



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS
ECONÓMICAS

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**Formulación de mejoras en el procedimiento para la presentación de
licitaciones públicas en una empresa comercializadora de dispositivos**

médicos en Lima -2023

Para optar el Título Profesional de

Licenciado en Administración

Autor:

Meza Neyra, Rosario Pilar- ORCID 0000-0001-9681-4583

Asesor:

Mg. Burmester Andreu, Hans Federico Isaac- ORCID 0000-0002-4980-1154

Lima-Perú

2023

FINAL

INFORME DE ORIGINALIDAD

3%

INDICE DE SIMILITUD

2%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.uigv.edu.pe Fuente de Internet	1%
2	loestados.wordpress.com Fuente de Internet	<1%
3	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%
4	repositorio.utp.edu.pe Fuente de Internet	<1%
5	Javier Reynoso. "Viewpoint: the need to evolve to a service logic mindset in Latin America", <i>Journal of Services Marketing</i> , 2021 Publicación	<1%
6	es.scribd.com Fuente de Internet	<1%
7	mail.ues.edu.sv Fuente de Internet	<1%
8	www.ptolomeo.unam.mx:8080 Fuente de Internet	<1%



Agradecimiento

Toda mi admiración y agradecimiento a mi madrina, la señora Ada Ramos, quien fue mi inspiración para tomar la decisión de seguir instruyéndome a pesar de las adversidades.

A mi hermana Evelyn Meza que me sirvió de ejemplo y me acompañó a concretar un paso más en mi carrera.

Quiero agradecer infinitamente a mi compañera de estudios Nancy Vargas, quien con sus palabras me dio un aliciente para continuar.



Dedicatoria

Con todo mi cariño se lo dedico a mis hijos, para que tengan presente que estudiar esta en todo momento de nuestras vidas, que es hermoso el sacrificio porque nos dará resultados y nos formará para ser mejores personas.

Índice de contenidos

Agradecimiento	ii
Dedicatoria.....	iii
Índice de tablas	vi
Índice de gráficos.....	vii
Resumen	viii
Abstract.....	ix
CAPITULO I: INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	1
1.1 DATOS GENERALES.....	1
1.1.1 Razón Social.....	1
1.1.2 R.U.C.....	1
1.1.3 Dirección	1
1.1.4 Contacto.....	1
1.2 ACTIVIDAD PRINCIPAL:	1
1.3 RESEÑA HISTORIA Y REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	1
1.3.1 Reseña histórica:.....	1
1.3.2 Realidad problemática de la empresa:.....	2
1.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	4
1.4.1 Misión.....	4
1.4.2 Visión	4
1.4.3 Valores.....	5
1.5 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DONDE EL BACHILLER REALIZÓ SUS ACTIVIDADES:	5
1.5.1 Área 1 Servicio al cliente:	6
1.5.2 Área 2 Marketing:.....	6
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 MARCO TEÓRICO GENERAL.....	7
2.1.1 Antecedentes Internacionales:.....	7
2.1.1 Antecedentes nacionales:.....	9
2.2 MARCO TEÓRICO ESPECÍFICO:	11
2.2.1 Las Contrataciones Públicas de Obras: situación actual y puntos de mejora	
11	
CAPITULO III: APLICACIÓN PROFESIONAL.....	12
3.1 CONTEXTO LABORAL - SITUACIONAL.....	12
3.2 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR EL BACHILLER	13

CAPÍTULO IV: APLICACIÓN PRÁCTICA	14
4.1 DESARROLLO PRÁCTICO DE LAS CONTRIBUCIONES PLANTEADAS POR EL BACHILLER EN LA EMPRESA	14
4.1.1 Síntesis de la Realidad Problemática:	14
4.1.2 Desarrollo del caso:	16
4.1.3 Aplicación y Análisis:	30
4.1.4 Registro y Estrategias para la mejora:	36
Conclusiones.....	37
Recomendaciones	38
Referencias Bibliográficas.....	39
ANEXOS	41



Índice de tablas

Tabla 1 Primera entrevista.....	16
Tabla 2 Segunda entrevista.....	19
Tabla 3 Tercera entrevista	23



Índice de gráficos

Gráfico 1 Diagrama de Ishikawa	14
Gráfico 2 Participación de procesos con el Estado.....	26
Gráfico 3 Comparativo de potenciales procesos no participados	27
Gráfico 4 Flujograma actual del procedimiento.	28
Gráfico 5 Matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.....	30
Gráfico 6 Hoja de verificación : check list	33
Gráfico 7 Flujograma después de la mejora propuesta.....	34



Resumen

Este trabajo de investigación tuvo como objetivo general formular mejoras en el procedimiento para la presentación de licitaciones públicas en una empresa comercializadora de dispositivos médicos en Lima para el periodo 2023, el estudio consistió en responder el problema: ¿Cuáles son las mejoras en el procedimiento para la presentación de licitaciones públicas en una empresa comercializadora de dispositivos médicos en Lima?. La metodología utilizada se basó en la exploración y tuvo un enfoque cualitativo. Para la obtención de los resultados se utilizó instrumentos como la entrevista, herramientas para la mejora de la calidad tales como la hoja de verificación y el análisis FODA. Uno de los resultados más resaltante es la ausencia de una persona responsable que vele de que se obtenga los documentos necesarios en el tiempo oportuno, otro de los hallazgos es que los involucrados directos con el usuario no participan en la formulación de consultas, también se encontró de que el personal nuevo es el que más dificultades ha tenido para que sus esfuerzos sean reconocidos y mediante una hoja de verificación se formuló ciertas actividades que ayudaran a verificar la participación de los responsables en el tiempo necesario.

Palabras clave: Contratación, convocatoria, adjudicación simplificada, bases, consultas.

Abstract

The general objective of this research work was to formulate improvements in the procedure for the presentation of public tenders in a medical device commercialisation company in Lima for the period 2023, the study consisted of answering the problem: What are the improvements in the procedure for the presentation of public tenders in a medical device commercialisation company in Lima? The methodology used was based on exploration and had a qualitative approach. To obtain the results, instruments such as the interview, quality improvement tools such as the check sheet and the SWOT analysis were used. One of the most striking results is the absence of a person responsible for ensuring that the necessary documents are obtained in a timely manner, another finding is that those directly involved with the user do not participate in the formulation of consultations, it was also found that new staff have had the most difficulties in having their efforts recognised, and by means of a check sheet certain activities were formulated to help verify the participation of those responsible in the necessary time.

Keywords: Procurement, call for tenders, simplified award, bases, consultations.

CAPITULO I: INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

1.1 DATOS GENERALES

1.1.1 Razón Social

Empresa comercializadora de dispositivos médicos

1.1.2 R.U.C.

20377339469

1.1.3 Dirección

Av. Separadora Industrial S/N° – Distrito: Ate, Lima – Lima

1.1.4 Contacto

Francisca Neyra Saavedra

1.2 ACTIVIDAD PRINCIPAL:

La empresa se dedica a fabricar productos farmacéuticos y además importa material, dispositivos y equipos médicos para la venta.

1.3 RESEÑA HISTORIA Y REALIDAD PROBLEMÁTICA

1.3.1 Reseña histórica:

La Compañía comercializadora de dispositivos médicos es una filial de Alemania, estableciéndose en Perú aproximadamente en el año 1970, la razón social era otra similar a la actual, luego con el transcurso de los años compraron un laboratorio y por esa razón se puede encontrar que sus actividades en nuestro país empiezan desde 02.10.1997.

Se sabe que cuando empezó solo tenía un aproximado de 10 productos y su actividad principal era la producción de sueros hospitalarios, para el año 2000 empezó a importar material médico, pero sobre todo instrumental quirúrgico y equipos para neurocirugía, laparoscopia y otros productos de especialidad de alta calidad reconocido mundialmente, por ello la compañía principal que queda en Alemania abastece desde ahí a casi 60 países.

Actualmente, en nuestro país la compañía comercializadora de dispositivos médicos de quien se habla, cuenta con un promedio de 428 trabajadores, entre obreros, administrativos y ejecutivos de ventas, el cual se puede apreciar dichos datos en las páginas de las entidades regulatorias y en cuanto a sus locales tiene un establecimiento en Ate, Lurín y Punta Hermosa, cuenta también con un servicio técnico con certificación de calidad. Con toda esta infraestructura es capaz de importar alrededor de 30,000 productos para la venta.

1.3.2 Realidad problemática de la empresa:

La compañía comercializadora de dispositivos médicos, es una empresa que fabrica, importa y distribuye material médico, instrumental y equipos médicos, sus productos son de alta calidad de origen alemán y abastece a las entidades de salud privada y entidades del Estado Peruano. Por la alta calidad de sus productos contribuye a salvar vidas y el estado es un buen cliente no solo porque compra en grandes cantidades, sino porque generalmente es un buen pagador, esto quiere decir que es fundamental participar en los procesos que convoca el estado para las compras, conocido como licitaciones públicas.

Para comprender la importancia que tiene los procesos de licitaciones públicas los investigadores mencionan que cuando una institución del Estado empieza a desarrollar la compra de bienes o servicios, tiene un valor significativo para la sociedad en donde se invierten muchos recursos tanto económicos, humano etc. orientado a remediar las necesidades.(Miguel David Rojas López et al., 2021)

Además, es conocido que en las compras que hace el estado existe ciertos delitos como la colusión, por ello investigadores señalan que este delito tiene una relación especial en el sector público. (San Miguel Giralt, 2018)

Igualmente hay investigadores que señalan que la colusión en las compras con el estado es la principal forma de corrupción.(San Miguel Giralt, 2017)

Otros investigadores resaltan lo delicado que es venderle al estado, señalando que en los medios de comunicación de determinado país ha llegado denuncias sobre hechos de corrupción, toda vez que no se ha desarrollado cumpliendo los principios que rigen las contrataciones, y en su defensa las entidades estatales tienen el respaldo legal de que en casos de emergencia pueden contratar en el menor tiempo posible.(Jorge Manuel Macias Bermúdez et al., 2021)

Igualmente existen trabajos de investigación que indican que en varios países a nivel mundial hacen mal uso de los recursos públicos.(Gil Pedreros, 2022)

También podemos decir que para poder participar con el estado las empresas deben conocer mucho de la ley de contrataciones, ya que investigadores han resaltado que las empresas son las perjudicadas cuando resuelven un convenio arbitral y es necesario que legalmente se otorgue mayores derechos a los contratistas, para equilibrar el contenido de los convenios.(Alejos, 2019)

Por otro lado, investigadores señalan que, conociendo el estado actual en las adquisiciones permitirá realizar mejoras y evolución en las compras, ciertamente con políticas de cambio constante apoyado por el gobierno guiará a una demanda de bienes y servicios en forma inteligente. (Ortega-Laurel, 2021)

También existen trabajos que desean recordar al Estado que puede fomentar el comercio ético protegiendo los derechos humanos y a la vez las empresas pueden obtener un beneficio dando un valor en los concursos de compras públicas.(Agoués Mendizabal, 2020)

Recientemente se ha notado que no se ha participado en varios procesos con el estado, esto empezó desde que ya no se cuenta con una analista de licitaciones en el área de servicio al cliente y por consiguiente el nuevo personal se tiene que adaptar sobre el procedimiento y las herramientas. Servicio al cliente se encarga de buscar en la página web del gobierno, algún proceso que incluya productos que se comercializa, descarga los archivos respectivos y comunica mediante correo electrónico al personal involucrado, ya sean jefes de áreas, dirección técnica, marketing y representante de

ventas, para que confirmen la participación en dicho proceso o licitación, el mismo que tiene un calendario con plazos o fechas de vencimiento y dependiendo del tipo de proceso, los plazos para presentar consultas u observaciones puede ser un (01) día a cinco (05) días toda vez que muchas veces los procesos son ubicados en la página web un día después de ser publicado, esto quiere decir que el tiempo queda muy corto para poder revisar y plantear las consultas y observaciones.

