

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍAS FÍSICAS Y
FORMALES

PROGRAMA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



“IMPLEMENTACIÓN Y MEJORA DE SERVICIOS LOGÍSTICOS DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN DE CONCRETO, AGREGADO Y PREFABRICADO, AREQUIPA 2015.”

Informe Final presentado por el Bachiller:
OMAR RUBEN RODRÍGUEZ PAZ

Para optar el Título Profesional de:
INGENIERO INDUSTRIAL

AREQUIPA – PERÚ
2015

DEDICATORIA

*A mis Padres y hermanos por su apoyo
consejos, valores, perseverancia y
constancia.*

*A mi compañera por compartir
objetivos junto a mí. Gracias.*

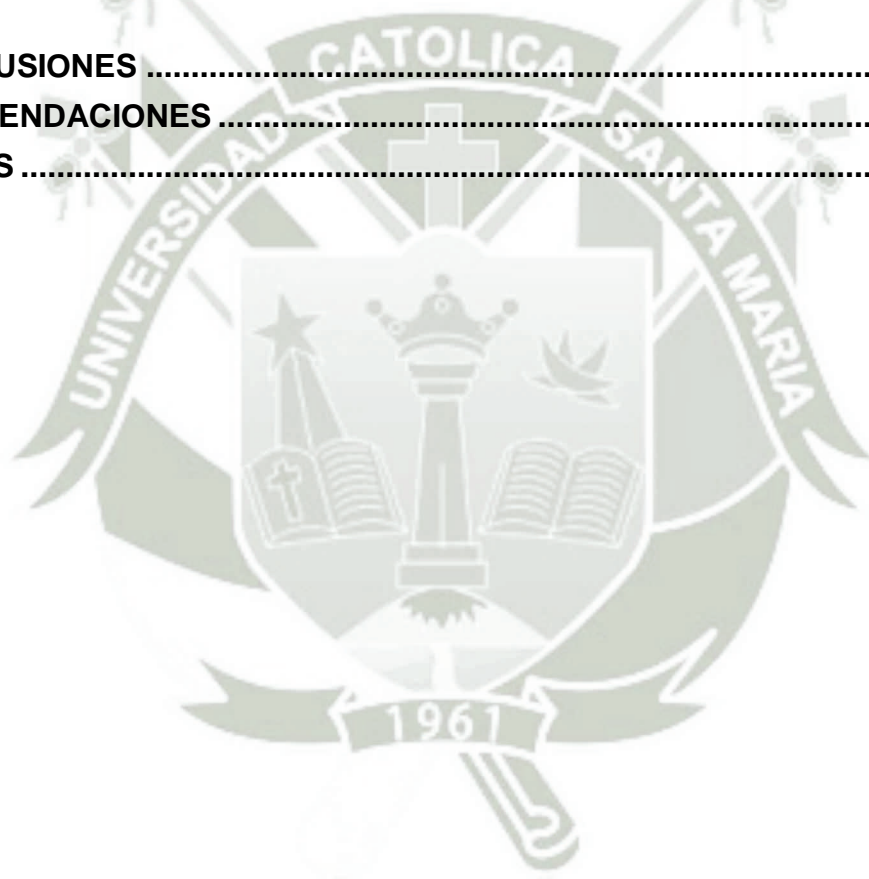
Omar Rodríguez

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	vii
RESUMEN	viii
SUMMARY	ix
CAPITULO I.....	1
PRESENTACIÓN DEL INFORME DE TRABAJO PROFESIONAL	1
TITULO: “IMPLEMENTACIÓN Y MEJORA DE SERVICIOS LOGÍSTICOS DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN DE CONCRETO, AGREGADO Y PREFABRICADO, AREQUIPA 2013 - 2015.”	2
1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.2 OBJETIVOS.....	2
1.2.1 Objetivo General	2
1.2.2 Objetivos Específicos	3
CAPITULO II	4
MARCO TEÓRICO.....	4
2.1 GENERALIDADES	5
2.1.1 Orígenes	8
2.1.2 Evolución de la Logística.....	8
2.2 MEJORA CONTINUA	11
2.2.1 Concepto:.....	11
2.2.2 Principios de mejora continua	11
2.2.3 Fundamentos del mejora continua	18
2.2.4 Obstáculos a las mejoras	19
2.2.5 Herramientas de mejora continua	20
CAPITULO III	21
DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....	21
3.1 EMPRESA	22
3.1.1 Ubicación	22
3.1.2 Visión de Concretos SUPERMIX.....	23
3.1.3 Misión de Concretos SUPERMIX	23
3.1.4 Política de la empresa	24
3.1.5 Principales productos de CONCRETOS SUPERMIX S.A.	25

