe de Proyecto para que realice las coordinaciones de visitas de inspección al proveedor, siendo este el responsable de presentar después de cada visita un Informe copiando al Jefe de Procura y Logística.
- Previo a los despachos, el Jefe de Proyecto deberá notificar por escrito al Analista, Comprador o Administrador que los materiales o fabricaciones pueden ser despachados.

7. Anexos

7.1 F1 Plan de Adquisiciones

7.2 F2 Lista de Proveedores

7.3 F3 Formato de Apertura de sobres

7.4 F4 Cuadro Comparativo

7.5 F5 Solicitud de Adjudicación directa

7.6 F6 Carta de Agradecimiento

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Logística y Procura	Jefe de SIG	Gerente General
Fecha: 16/10/2022	Fecha: 16/10/2022	Fecha: 18/10/2022
No está permitida su reproducción sin la autorización expresa de la Dirección de esta organización.		