Se incluyó al equipo de Marketing, una jefa de línea que antes no se tenía y se encarga de las características técnicas del producto y su respectivo abastecimiento, por esa razón es la responsable inmediata de realizar las consultas u observaciones del producto a ofertar.

Para confirmar la participación el área de marketing coordina con el representante y responde el correo enviando la codificación para que luego se redacte las consultas u observaciones sobre todo la parte técnica que se encuentra en el capítulo III. Sin embargo, el área de servicio al cliente últimamente informó al área de Marketing que no ingresó las consultas u observaciones al sistema de contrataciones por diferentes motivos.

De lo expuesto se advierte que al tener cambios en la estructura de servicio al cliente y de Marketing los esfuerzos de ambas áreas no han sido fructíferos y como consecuencia la participación en diferentes procesos con el Estado Peruano ha disminuido, por lo que se necesita formular mejoras en el procedimiento para la presentación de licitaciones públicas.

1.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

1.4.1 Misión

“A través del Sharing Expertise y con el poder de la tecnología impulsamos el progreso en el cuidado de la salud”

1.4.2 Visión

“Proteger y mejorar en el mundo la salud de las personas”

1.4.3 Valores

A continuación, se detallan los valores de la compañía antes mencionada:

- a) “Accountability: hacemos lo acordado”
- b) “Diversidad: Valoramos las diferencias”
- c) “Confianza: Tomamos decisiones”
- d) “Sostenibilidad: Vivimos responsablemente
- e) “Eficiencia: Somos competitivos”
- f) “Innovación: Impulsamos los avances”

1.5 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DONDE EL BACHILLER REALIZÓ SUS ACTIVIDADES:

Formulación del problema general:

Por las razones descritas en la realidad problemática, propongo el problema de investigación que detallo de la siguiente manera:

¿Cuáles son las mejoras en el procedimiento para la presentación de licitaciones públicas en una empresa comercializadora de dispositivos médicos en Lima 2023?

Problema específico:

Considerando el problema general, puedo mencionar los siguientes problemas específicos:

- a) ¿De qué manera formular un chek list orientado a mejorar el procedimiento para la presentación de licitaciones públicas?
- b) ¿De qué manera las responsabilidades en las actividades del procedimiento inciden en la presentación de licitaciones públicas?

Objetivo general:

Formular mejoras en el procedimiento para la presentación de licitaciones públicas en una empresa comercializadora de dispositivos médicos en Lima- 2023

Objetivo específico:

- a) Formular un check list orientado a mejorar el procedimiento para la presentación de licitaciones públicas.
- b) Establecer las responsabilidades en las actividades del procedimiento para la presentación de licitaciones públicas.

1.5.1 Área 1 Servicio al cliente:

El área de estudio es Servicio al cliente y según estructura está bajo supervisión de la gerencia general. Esta área recibe mediante e-mail todos los requerimientos de las entidades privadas y del Estado, como pueden ser clínicas, distribuidores, hospitales, unidades ejecutoras e institutos de salud, se realiza las cotizaciones, se recibe las órdenes de compra y se procesa el pedido en el sistema para que el área de facturación emita la factura o boleta de venta. Pero para ver las convocatorias que publica el Estado es necesario ingresar a la página web designada para convocar los procesos de compra, luego de extraer los requerimientos de interés, comunican mediante correo a otras áreas las fechas de consultas agregando las bases y se realiza todo el procedimiento hasta elaborar el expediente de oferta, para luego hacer seguimiento a los resultados y tramitar los documentos de contratos si hubiésemos obtenido la Buena Pro y con ello ingresar el pedido al sistema.

1.5.2 Área 2 Marketing:

El área de Marketing, es la segunda área de estudio, según su estructura está bajo supervisión de la Gerencia General, tiene la responsabilidad de definir los ítems a participar y códigos, así como determinar los precios a participar en una venta al estado, consultan a la casa matriz con el apoyo del área de planeamiento el abastecimiento de sus productos. Obtienen la folletería del fabricante, garantizan que se entregue la información dentro de los plazos requeridos. Revisan las bases y realizan consultas y observaciones.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO TEÓRICO GENERAL

2.1.1 Antecedentes Internacionales:

Universidad: Universidad de Chile

Grado: Maestría

Título: “Mejoras en la gestión de contratos de Anglo American Sur”

Autor: “Ibarra Pérez, Sandra Ivone Elizabeth”

Año: 2018

Objetivo: “Presentar un plan que incluya mejoras en la gestión de contratos que permita cubrir eficientemente las demandas de Anglo American Sur”

Conclusiones: “La robusta elaboración de documentos para los procesos de licitación podrá conseguir mejorar la gestión de contratos, aportando en la confección de documentos con mejor y mayor detalle tanto de las solicitudes como los derechos y obligaciones que se deben respetar al momento de ejecutar los servicios, propiciando una buena relación entre las diferentes instancias participes dentro de Anglo American y las empresas contratistas; existiendo un apropiado control y evitando posibles problemas operativos que pueden traer eventuales conflictos en la gestión”

Universidad: Universidad de Chile

Grado: Pregrado

Título: “Mejorar el proceso de licitación en la gerencia de obras mina de determinada división, Codelco”

Autor: “Riffo Cárdenas, José Ignacio”

Año: 2019

Objetivo: “Reducir el retraso previsto en el proceso de licitación a cargo de la Gerencia de Obras Mina de determinada división, al menos un 10 %”

Conclusiones: “En la parte 6, en base a los profundos estudios realizados, se finaliza acerca del cumplimiento de los objetivos; tanto del fundamental, como de los complementarios”

Universidad: “Universidad de El Salvador”

Grado: Pregrado

Título: “Metodología en los procesos para aumentar la competitividad de las empresas constructoras en los concursos convocados como son licitaciones públicas de obras”

Autores: “Martínez Flores, Leonel Ernesto y Ramírez Campos, Samuel Adalberto

Año: 2014

Objetivo: “Proponer en forma específica los procesos metodológicos para aumentar la competitividad de las empresas constructoras o personas naturales, basado en la ley LACAP, de licitaciones públicas de obras”

Conclusiones: “La desestimación al calificar a uno o más participantes en el concurso del proceso llamado licitación pública, de una obra civil, basado en la ley LACAP y los procesos normales de toda licitación pública, ocurre más cotidianamente, por interpretación inapropiada o errónea, al no ceñirse a las bases técnica, administrativas y procedimientos de la licitación pública; errores técnicos en la elaboración, por uno o más miembros del equipo técnico, vulnerando temas en lo administrativo y jurídico legal, en las empresas postoras al elaborar un expediente de oferta para la licitación pública. Esto, ocasionaría pérdidas, costos que se dan para elaborar una oferta y oportunidad de las empresas que luchan en conservarse triunfantes; del mismo modo, crear y ganar experiencia en el campo de la construcción; también para ser muy competitivo. No obstante, diversas empresas que se dedican a la construcción y participan en licitaciones, al salir en el primer lugar con respecto a los demás postores, obteniendo la buena pro, esto no significa que sería la empresa que firmaría el contrato; ya que otorgada la buena pro, la ley indica que para dar el consentimiento debe de existir un tiempo prudencial de aproximadamente 5 días, para que se pudiera revisar si fueron bien calificadas o no, y si lo considera pertinente la empresa que quedó en segundo o tercer lugar puede poner un recurso de revisión, y este puede dar como resultado un cambio en la elección de la empresa ganadora o reafirmarlo; Los

integrantes responsables convocantes y participantes (persona natural o jurídica), de un proceso como una licitación pública deben estar atentos ya que al inicio el contenido de las bases está sujeto a variación, ajustes o cambios, por ello es de mucha responsabilidad, que cada cual tenga toda la información bien analizada y en forma detallada cumpliendo fielmente lo solicitado, tal como lo requiere las bases de licitación, debidamente documentado, ordenadas según lo indiquen en concordancia con la ley LACAP. Igualmente, los diferentes formatos se deben llenar tal como se señala, así como toda la información solicitada en cada paso establecido. De cumplirse todo lo mencionado, la evaluación estará ceñida a los criterios establecidos; si no se cumple con lo indicado en las bases de licitación y en la ley LACAP, ocasionaría a disminución de puntaje o lo que es peor la descalificación. Las compañías constructoras pueden lograr un buen grado de competitividad, puntaje y posición respecto a los demás postores en los concursos que participan, reflejando en sus estimaciones, costos y gastos reales de actividades y operaciones que cubran todos lo que interviene en obra y mano de obra en los presupuestos, en base a buenos criterios, con precios actualizados de materiales con destino en obra que cumplan buena calidad; También, ceñirse fielmente a lo establecido en las bases de licitación y en la ley LACAP, donde se señala todas las formalidades requeridas y formatos requeridos o ajustados, como se establece en dicho documento da como resultado ganar la adjudicación y dará la posibilidad de la firma del contrato del respectivo proyecto”

2.1.1 Antecedentes nacionales:

Universidad: Universidad César Vallejo.

Grado: Pregrado

Título: “Las contrataciones de bienes y servicios y los procedimientos administrativos, en la Oficina Central de Admisión de la Universidad Nacional de Ingeniería, 2017”

Autor: “Espinoza Gómez, Maritza”

Año: 2017

Hipótesis: “Ho: Las contrataciones de bienes o servicios no se relacionan con los procedimientos administrativos, servicios en la Oficina Central de Admisión de la Universidad Nacional de Ingeniería, 2017”

“Ha: Las contrataciones de bienes y servicios se relacionan con los procedimientos administrativos en la Oficina Central de Admisión de la Universidad Nacional de Ingeniería, 2017.”