3.1.6 Equipos de Apoyo	28
CAPITULO IV.....	31
DESCRIPCIÓN DE PROBLEMAS.....	31
4.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DENTRO DEL ÁREA LOGÍSTICA	32
4.2 SITUACIÓN Y ASPECTOS INICIALES DE LA EMPRESA CON RESPECTO AL ÁREA DE LOGISTICA (SUB ÁREA DE SERVICIOS) .	36
4.2.1 Problema N° 1.....	37
4.2.2 Problema N° 2.....	38
4.2.3 Problema N° 3.....	38
4.2.4 Problema N° 4.....	39
4.2.5 Problema N° 5.....	39
4.2.6 Problema N° 6.....	40
4.2.7 Problema N° 7.....	40
4.2.8 Problema N° 8.....	41
4.2.9 Problema N° 9.....	42
4.2.10 Problema N° 10.....	42
4.2.11 Problema N° 11.....	43
4.2.12 Problema N° 12.....	44
4.2.13 Problema N° 13.....	44
4.2.14 Problema N° 14.....	45
4.2.15 Problema N° 15.....	45
CAPITULO V.....	46
PLANTEAMIENTOS DE SOLUCIONES.....	46
5.1 SITUACIÓN Y ASPECTOS POSTERIORES A LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS SOLUCIONES CON RESPECTO AL ÁREA DE LOGÍSTICA (SUB ÁREA DE SERVICIOS).....	47
5.1.1 Problema N° 1.....	47
5.1.2 Problema N° 2.....	54
5.1.3 Problema N° 3.....	56
5.1.4 Problema N° 4.....	57
5.1.5 Problema N° 5.....	57
5.1.6 Problema N° 6.....	58
5.1.7 Problema N° 7.....	58
5.1.8 Problema N° 8.....	59

5.1.9 Problema N° 9.....	65
5.1.10 Problema N° 10.....	65
5.1.11 Problema N° 11.....	66
Problema N° 12.....	73
5.1.12 Problema N° 13.....	77
5.1.13 Problema N° 14.....	79
5.1.14 Problema N° 15.....	85
CAPITULO VI.....	90
ANÁLISIS DE IMPACTOS.....	90
6.1. IMPACTOS DE MEJORAS EN EL NIVEL DE SERVICIO.....	91
CONCLUSIONES.....	94
RECOMENDACIONES.....	96
ANEXOS.....	100



ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 3. 1:	Equipos de Apoyo.....	28
Cuadro N° 5.1:	Estrategia de Liberación de solicitud de Pedido SAP	53
Cuadro N° 5.2:	Estrategia de Liberación de Pedido SAP	53
Cuadro N° 5.3:	Estrategia de liberación de Hoja de Aceptación de Servicios:	53
Cuadro N° 5. 4:	Indicador de Incumplimiento para Planta Gloria	87
Cuadro N° 5. 5:	Indicador de Incumplimiento para Planta Valle Blanco	88
Cuadro N° 5. 6:	Indicador de Variación de Requerimiento Planta Gloria	89
Cuadro N° 5. 4:	Indicador de Variación de Requerimiento Planta Valle Blanco.....	89
Cuadro N° 6. 1:	Nivel de Servicio para Logística " Sub Área Servicios"	92
Cuadro N° 6. 2:	Matriz de Variables Dependientes	93

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 5. 1:	Indicador de Ahorro por mes.....	86
Gráfico N° 5. 2:	Indicador de Incumplimiento para Planta Gloria	87
Gráfico N° 5. 3:	Indicador de Incumplimiento para Planta Valle Blanco	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 5. 1:	Solicitud de pedido generada en SAP	55
Figura 5. 2:	Estrategias de liberación de una Solicitud de pedido Generada en SAP	56
Figura 5. 3:	Resumen indicador de ahorro por mes	85

INTRODUCCIÓN

Señores miembros del Jurado:

El Trabajo que pongo a vuestra consideración, es producto de la experiencia adquirida en mi trabajo en una Empresa de CONCRETOS de AREQUIPA como Supervisor de Servicios Logísticos.

Para una mejor sistematización, el estudio se ha organizado en capítulos de la siguiente forma:

En el Primer capítulo, se desarrolla la presentación del informe de trabajo profesional.

En el segundo Capítulo, se alcanza las concepciones básicas, sobre las cuales se han enfocado los planteamientos de solución al problema tratado.

Como tercer capítulo se desarrolla el diagnóstico de la empresa.

En el Cuarto capítulo, se exponen los problemas encontrados en la empresa, los mismos que fueron analizados y manejados de manera sistemática para su solución.