Conclusiones: “El valor de la correlación es 0.728 para las contrataciones de bienes y servicios con los procedimientos administrativos, con lo que concluimos que ambas variables tiene relación considerablemente y presentan una correlación alta, la cual señala que, a mayores valores de procedimientos administrativos, mayores niveles de contrataciones de bienes y servicios. Se tiene un p valor = 0.000, inferior a 0.05, en consecuencia, se acepta la Ha”

Universidad: Universidad Cesar Vallejo.

Grado: Maestría

Título: “Análisis sobre la contratación pública en una entidad del Estado, Lima 2018”

Autor: “Br Liz Elena Carhuancho Mendoza”

Año: 2018

Objetivo: “Explicar cómo es la contratación pública en una entidad del estado”

Conclusiones: “En la institución de estudio se probó que los expertos de las áreas usuarias no elaboran los expedientes, específicamente los términos de referencia y Especificaciones técnicas según lo indicado en la norma, principalmente porque no están capacitados para esta función, lo cual ocasiona ciertos inconvenientes como el desabastecimiento de cada área”

Universidad: Universidad Nacional de Huancavelica

Grado: Maestría

Título: “Implementación del formato integrado TOC-LEAN para el perfeccionamiento de los indicadores de gestión en el departamento de licitaciones de una empresa del sector consultoría y construcción”

Autor: “Bach José Augusto Estrada Palacios”

Año: 2018

Objetivo: “Implementar el formato integrado de gestión TOC -LEAN el cual une ciertas metodologías de la teoría de restricciones y el Lean Management para perfeccionar los indicadores de gestión en el departamento de licitaciones de una empresa del sector consultoría y construcción”

Conclusiones: “Con la aplicación y puesta en marcha de las herramientas del Lean Management: Lean Office y las 5´s, se ha conseguido aumentar la productividad en el departamento de licitaciones, reducir los tiempos de preparación de expedientes que será las propuestas y mejorar la conformidad de entrega de los documentos de Licitación”

2.2 MARCO TEÓRICO ESPECÍFICO:

2.2.1 Las Contrataciones Públicas de Obras: situación actual y puntos de mejora

Título: “La Contratación Pública de Obras: situación actual y puntos de mejora”

Los productores del presente artículo indican que en España las obras de construcción ha tenido un descenso enorme y en vez de mejorar, las políticas de los gobiernos han hecho que se reduzca aún más, por esa problemática requieren que todos los involucrados realicen un análisis para identificar y describir los principales problemas y plantear soluciones como mejora en dichas licitaciones.

CAPITULO III: APLICACIÓN PROFESIONAL

3.1 CONTEXTO LABORAL - SITUACIONAL

El procedimiento actual para obtener una convocatoria donde se le puede vender al estado es que Servicio al Cliente revise la página del estado, donde ubique un proceso de contratación que incluya productos que comercialice la empresa, servicio al cliente envía las bases y de más documentos que publica la entidad por e-mail a la jefa del área de Marketing según producto, Dirección Técnica, representante, Gerente de Distrito, Gerente de División y Gerente de Servicio Al cliente, solicitando confirmen la participación y que envíen los códigos de los artículos a participar y por consiguiente que envíen las consultas.

El área de marketing es la que responde el correo indicando los códigos. El área de Dirección técnica y Marketing son las que formulan consulta u observaciones de las especificaciones técnicas y hacen llegar a Servicio Al cliente, para que esta lo ingrese al sistema, sin embargo, ha habido varios casos donde se informa que no se ingresó las consultas por diferentes motivos.

Luego servicio al cliente está pendiente de la siguiente fecha del calendario donde indica que se publicará la absolución de consultas para poder comunicar a las áreas involucradas y que se mencionaron anteriormente y de ser favorecidos el área de marketing sustenta la parte técnica para que sea evaluado por Dirección técnica y/o complemente alguna información, de estar todo correcto se entregará el expediente técnico a Servicio al Cliente para que lo una con la parte que no es técnica como son las declaraciones juradas, experiencia del postor etc. y con todo el expediente se presentaran como postor ingresando la oferta en el sistema. Igualmente, servicio al cliente espera la próxima fecha para saber qué empresa ha sido adjudicada y sea positivo o no, ingresará la información conveniente al sistema de demanda, este último es un aplicativo que se ingresa manualmente si se ganó o no y que monto, y también se coloca los datos de los procesos que no se participó

Al respecto se ha presentado casos que no se puede cumplir con presentar consultas en los procesos de adjudicación simplificada por la prontitud que se requiere.

3.2 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR EL BACHILLER

Como se mencionó, a los procesos de contratación con el estado le llamamos comúnmente “Licitaciones Públicas” pero se clasifican en varios tipos y dentro de ellos está la “adjudicación simplificada” que es la forma más frecuente de convocarse cuando hablamos de bienes y también es rápida, es así que con el fin de realizar mejoras en el procedimiento para la presentación de procesos de venta al estado, se realizará un formato para las adjudicaciones simplificadas, llamado check list, donde se indicará como detalle la fecha en que se publicó el proceso, la fecha en que se entregaron físicamente las bases y si hubo retroalimentación, los cargos de las personas responsables de aportar consultas ú observaciones y si estas intervinieron en formular ello y así colocar fechas para las demás actividades el mismo tratamiento para las demás actividades. Este formato se llenará de forma manual.

Para complementar las mejoras, se realizará como mínimo dos entrevistas a las personas involucradas en el presente procedimiento, quienes son la jefa de línea de laparoscopia y la jefa de línea de neurocirugía que son las profesionales que tienen a su cargo el producto a ofertar y por ello amplia experiencia en procesos de contratación con el estado para bienes por lo que de manera discrecional se eligieron para este estudio.

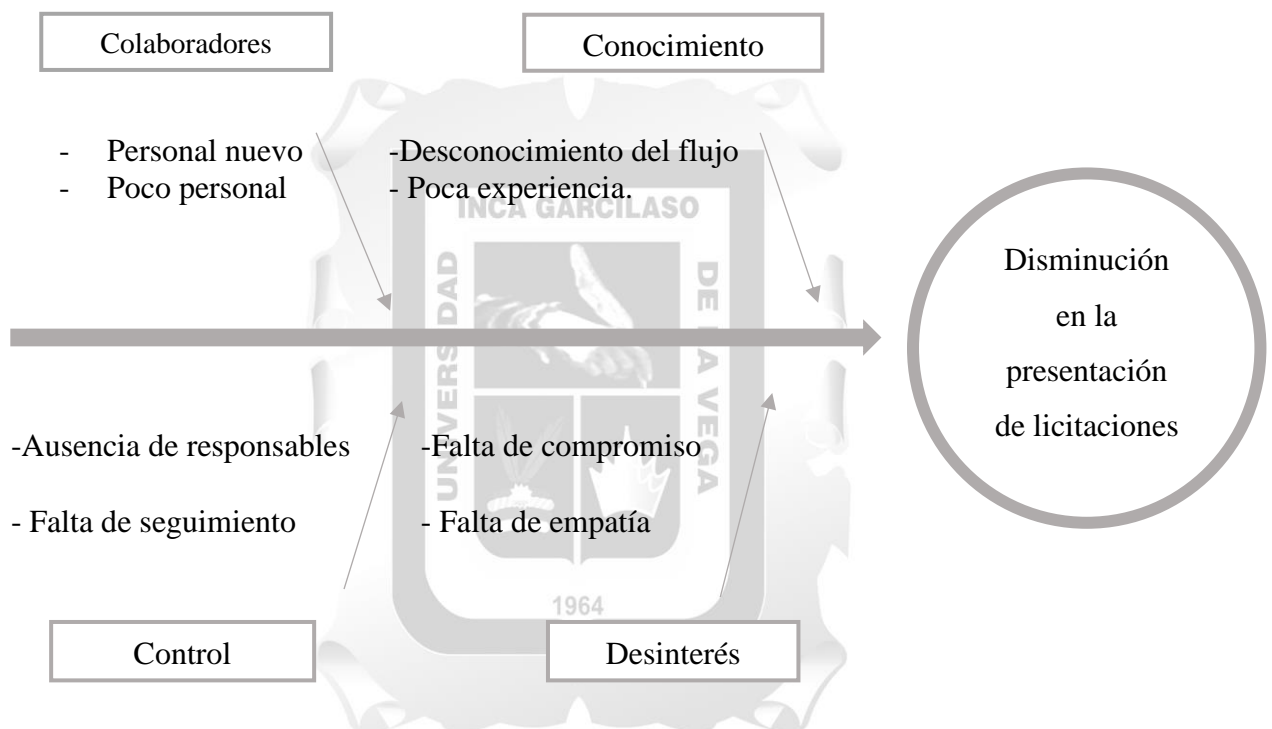
CAPÍTULO IV: APLICACIÓN PRÁCTICA

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

4.1.1 Síntesis de la Realidad Problemática:

Gráfico 1

Diagrama de Ishikawa



Nota: Elaboración propia.

En el esquema anterior se han identificado cuatro causas principales y sus respectivas sub causas; respecto a la causa Colaboradores, referente a la sub causa personal nuevo, esta se refiere al hecho que ingresó personal nuevo en el área de marketing teniendo a cargo la jefatura de una línea de productos, pero esta no conocía muy bien ni los productos ni los procedimientos que se acostumbraba para desarrollar una licitación y con respecto a la sub causa sobre poco personal, esta referido al área de servicio al cliente, toda vez disminuyó el personal en dicha área.

Respecto a la causa Conocimiento, referente a la sub causa desconocimiento del flujo, esta referido más al área de marketing justamente por haberse incorporado recientemente al equipo por lo que está en proceso de aprendizaje. Respecto a la sub causa poca experiencia, se refiere al área de marketing que aún no tiene la seguridad de participar o no en una primera revisión de bases, ya que si tiene varios ítems deberá conocer si los productos han sido promocionados por la fuerza de ventas o si el precio en el mercado permite participar viendo a qué precio la entidad estuvo comprando , indagando un histórico de compra o si podemos llegar a cumplir el plazo de entrega, si el comité evaluador de consultas podrá absolver a favor, o que características requeridas son conocidas y se puede rebatir ya que realizar consultas de varios ítems conllevará a ocupar varias horas desplazando otras actividades diferentes a las licitaciones.

Respecto a la causa Desinterés, en referencia a la sub causa falta de compromiso, esta referido a que cuando ciertas personas están trabajando arduamente en formular consultas, la otra área encargada de ingresar al sistema no colabora esperando unos minutos o preguntando cuanto tiempo mas se debe esperar para terminar con las consultas por el calendario que se debe cumplir. Con referencia a la falta de empatía esta referido a que si se sabe que determinada persona nueva en el equipo aun no conoce ciertos procedimientos, el personal antiguo no se solidariza y no le trasmite su experiencia.

Respecto a la causa Control, en referencia a la sub causa ausencia de responsables, en este caso se refiere a que, si un personal de menor rango no entiende determinada consulta, lo deja pasar o simplemente no realiza la consulta en el sistema y solo informa al día siguiente que no lo pudo hacer por determinados motivos, esto definitivamente no puede suceder si hay un personal de mayor rango o un jefe responsable de estos procesos que este supervisando. Con respecto a la sub causa falta de seguimiento, esta referido a que el área de ventas, debería involucrarse preguntando si se llevó a cabo cada actividad como son la formulación de consultas para que pueda trabajarlos con la entidad.

Por lo antes expuesto se deriva una situación conflictiva que se traduce en una disminución en la presentación de licitaciones.

Cuando se menciona la falta de compromiso se recuerda que existen estudios sobre la satisfacción laboral que señalan que los directores y gerentes deben trabajar para mejorar este campo con la finalidad de que se incremente la productividad o eficacia dentro de la empresa.(Diaz Dumont et al., 2023)

Así también podríamos asociar la falta de compromiso con el clima laboral y los estudios realizados indican que los gerentes deben aprender a utilizar las diferentes habilidades directivas para un buen clima organizacional.(Paredes-Zempual et al., 2021)

4.1.2 Desarrollo del caso:

Inicialmente, se recabará información sobre las mejoras que se desean realizar para que el procedimiento sea productivo y con ello presentarse en un proceso que convoca el Estado. La técnica que se usará para obtener información es la entrevista.

Seguidamente los detalles de la primera entrevista, cuya entrevistada es la jefa de línea de laparoscopia y tiene una experiencia en procesos con el Estado desde el 2016 es decir 6 años:

Tabla 1
Primera entrevista.

Preguntas:	Respuestas:
1.¿Qué áreas revisan las bases para participar en un proceso con el Estado y por qué?	Las bases, son revisadas por SSCC (coordinadora), Marketing (jefe de línea) y analista de DT + directora de DT. Porque somos los que conocemos el producto y sus especificaciones. Se requiere que revisen también la Gerencia de Ventas con el representante, ya que tienen experiencia en la venta y al estar más enlazados con el cliente pueden aportar sus conocimientos y de esta manera el análisis sea mucho mejor.

2. ¿Cuál es el medio donde se informa que existe una nueva convocatoria, para venderle al Estado?
- vía e-mail, según el tipo de producto a veces hay una interacción vía telefónica ya que, al ser el primer contacto, tiene la información que nos puede alertar en forma más rápida, sobre los plazos montos, algún documento, especificaciones técnicas etc
3. Las bases tienen capítulo I, II, III Y IV ¿Qué parte es revisada por Usted y por qué?
- Reviso capítulo III, donde están las especificaciones técnicas, porque estoy a cargo del producto y en reuniones anteriores ya tenía la indicación que es la parte que me corresponde revisar y consultar.
4. ¿Por qué es necesario que personal técnico o profesional formule consultas u observaciones?
- Sí, es necesario porque las bases contienen especificaciones técnicas que solo profesionales que conocen el producto pueden elaborar consultas, así también es necesario que la persona especializada en licitaciones revise y formule las consultas de las partes de las bases que no son especificaciones técnicas.
5. ¿Con que frecuencia revisan la web del Estado "Seace"? ¿con que frecuencia debería ser?
- No lo sé, debería ser lo más frecuente posible para tener tiempo de preparar consultas.
6. ¿Qué mejoras en el procedimiento para la presentación de procesos con el estado propondría?
- Que exista mayores reuniones para que nos informen sobre los avances y también porque al interactuar con las opiniones de los demás podemos tomar mejores decisiones de la experiencia.
7. ¿Cómo se informa de un estudio de mercado previo a una convocatoria?
- por e-mail que nos hacen llegar los clientes y también nos informa el representante.
8. Para saber quién ganó y a qué precio ¿Se registran los procesos que se participa o NO se participan?
- No recuerdo.
9. ¿Cómo se demuestra el interés en el procedimiento para vender al Estado?
- El estado puede comprar un producto por el lapso de 12 meses, eso significa que si no ganamos podríamos dejar de vender 12 meses, o al contrario ganar mensualmente una venta fija. Deberíamos darle mayor importancia a los concursos que convoca al Estado.

10. Los montos para el proceso de adjudicación simplificada son de 8 uits hasta menores a 480,000 soles ¿cómo aumentaría las ventas el participar en este tipo de procesos?
- Significaría que dentro de un mes y en una sola vez puedo vender más de 100,000, lo que es muy importante para llegar a la meta.
11. ¿se puede cumplir con los tiempos para presentar consultas ú observaciones en las adjudicaciones simplificadas?
- Es corto el tiempo si te informan con 2 días antes del vencimiento y si es un solo ítem podemos llegar a la fecha solicitada, pero si son 15 ítems, se hace muy difícil cumplir con presentar consultas dentro del plazo otorgado.
12. Desde la convocatoria hasta la buena pro son 15 días que dura el concurso ¿es beneficioso participar en una venta al estado con este plazo?
- Si, Corto tiempo significa venta rápida, rotación de productos en determinado tiempo.
13. ¿formular consultas y observaciones en una licitación es complejo?
- Depende del producto, de la cantidad de ítems y de cómo se interpreta las especificaciones técnicas.
14. ¿Por qué mayor participación en las licitaciones públicas, aumentaría las ventas?
- Sí. Ganar una licitación centralizada, significa venderle a todo el país mensualmente y por ende las ventas son en grandes cantidades.
15. ¿Se cuenta con una persona especializada en licitaciones?
- Si, en servicio al Cliente, existe una persona que tiene estudios especializados en licitaciones.
16. ¿existe alguien responsable de las licitaciones que coordine el éxito de las acciones, viendo que se cumpla en tener los documentos en el tiempo apropiado?
- Normalmente no, debería ser la jefatura de servicio al cliente.
17. Para conocer a la competencia, en los procesos que no pudo participar y que tienen productos similares a los suyos, ¿Cómo se informa de que empresa ganó?
- vía e-mail que informa servicio al cliente
18. ¿Alguien vela por el cumplimiento de lo solicitado en las bases?
- En servicio al cliente a veces.

Nota: Elaboración propia

De esta primera entrevista, se puede rescatar que existe varias ideas para mejorar el procedimiento como son:

- a) Incluir en la revisión de las bases a la Gerencia de Ventas y Representante de Ventas para realizar consultas por su experiencia con el usuario.
- b) Incluir interacción entre servicio al cliente y marketing al momento de informar sobre un nuevo requerimiento ya que servicio al cliente es el primer contacto en revisar el requerimiento.
- c) Incluir en la revisión de las bases a la Gerencia de Servicio al cliente porque es la persona especializada en Licitaciones.
- d) Establecer una persona responsable de vigilar el procedimiento.
- e) Se debe comunicar a la brevedad cuando se tiene un nuevo proceso.

Seguidamente los detalles de la segunda entrevista, realizada a la jefa de línea de neurocirugía, cuya experiencia en procesos con el estado es de 01 año:

Tabla 2
Segunda entrevista

Preguntas:	Respuestas:
1.¿Qué áreas revisan las bases para participar en un proceso con el Estado y porque?	Las bases son revisadas por SSCC (coordinadora), Dirección Técnica, Marketing (jefe de línea) porque soy la persona encargada del producto, y por el contacto directo que tiene el representante debería también revisar las bases ya que puede existir características direccionadas a otra marca, es ahí que los representantes pueden hablar y rebatir las objeciones, o aclarar alguna consulta que no esté clara
2.¿Cuál es el medio donde se informa que existe una nueva convocatoria, para venderle al Estado	Servicio al cliente nos informa vía email, solo por ese medio, pero sería bueno que físicamente se entregara las bases para ponerle más atención si en ello resaltaran algunos puntos que ha revisado servicio al cliente y además de interactuar rápidamente para intercambiar ideas.

3. ¿Las bases tienen capítulo I, II, III Y IV ¿Qué parte es revisada por Usted y por que?
- me concentro en el capítulo III es donde están los productos y es a lo primero que me enfoco por tener la jefatura del producto, pero se necesita ayuda de otras áreas para que todo pueda fluir mejor.
4. ¿Por qué es necesario que personal técnico ó profesional formule consultas ú observaciones?
- Es necesario porque las bases contienen especificaciones técnicas, donde solo profesionales que conocen el producto pueden consultar. para que no exista duda, así por ejemplo para que revisen la parte legal tiene que ser personas que hayan estudiado licitaciones públicas.
5. ¿Con que frecuencia revisan la web del Estado "SEACE" ? ¿con que frecuencia debería ser?
- no tengo conocimiento porque lo realiza servicio al cliente, debería ser todos los días para tener mayor tiempo y poder trabajar y reaccionar ante cualquier objeción.
6. ¿Qué mejoras en el procedimiento para la presentación de procesos con el estado propondría?
- Que todos tengamos el espíritu de ganar cuando vean una convocatoria, eso quiere decir intervenir en el corto tiempo varias personas con sus aportes y conocimientos y que se vea proactividad y de ver que el tiempo se acorta apoyar para que los esfuerzos sean fructíferos.
7. ¿Cómo se informa de un estudio de mercado previo a una convocatoria?
- por e-mail que nos hacen llegar los clientes y también nos informa el representante.
8. Para saber quién ganó y a qué precio ¿Se registran los procesos que se participa o NO se participan?
- no tengo conocimiento.
9. ¿Cómo se demuestra el interés en el procedimiento para vender al Estado ?
- Creo que debería haber mayor interés, como mayor seguimiento, mayor control, en el cumplimiento de lo solicitado, en el tiempo que se tiene, porque al participar significa también que el usuario conozca nuestros productos que son de alta calidad y con ello siempre nuestra marca este presente en sus opciones.
10. Los montos para este tipo de proceso es de 8 uits hasta menores a 480,000 soles ¿cómo aumentaría las ventas el participar en las adjudicaciones simplificadas?
- Ganar una adjudicación simplificada de un equipo que en promedio es casi 400,000 soles dentro de un mes, pero ello no queda ahí si no que el usuario comenzará a pedir los consumibles, y con ello más ventas en los siguientes meses.