El Quinto Capítulo explica la propuesta de solución al tema tratado.

Finalmente se detallan los resultados obtenidos durante la experiencia profesional personal en la empresa así como las conclusiones y recomendaciones que considero importantes para el desarrollo y crecimiento de la organización.

RESUMEN

El Plan de trabajo para obtener el título profesional sobre la labor realizada en el área de Logística Servicios, presenta las siguientes características.

El presente informe se basa en la premisa de. “Conocer, comprender la problemática y orientarse a sus correcciones” que responde a objetivos de investigación, es por ello que el trabajo, se considera una descripción de la constitución, estructuras, organización, procedimientos de la empresa.

Posteriormente, se establece un análisis de los inconvenientes, errores, demoras, diversas quejas de los usuarios tanto externos como internos de la empresa, para poder establecer el mejoramiento y orientación en beneficio del área y de la empresa.

Por último, establecer procesos y procedimientos ejecutados para el control de la adjudicación de servicios, regularizaciones de órdenes de servicio, gestión en la selección y evaluación de proveedores, gestión en el transporte de producto terminado, misceláneos y transporte de Cemento y/o Materia Prima.

Con la necesidad constante de gestionar eficientemente los recursos de una empresa y que estos se expresen en índices de desempeño positivos es que la función del Ingeniero Industrial debe responder a estas exigencias y se ve inmerso en la revisión constante de los procesos y procedimientos, optimizar recursos, tiempos, simplificación de tareas repetitivas con el fin de optimizarlos y generar mayor productividad para la empresa.

SUMMARY


The work plan to obtain the professional title on the work in the area of logistics services, has the following features.

This report is based on the premise. "Know, understand the problem and be directed to its corrections" that responds to research objectives, that is why the work, it is considered a description of the constitution, structures, organization, procedures of the company.

Subsequently, it provides an analysis of the shortcomings, errors, delays, several complaints from users both external and internal to the company, in order to establish the improvement and guidance for the benefit of the area and of the company.

Finally, establish processes and procedures implemented for the control of the procurement of services, regularizations of service orders, management in the selection and evaluation of suppliers, management in the transport of finished product, miscellaneous and transport of cement and/or raw materials.

With the constant need to efficiently manage the resources of a company and that these are expressed in positive performance indexes is that the role of the Industrial Engineer must respond to these demands and is immersed in the constant review of the processes and procedures, optimize resources, times, simplification of repetitive tasks in order to optimize and generate greater productivity for the company.



CAPITULO I
PRESENTACIÓN DEL INFORME DE
TRABAJO PROFESIONAL

TITULO: “IMPLEMENTACIÓN Y MEJORA DE SERVICIOS LOGÍSTICOS DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN DE CONCRETO, AGREGADO Y PREFABRICADO, AREQUIPA 2013 - 2015.”

1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Se ha observado que en CONCRETOS SUPERMIX se tiene un elevado crecimiento económico y con apertura constante de nuevos proyectos y mercados.

Cabe resaltar que debido a la dinámica del rubro es que se tiene diversas plantas por el Sur del Perú, lo cual requiere de una Logística especial al tener operaciones y centros de Producción a lo largo de todo el sur del Perú.

Partiendo de esta premisa se tiene que no todos los proveedores tanto de compra como de servicios pueden atender a las diversas plantas ya que incurriría en un sobre costo o simplemente su alcance no podría darse hasta el punto requerido.

Es así que en mi experiencia laboral en la Empresa de Concretos, se pudo conocer y evidenciar falencias en cuanto a la Gestión Logística y falta de procedimientos óptimos en el área de Servicios, por lo cual se concluyó que se debería implementar una reorganización de procedimientos y políticas, las cuales optimicen, simplifiquen y garanticen la calidad y precio de los servicios.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Proponer procedimientos idóneos de acuerdo a la dinámica del negocio de Concretos Supermix con los cuales se pretende tener mejores precios de mercado, poder comparar propuestas, búsqueda de nuevos proveedores, realizar análisis de costos unitarios y poner límite y control a los servicios directos realizados por los usuarios.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar, plantear, proponer, implementar y difundir procedimientos que establezcan claramente el proceso solicitud, trámite, y adjudicación de un servicio por parte del área usuaria. Debido a que los procedimientos actuales permiten tener un amplio manejo de la selección, adjudicación y regularización al usuario.
- Evaluar y ampliar la gama de proveedores tanto locales como de otros departamentos, todo ello se lograra con la Inscripción de proveedores los cuales presentaran un folio con diversos documentos para que puedan ser revisados y verificados, de cumplir con lo establecido con Concretos SUPERMIX podrá formar parte del listado de proveedores habilitados.
- Lograr un indicador de ahorro mediante la negociación de propuestas en base al análisis de costos y circunstancias específicas esto con el fin de generar Ahorro a la empresa, para lo cual se plantea como porcentaje base de 5 % de ahorro, siendo revisado anualmente y de acuerdo al comportamiento obtenido se podrá redefinir el porcentaje a objetivos reales.