11.¿se puede cumplir con los tiempos para presentar consultas ú observaciones en las adjudicaciones simplificadas?	Si nos pasan con anticipación si se puede cumplir en hacer consultas dentro del tiempo que asigna el cliente pero siempre lo pasan cercano a la fecha y esto nos complica hasta por un ítem a participar, pero cuando hay muchos ítems es muy difícil llegar a consultar todo lo que quisiera
12.Desde la convocatoria hasta la buena pro son 15 días que dura el concurso ¿es beneficioso participar en una venta al estado con este plazo?	Si por supuesto, como son rápidas es venta dentro de un mes y con ello llegar a la meta.
13.¿formular consultas y observaciones en una licitación es complejo?	Si es complejo, porque en una licitación casi siempre te piden inmensidad de documentos que te toma tiempo recolectar, son mucho más estrictos al momento de revisar los documentos inclusive los documentos requeridos son muy técnicos
14. ¿Mayor participación en las licitaciones públicas, aumentaría las ventas? ¿Por qué?	Si, los montos son más altos y por ello pueden pedir muchos más productos.
15. ¿Se cuenta con una persona especializada en licitaciones?	Si, la Gerente de Servicio al Cliente y la abogada de la empresa quienes podrían apoyar en el seguimiento o capacitarnos en forma semestral.
16.¿exite alguien responsable de las licitaciones, coordine el éxito de las acciones, viendo que se cumpla en tener los documentos en el tiempo apropiado?	No.
17.¿Cómo se informa de cuál fue la empresa ganó una licitación que no ha participado?	Mediante e-mail que envía servicio al cliente, pero debería guardarse en una base de datos para tener los precios.
18.¿Alguien vela por el cumplimiento de lo solicitado en las bases?	Dirección Técnica.

Nota: Elaboración propia

De la anterior entrevista, se puede rescatar que existe varias coincidencias con la primera entrevista y se rescata como mejora lo siguiente:

- a) Incluir en la revisión de las bases al representante de ventas por su contacto cercano con el usuario.
- b) Qué servicio al cliente entregue las bases impresas y resalte los puntos que ha revisado e interactuar rápidamente para intercambiar ideas.
- c) Espíritu ganador, donde en el más breve plazo todos envíen sus aportes o consultas para cumplir con la fecha requerida.
- d) Que los especialistas tomen responsabilidad en el control ó capacitación según corresponda.

De ambas entrevistas también se aprecia la importancia para las ventas de los diferentes procesos, ya que la mayoría de convocatorias para venderle al estado son de menores montos, pero muy significativos y lo que se debe aprovechar es que se adjudican en tiempo corto por lo tanto incremento en las ventas. Así mismo para las adjudicaciones simplificadas se debe tener mayor enfoque toda vez que el tiempo es corto para presentar consultas ú observaciones y preparar el expediente.

A continuación, una tercera entrevista que pertenece a la otra área de estudio que es servicio al cliente y que actualmente está es la persona que se encarga de comunicar una nueva convocatoria y preparar los expedientes de contratación con el estado, cuya experiencia en esta materia es de 8 años aproximadamente.

Tabla 3
Tercera entrevista

Preguntas:	Respuestas:
1.¿Qué áreas revisan las bases para participar en un proceso con el Estado y porque?	Marketing, Dirección Técnica, servicio al cliente
2.¿Cuál es el medio donde se informa que existe una nueva convocatoria, para venderle al Estado	Ingresando a la web del gobierno
3.¿Las bases tienen capítulo I, II , III Y IV ¿Qué parte es revisada por Usted y porque?	Reviso si vendemos productos para poder participar que es el capítulo I, porque lo demás se debe encargar marketing con ayuda de dirección técnica
4.¿Por qué es necesario que personal técnico ó profesional formule consultas ú observaciones?	Porque comercializamos productos para la salud y los profesionales en salud son los capacitados y entrenados
5.¿Con que frecuencia revisan la web del Estado "SEACE" ? ¿con que frecuencia debería ser?	Se revisa todos los días
6.¿Qué mejoras en el procedimiento para la presentación de procesos con el estado pondría?	Dos cosas, primero más apoyo de la jefatura de servicio al cliente en revisar las bases para no incurrir en errores y lo segundo es que recibamos capacitación continua.
7.¿Cómo se informa de un estudio de mercado previo a una convocatoria ?	Los clientes nos solicitan por e-mail que participemos en un estudio de mercado
8.Para saber quién ganó y a qué precio ¿Se registran los procesos que se participa o NO se participan?	Sí, en un cuadro que se comunica por e-mail todos los días y al día siguiente de la comunicación final se retira.
9.¿Cómo se demuestra el interés en el procedimiento para vender al Estado ?	Alguna vez adquirieron un servicio para que llegue las convocatorias directamente a los correos y así te da alertas y con ello evitar que se nos pase alguna convocatoria, pero comenzó a fallar avisando muy cercano a la fecha de consultas y confundía. Por lo tanto, se desestimó.

10. Los montos para este tipo de proceso es de 8 uits hasta menores a 480,000 soles ¿como aumentarías las ventas el participar en las adjudicaciones simplificadas?
- En la actualidad si se pone esfuerzo desde el trabajo de campo saldrían muchos procesos de equipos que nosotros vendemos y podemos ganar 300,000 soles dentro del mes o máximo dentro de 2 meses.
11. ¿Se puede cumplir con los tiempos para presentar consultas ú observaciones en las adjudicaciones simplificadas?
- Cuando son pocos ítems sí se cumple con los tiempos
12. Desde la convocatoria hasta la buena pro son 15 días que dura el concurso ¿es beneficioso participar en una venta al estado con este plazo?
- Negocio rápido es muy bueno para mayor utilidad.
13. ¿Formular consultas y observaciones en una licitación es complejo?
- Son más exigentes en pedir documentación ú otro requisito, inclusive encuentras trabas con el comité de selección cuando absuelven, por ello las consultas y observaciones tienen que ser muy cuidadosas
14. ¿Mayor participación en las licitaciones públicas, aumentarías las ventas? ¿Por qué?
- Los montos siempre son altos y para entregar en varios meses, eso significa venta todos los meses
15. ¿Se cuenta con una persona especializada en licitaciones?
- Si, la gerente de servicio al cliente, coordinadora general, la abogada de la compañía inclusive trabajamos con un estudio de abogados que continuamente nos pueden asesorar.
16. ¿Exite alguien responsable de las licitaciones, coordine el éxito de las acciones, viendo que se cumpla en tener los documentos en el tiempo apropiado?
- No.
17. ¿Cómo se informa de cuál fue la empresa ganó una licitación que no ha participado?
- Se tiene que revisar la página web
18. ¿Alguien vela por el cumplimiento de lo solicitado en las bases?
- De especificaciones técnicas se encarga dirección técnica, pero no hay responsable del resto de las bases, podría ser el representante siempre que fuese asesorado por una persona especializada.

Nota: Elaboración propia

Esta tercera entrevista es a una persona que es el actor principal en el área de servicio al cliente, se puede extraer como mejora lo siguiente:

- a) Responsabilidad de la jefatura de servicio al cliente
- b) Capacitación continua.

Así también se puede apreciar que tiene ciertos conocimientos diferentes a los que conoce del área de marketing propios de su labor, por lo que es de mucha ayuda entender el procedimiento que hace cada área. Con respecto a las respuestas se puede apreciar que coinciden en las respuestas de marketing en su gran mayoría, pero se detectó que hay información que marketing no conoce y es necesario que la compartan.

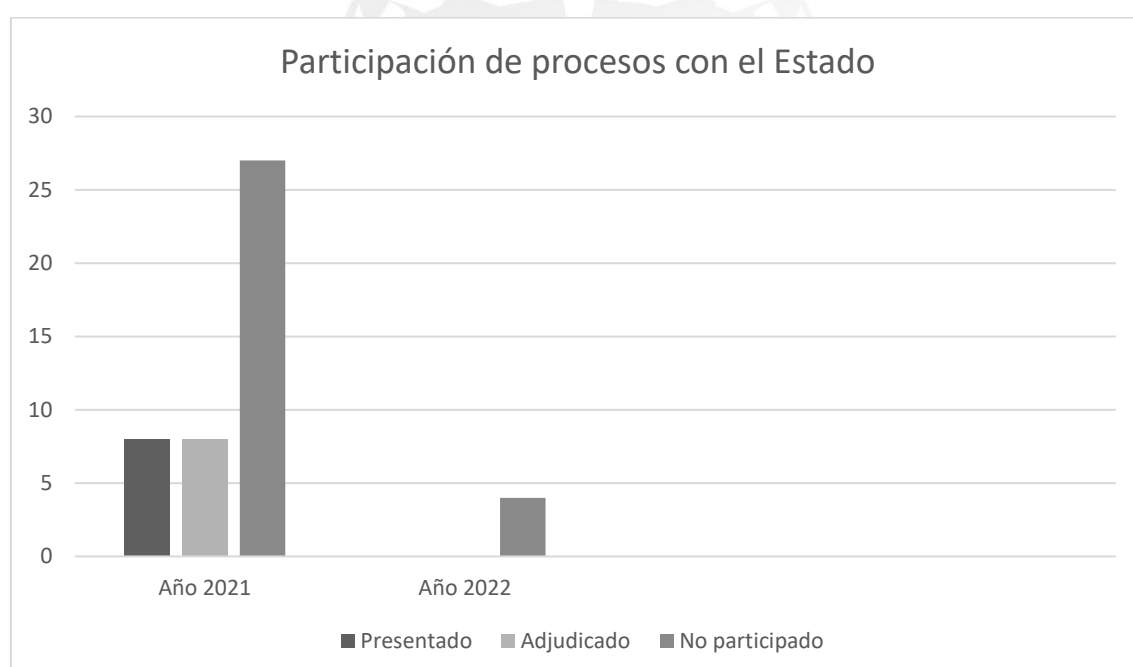
Algunos datos cuantitativos que se encuentran en la base de datos que debe ser llenada manualmente por el personal de servicio al cliente al final del procedimiento, mejor dicho una vez conocido quienes fueron los ganadores del proceso determinado, es decir no es necesario que la empresa hubiera participado, solo basta que se tenga productos que hubiésemos podido participar pero que en el camino pueda ser que no acogieran consultas u observaciones y no se pueda participar pero si es muy importante ver si al final la entidad llegó a comprar por este tipo de procedimiento de selección, o los competidores también tuvieron el inconveniente de que no le acogieron consultas, si esto último sucede significaría que la entidad todavía no ha comprado y se debe estar alerta para cuando convoquen nuevamente o si van a comprar en otra modalidad como es por cotizaciones de montos menores. Llenando estos datos también se puede saber que proveedores son los que están inmersos o son más conocidos en determinada entidad. Esta base de datos es un aplicativo de la empresa se puede encontrar:

- a) El nombre de la entidad del estado.
- b) Tipo de Productos.
- c) Año de la convocatoria.
- d) Año de la buena pro.

- e) Tipo de productos, sea material o equipo médico.
- f) Si se participó o no.
- g) Nombre de la razón social que obtuvo la Buena Pro.
- h) Precio ganador.

Para apreciar como ha disminuido la presentación en los procesos con el estado se ha elaborado la siguiente gráfica.

Gráfico 2
Participación de procesos con el Estado

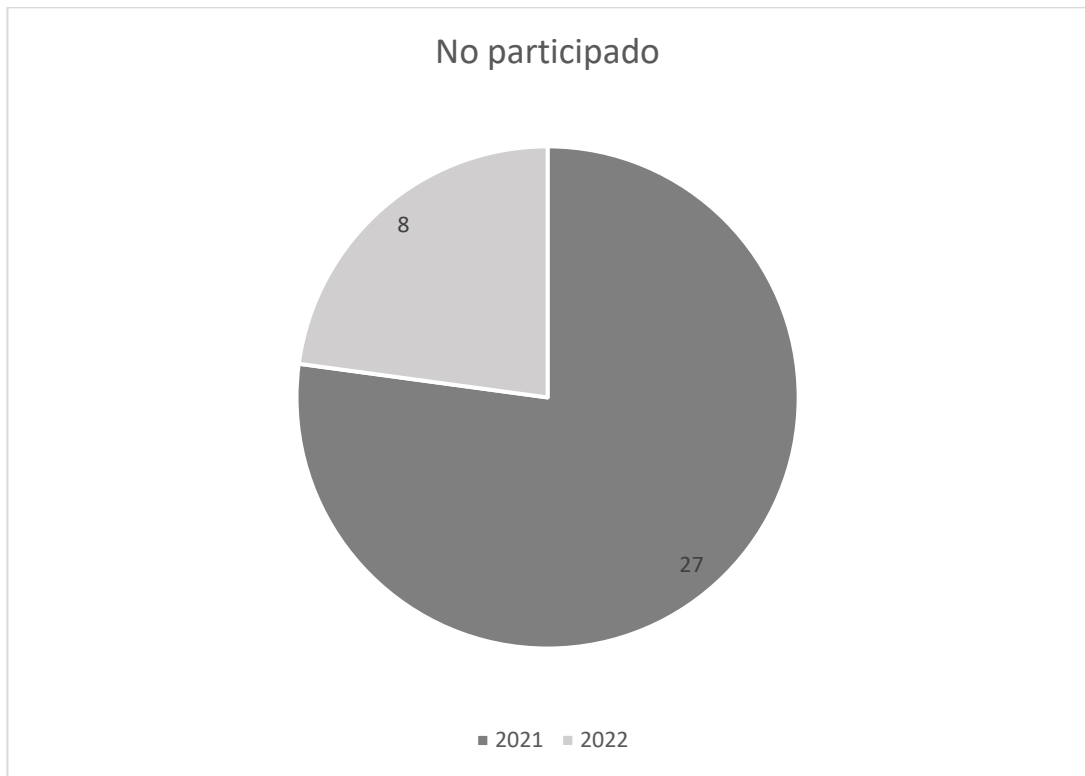


Nota: Elaboración propia.

En la gráfica se muestra claramente que el total de los procesos presentados han sido adjudicadas en el año 2021, esto quiere decir que al proceso que se participa o se presenta casi siempre se obtiene la Buena Pro, mientras que existe varios procesos que no se participa por no cumplir al menos una característica técnica. Luego en el 2022 no se presentaron a ninguna licitación por lo que es evidente que ha disminuido la participación en el mercado del Gobierno.

Gráfico 3

Comparativo de potenciales procesos no participados



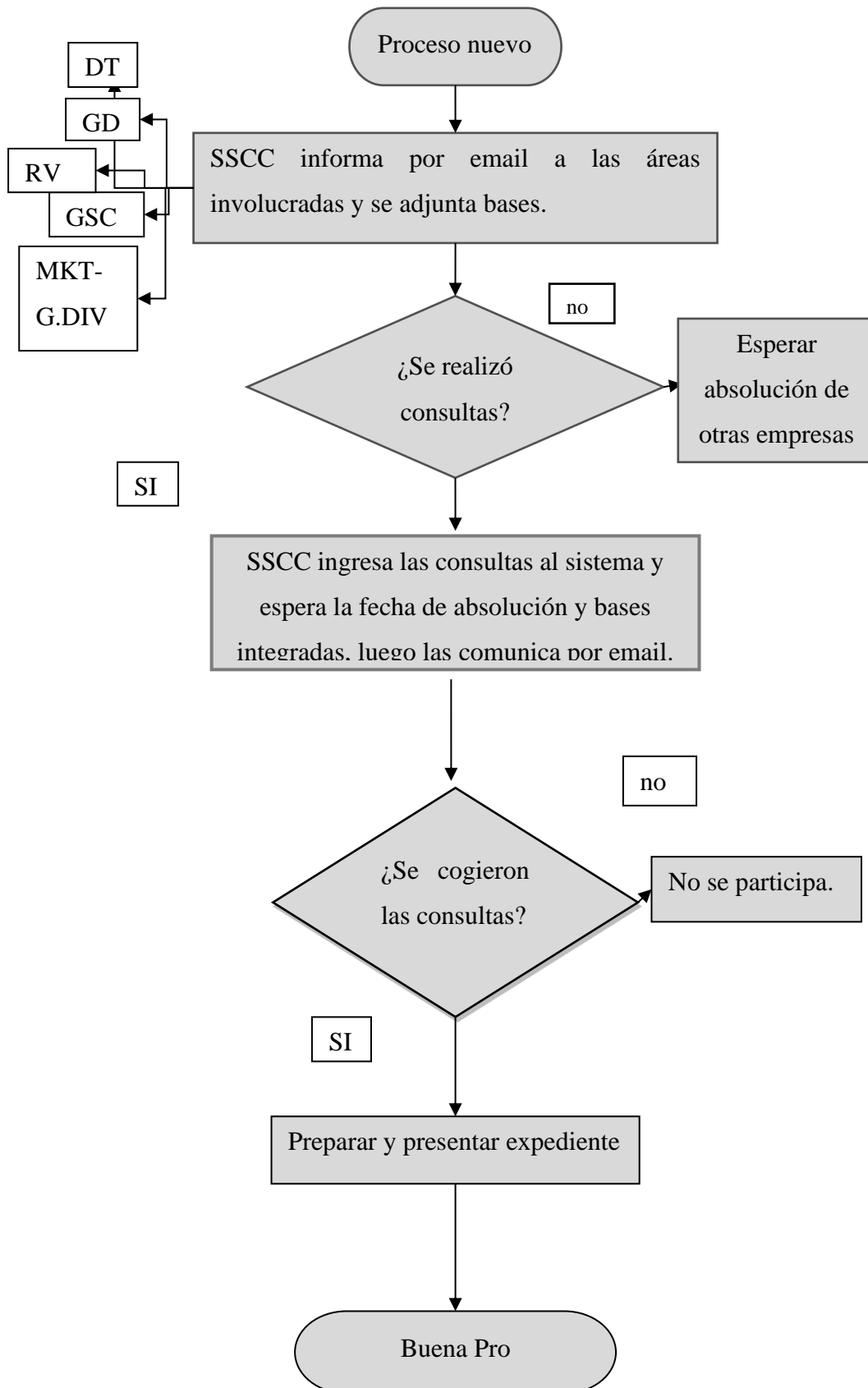
Nota: Elaboración propia.

En el gráfico circular se muestra que en el 2021 hubo procesos en los que se consideró a primera vista un atractivo posible contrato, pero bajó considerablemente en el año 2022, esta diferencia puede deberse a que no están poniendo todo su esfuerzo intentando participar en más requerimientos convocados.

A continuación, se presenta como es el flujo actual para presentarse en un proceso de adjudicación simplificada:

Gráfico 4

Flujograma actual del procedimiento.



En el Flujograma anterior podemos apreciar que se inicia con encontrar un nuevo proceso, esta búsqueda es en la página web destinada por el estado para poder publicar sus requerimientos de compra y esta búsqueda lo realiza el área de servicio al cliente, por ello como acción siguiente, el área de servicio al cliente extrae las bases de una convocatoria donde encuentra productos que comercializa la empresa y lo comunica por e-mail al área de marketing-gerente de división, dirección técnica, representante de ventas, gerente de distrito, gerencia de servicio al cliente, pero siempre le da una pequeña revisada, para confirmar si tenemos a la mano la documentación que piden o también para estar empapada del tema y ver en que pueden aportar.

Luego tenemos como interrogante si se hicieron consultas, en el caso que no se realizara consultas se espera la siguiente fecha del calendario que es la absolución de consultas para ver si los competidores formularon consultas que nos favorezcan, pero lo mas probable es que se haga todos los esfuerzos por preparar consultas y las observaciones según el caso, toda vez que siempre hay algo que no está muy claro, por lo tanto la acción siguiente es que servicio al cliente ingrese las consultas realizadas por el área de marketing al sistema respectivo, y espera la fecha de absolución de consultas y observaciones para enviar por e-mail a las áreas antes involucradas.

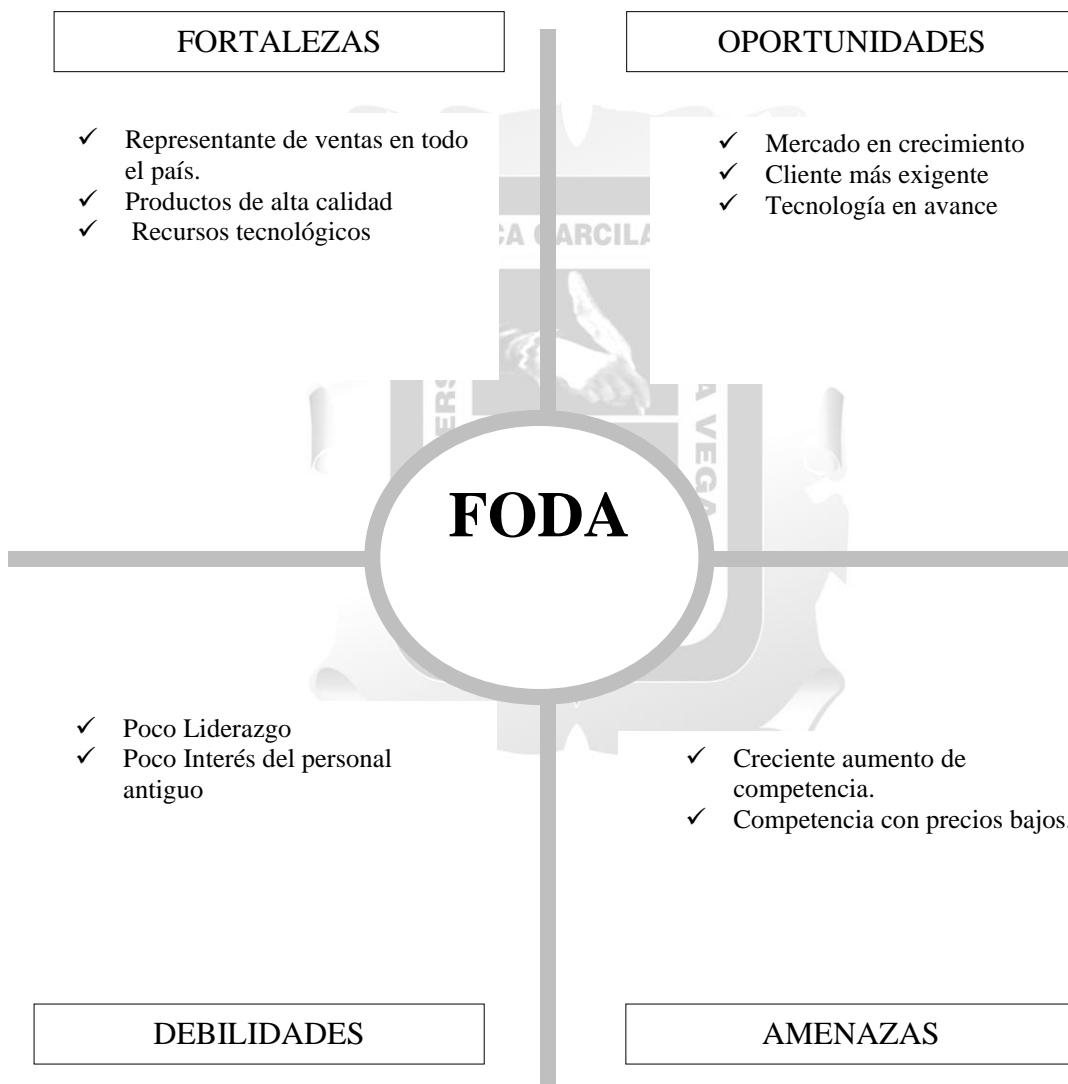
La siguiente interrogante es si nos acogieron las consultas, en el caso que no nos dieran la razón entonces no se participa, pero si el comité evaluador resolvió en forma favorable pasamos a la siguiente acción que es elaborar el expediente y presentarlo. Por último, se finaliza con la buena pro, que es la fecha donde indican que empresa ganó detallando cual fue el puntaje alcanzado y es ahí donde las entidades publican obligatoriamente el precio ganador, plazo de entrega o algún otro dato considerado importante por el comité evaluador, que es muy importante revisar sobre todo para conocer a la competencia, para la toma de decisiones.

4.1.3 Aplicación y Análisis:

Para hacer un análisis más claro y a raíz de las entrevistas realizadas anteriormente se detallará las fuerzas y flaquezas en el interior de la empresa, así como el riesgo y las oportunidades que se encuentren, y para ello utilizaremos el instrumento siguiente:

Gráfico 5

Matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.



Nota: Elaboración propia.

Cruce de la matriz FODA:

- La empresa tiene representantes de ventas en todo el país, esta es una fortaleza que debe ser muy aprovechada ya que hay oportunidad de un mercado que va creciendo. Deberán trabajar más con el usuario y hacer conocer más las especificaciones técnicas del producto para poder participar en los concursos que convoca el gobierno.
- El tener productos de alta calidad es una fortaleza deberá ser aprovechado ya que existe una oportunidad de que nuestra economía va en crecimiento y cada vez más la población optará por elegir un producto de calidad es decir será mas exigente, lo cual es una oportunidad muy buena.
- La empresa tiene recursos tecnológicos, quiere decir que cuenta a nivel corporativo mundial personal altamente capacitado tanto para diseñar aplicativos que resuelvan los procedimientos manuales aminorando la carga laboral y en la producción de productos para la salud para desarrollar productos que sean ergonómicos cada vez más mejorando la tensión o protección del profesional de la salud como el desarrollo de productos que lesionen menos al paciente. Sin duda esta fortaleza va de la mano con la oportunidad que dice tecnología en avance.
- El tener poco liderazgo como debilidad ocasionará que nos afecte la amenaza que dice que la competencia está en aumento, porque quiere decir que más empresas están entrando a competir entonces hay mucho por vender, justamente para que como empresa no seamos desplazados, el líder debe tener un espíritu competitivo que lleve adelante su equipo.
- El poco interés del personal antiguo también afectará la amenaza que indica que la competencia tiene precios bajos, esto porque el personal antiguo conoce las fortalezas de su producto y puede interceder con su experiencia en las consultas u observaciones o compartiendo todos sus conocimientos con el personal involucrado, es así que resaltando las bondades del producto el cliente lo tendrá presente antes que se decida por precios mas bajos.

Para resaltar lo importante que es el liderazgo, existen investigadores que han diseñado procedimientos para formar líderes en una empresa para que estos contribuyan a su sistema de calidad, proponiendo un programa de mejora de competencias entre los directivos.(Pupo Guisado et al., 2021)

Como propuesta de mejora he considerado realizar un check list, que tiene como nombre Check list para presentación de Adjudicaciones simplificadas, cuyo objetivo es que se evidencie quien participó en la etapa de formulación de consultas, se colocará con un aspa o círculo si revisó las bases y formuló consultas y en los puntos se indicará que capítulo de las bases se revisó y automáticamente se podrá apreciar que parte quedó sin revisar. Se colocará las fechas para saber en qué parte se están demorando más, pero para ello debe haber una reunión para tener claro que persona trabaja cada parte y como lo hace para evitar repreguntas o ausencia de alguna actividad, es decir estableciendo responsabilidades según su función. Se requiere que exista retroalimentación sobre todo entre el área de servicio al cliente ya que es el primer contacto y al explicar su revisión pondrá en alerta al área de Marketing. Así también se nombrará un responsable de verificar que se utilice como herramienta el presente documento con la finalidad de que el flujo sea cada vez más rápido.

Formulación de mejoras en el procedimiento para la presentación a licitaciones públicas:

A continuación, se adjunta el formulario check list que nace a raíz de las entrevistas realizadas:

Gráfico 6

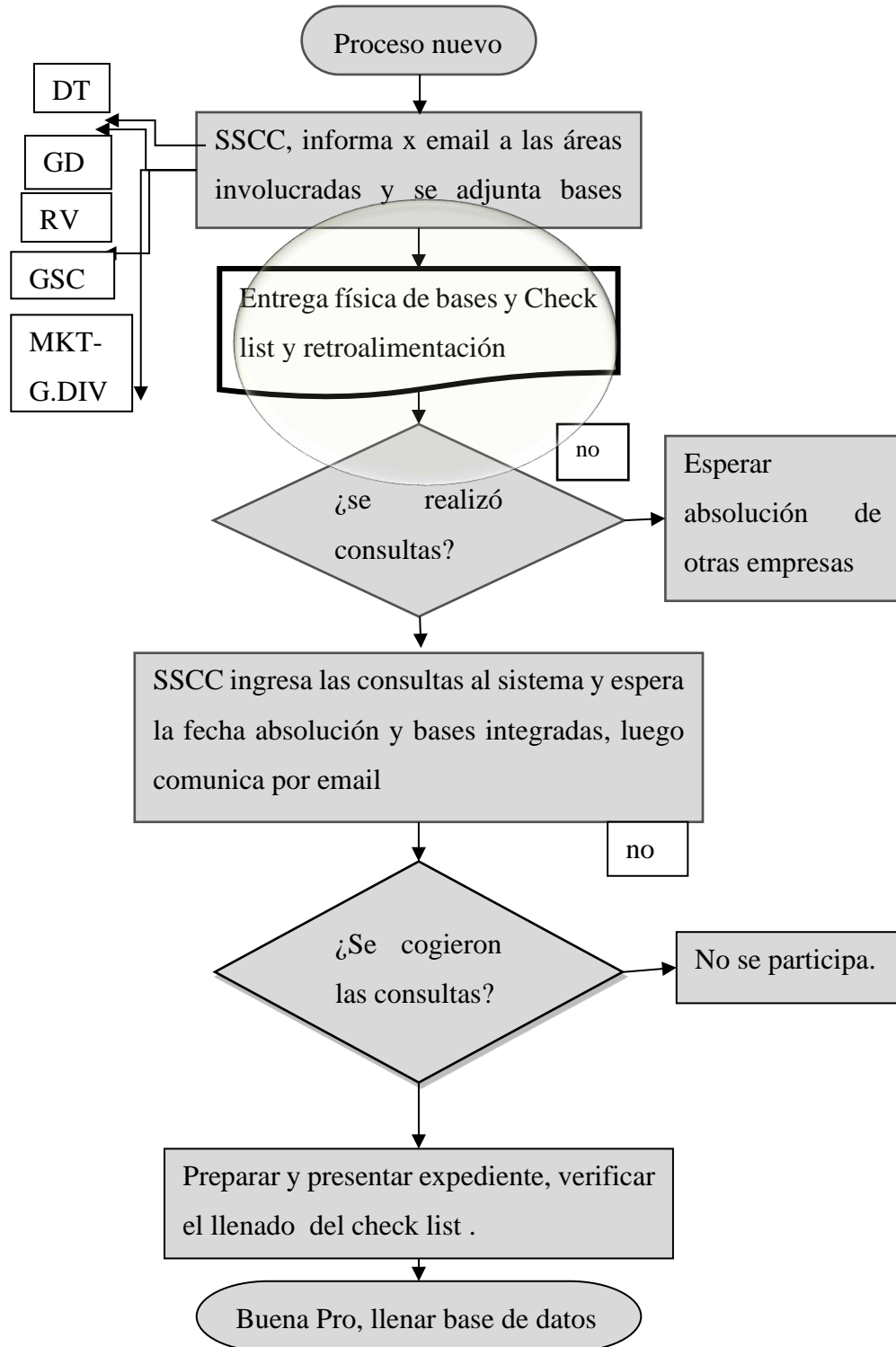
Hoja de verificación : check list

Checklist para presentación de Adjudicaciones simplificadas		
1	Fecha de la Publicación	
	Fecha de entrega de bases y	
2	retroalimentación	
3	Responsables de revisión de bases y formular consultas: (*)	
	Analista / Coordinadora	SI /NO
	Gerente Servicio Al cliente	SI/ NO
	Gerente de Distrito	SI/NO
	Representante de Ventas	SI/NO
	Jefe de línea de producto (Marketing)	SI/NO
	Gerente de la División	SI/NO
	Analista	SI/NO
	DT	SI/NO
4	Fecha de publicación de absolución y bases integradas	
5	Fecha de entrega de bases integradas en físico de SSCC a Marketing	
6	Fecha de confirmación de participación	
7	Fecha entrega de hoja de presentación de producto de SSCC a Marketing	
	Fecha de entrega de sustento de	
8	Marketing a SSCC	
9	Fecha de entrega para validación x DT	
10	Fecha de devolución x DT	
11	Revisión de expediente completo, encerrar en un círculo:	
	Analista / Coordinadora	SI /NO
	Gerente Servicio Al cliente	SI/ NO
	Representante de Ventas	SI/NO
(para ser llenado por la jefatura de servicio al cliente)		
(*) en los puntos colocar que capítulo de las bases se revisó		

Nota: Elaboración propia.

Así también el nuevo flujo con el documento antes expuesto, del procedimiento propuesto como mejora será de la siguiente manera:

Gráfico 7
Flujograma después de la mejora propuesta



Nota: Elaboración propia.

En el presente flujograma se inicia con encontrar un nuevo proceso o requerimientos de compra y esta búsqueda lo realiza el área de servicio al cliente, por ello como acción siguiente, el área de servicio al cliente obtiene las bases donde encuentra productos que comercializa la empresa y lo comunica por e-mail al área de marketing, gerente de división, dirección técnica, representante de ventas, gerente de distrito, gerencia de servicio al cliente, pero también imprimirá las bases y agregará el formulario check list para que pueda entregarlo físicamente a marketing y es en ese momento que interactúan ya que servicio al cliente es quien ya le dio una revisada a las bases y esa información se deberá transmitir a marketing con la finalidad de que este último no empiece de cero y este alerta a lo que pudo observar servicio al cliente. Luego tenemos como interrogante si se hicieron consultas, en el caso que no se realizara consultas se espera la siguiente fecha del calendario que es la absolución de consultas para ver si los competidores formularon consultas que nos favorezcan, pero siempre se hace todos los esfuerzos por preparar consultas y las observaciones según el caso, toda vez que siempre hay algo que no está muy claro, por lo tanto la acción siguiente es que servicio al cliente ingrese las consultas realizadas por el área de marketing al sistema respectivo, y espera la fecha de absolución de consultas y observaciones para enviar por e-mail a las áreas antes involucradas. La siguiente interrogante es si nos acogieron las consultas, en el caso que no nos dieran la razón entonces no se participa, pero si el comité evaluador resolvió en forma favorable pasamos a la siguiente acción que es elaborar el expediente y presentarlo, pero al mismo tiempo pedir el check list para llenar los datos requeridos. Se finaliza con la buena pro, pero se deberá llenar el sistema con los datos de los ganadores y el precio del producto adjudicado.

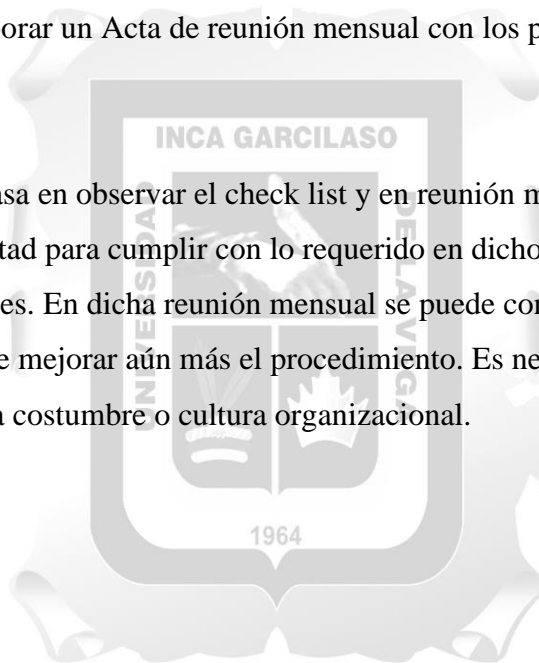
Con el trabajo realizado considero que habrá mayor participación de todos actores que conocen el proceso de venta al estado esto quiere decir que se incluirá a más personas para que aporten sus conocimientos, al tener más personas como responsables aumentará el enfoque, esto quiere decir que siempre habrá alguien que proporcione una alerta, cuando pregunta o contribuye en algún aspecto. Se tendrá en cuenta las fechas para verificar donde está la demora y se nombrará una responsable que es una persona especializada con liderazgo de verificar que se cumpla con obtener toda la documentación en el menor tiempo y de esta manera los esfuerzos tendrán éxito y ó no se malgastará el tiempo, con ello mayor venta, lo cual significa mayor utilidad para la empresa.

4.1.4 Registro y Estrategias para la mejora:

Con el propósito de la mejora propuesta tenga resultados esperados, se requiere lo siguiente:

- a) Reunión previa para la inducción y conocimiento del check list para adjudicaciones simplificadas.
- b) Debe existir una reunión cada mes como control para saber quiénes ya lo ponen en práctica o quienes aún no han puesto en práctica y poder reforzar con una capacitación o aclaración.
- c) Se debe elaborar un Acta de reunión mensual con los puntos acordados de ser el caso.

El control se basa en observar el check list y en reunión mensual ir preguntando quien ha tenido dificultad para cumplir con lo requerido en dicho. Todo check list debe ir colocado con las bases. En dicha reunión mensual se puede consultar a cada involucrado si se puede mejorar aún más el procedimiento. Es necesario la reunión mensual para crear una costumbre o cultura organizacional.



CONCLUSIONES

1.- Como conclusión general se formuló un procedimiento para la presentación de licitaciones públicas, el procedimiento consistió en diseñar un nuevo flujograma de proceso que aporta mayor eficiencia en éste, el área de servicio al cliente imprimirá las bases de una nueva convocatoria y adjuntará el check list con las actividades de dicho proceso para entregarlas al área de marketing, pero también habrá retroalimentación entre ambas.

2.- Se formuló un check list orientado a mejorar el procedimiento para la presentación de licitaciones públicas, en él se resalta como será el procedimiento desde que *servicio al cliente* detecta un nuevo proceso, se colocará las fechas de las actividades que indica cada convocatoria para tener presente el tiempo con que se cuenta para cada fase, se pondrá los nombres para saber quién participó en revisar y formular consultas.

3.- Se estableció las responsabilidades en las actividades del procedimiento para la presentación de licitaciones públicas, entre la que resalta que la persona especializada en licitaciones será la encargada de monitorear el nuevo flujograma a través del check list.

RECOMENDACIONES

- 1.- Se recomienda profundizar en el análisis de la satisfacción laboral
- 2.- Se sugiere tener una guía para el futuro cuando se incorpore personal nuevo o cuando exista cambios en la estructura.
- 3.- Se recomienda evaluar para el futuro digitalizar el formato propuesto en el presente trabajo de investigación.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agoués Mendizabal, C. (2020). El comercio justo en el marco de la contratación pública. *Cuadernos Europeos de Deusto*, 63, 237–267. <https://doi.org/10.18543/ced-63-2020pp237-267>
- Alejos, O. (2019). Convenios arbitrales desequilibrados en los contratos públicos bajo la ley de contrataciones del Estado. *Derecho PUCP*, 82, 347–370. <https://doi.org/10.18800/derechopucp.201901.012>
- Díaz Dumont, J. R., Ledesma Cuadros, M. J., Tito Cárdenas, J. V., & Carranza Haro, L. R. (2023). Satisfacción laboral: algunas consideraciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 158–170. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.11>
- Gil Pedreros, I. D. (2022). Corrupción en la contratación estatal. *VISUAL REVIEW. International Visual Culture Review / Revista Internacional de Cultura Visual*, 9(Monográfico), 1–7. <https://doi.org/10.37467/revvisual.v9.3758>
- Jorge Manuel Macías Bermúdez, Ignacio Fernando Barcos Arias, & Carolay María Burbano Terán. (2021). *Análisis de la contratación pública en situación de emergencia. Impacto del COVID-19*. 8.
- Miguel David Rojas López, Susana María Valencia, & Luis Miguel Jiménez Gómez. (2021). Análisis de indicadores financieros en los procesos de licitación en Colombia. *Ingenierías Universidad de Medellín*.
- Ortega-Laurel, C. (2021). The state as a smart consumer to carry out public procurement of innovation. *PAAKAT: Revista de Tecnología y Sociedad*, 11(20), 1–15. <https://doi.org/10.32870/Pk.a11n20.532>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L. E., & Moreno-Freites, Z. E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/IAv50n127.05>
- Pupo Guisado, B., Cruz Garrido, Y., & Robert García, M. (2021). Formación y mejora del liderazgo para perfeccionar el sistema de gestión de la calidad en empresa cubana. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i2.2544>

San Miguel Giralt, J. (2017). Contratación pública y colusión. Derecho de competencia frente al derecho administrativo. *Vniversitas*, 66(135), 377. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.vj135.cpcd>

San Miguel Giralt, J. (2018). La colusión como práctica anticompetitiva en la contratación pública. Reciente tendencia a la participación accionaria horizontal en EE.UU. y América Latina. *Ius et Praxis*, 24(1), 757–800. <https://doi.org/10.4067/S0718-00122018000100757>



ANEXOS



Anexo 01



TOPES (*) PARA CADA PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN PARA LA CONTRATACIÓN DE BIENES, SERVICIOS Y OBRAS – REGIMEN GENERAL

Año Fiscal 2023 y en Soles

TIPO	MONTOS (**)				
	BIENES	SERVICIOS			OBRAS
		SERVICIO EN GENERAL	CONSULTORIA DE OBRAS	CONSULTORIA EN GENERAL	
LICITACIÓN PÚBLICA	>= de 480,000	-			>= de 2'800,000
CONCURSO PÚBLICO	-	>= de 480,000			-
ADJUDICACIÓN SIMPLIFICADA	< a 480,000 > de 39,600	< a 480,000 > de 39,600			< a 2'800,000 > de 39,600
SUBASTA INVERSA ELECTRÓNICA	> de 39,600	> de 39,600	-		
SELECCIÓN DE CONSULTORES INDIVIDUALES	-	-		<= a 60,000 > de 39,600	-
COMPARACIÓN DE PRECIOS	<= a 74,250 > de 39,600	<= a 74,250 > de 39,600	-		
CONTRATACIÓN DIRECTA	> de 39,600	> de 39,600	-	> de 39,600	> de 39,600
CONCURSO DE PROYECTOS ARQUITECTONICOS	-	-	>= de 480,000	-	-

(*) Artículo 5º literal A, Artículos 22º al 27º del Texto Único Ordenado (TUO) de la Ley de Contrataciones del Estado, Ley N° 30225 aprobado por Decreto Supremo N° 082-2019-EF, y artículos 32º, 76º, y 98º del Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 350-2015-EF, y al Artículo 17º de la Ley N.º 31638 que aprueba el presupuesto del sector público para el año fiscal 2023.

(**) Decreto Supremo No 309-2022-EF, publicado en el diario oficial El Peruano el día 24.12.2022.

(***) Prohibida su reproducción, modificación o publicación, sin citar la fuente.

Elaborado por la Dirección del SEACE – OSCE (***)

1964

Nota: Fuente página web del gobierno: www.osce.gob.pe