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 GENERALIDADES

Logística es un término que muchas veces no es tan fácil de definir, esto ocurre debido a que el mismo se encuentra ligado a otros aspectos tales como transporte, comunicación, tecnología, etc.; en cada uno de ellos la logística adquiere un significado muy especial y diverso. Pero para que podamos comprender mejor su esencia decimos que la logística es el grupo de métodos como medios que necesitamos para poder realizar la organización de una compañía o empresa, como también un servicio en particular. La logística empresarial la cual se relaciona con la planificación y gestión de distintas actividades como son la producción, las compras, los servicios, el transporte, almacenaje, distribución y mantenimiento.

La logística que se utiliza en las empresas se encuentra vinculada a los movimientos de almacenamiento los cuales nos ayudan a controlar el flujo de productos y el consumo de la materia prima para fabricarlos; el objetivo principal de la logística en sí es brindar niveles adecuados de servicio al consumidor a un costo sumamente razonable. Algunos estudiosos de la materia resumen esta definición diciendo que la logística tiene como fin ubicar a un costo mínimo una cantidad de bienes comerciales en el lugar y momento correcto, es decir, al momento de la demanda. Dentro de este término existe otro muy empleado que se denomina “cadena logística”, la misma determina cómo y cuándo utilizar determinados recursos en los lugares necesarios; esta cadena tiene dos etapas básicas: la primera es la encargada de optimizar el flujo del material por medio de una red de transporte y sitios de almacenamiento (Gómez, María Marzo 2014)

La forma más directa y clara de comprender la logística empresarial es definiéndola a través de las actividades que la constituyen o conforman. Y si de ello se trata, la mejor forma de hacerlo es diciendo que la logística empresarial se ocupa del suministro y gestión de materias primas e insumos, como de la distribución de productos o servicios, haciéndose

cargo para ello de temas tales como el transporte, el mantenimiento de inventarios, el procesamiento de pedidos, las compras, la planificación de productos, el empaquetamiento de protección, el almacenamiento, el tratamiento de mercancías y el almacenamiento de información.

Hemos hecho mención en el párrafo anterior a actividades claves, como actividades de soporte. Entre las primeras figuran el servicio al cliente, el transporte, la gestión de inventarios y el procesamiento de pedidos. En tanto que las de soporte son: el almacenamiento, el manejo de mercancías, las compras, el empaquetamiento, la planificación del producto y la gestión de información.

La diferencia entre las actividades clave y las de soporte se basa en que algunas actividades siempre van a tener lugar en cualquier canal de logística, en tanto que otras sólo se desarrollan bajo ciertas circunstancias y en determinadas empresas.

La Logística Integral está conformada por el accionar e interrelación de las Logísticas (Martín, 1999):

- a. De Aprovisionamiento
- b. De Almacenamiento
- c. De Distribución

La Logística Integral es el conjunto de técnicas y medios destinados a gestionar los flujos de materiales e información, siendo su objetivo fundamental la satisfacción de las necesidades en bienes y servicios de un cliente y/o mercado, en calidad, cantidad, lugar y momento; maximizando la satisfacción del cliente y la flexibilidad de respuesta, y minimizando los tiempos de respuesta y los costes.

La logística agrupa las actividades que ordenan los flujos de materiales, coordinando recursos y demanda para asegurar un nivel determinado de servicio al menor coste posible. Fue en gran medida, la falta de coordinación entre las ventas y la producción, la que dieron lugar a la

aparición de la logística en las empresas, como medio de resolver el conflicto entre dichas actividades, sirviendo la misma de nexo necesario entre la demanda del mercado y las actividades de producción de la empresa.

Dentro de las actividades de logística, dos de las que más coste absorben son las de inventario y transporte. La experiencia y los estudios desarrollados indican claramente que cada una de ellas representa, aproximadamente, de la mitad a las dos terceras partes del coste logístico total. En tanto que el almacenamiento añade “valor tiempo” al producto, el transporte añade “valor situación.”

Hoy en día el transporte es un factor esencial para cualquier empresa, ya que ninguna podría operar sin prever el desplazamiento de sus materias primas y/o sus productos finales. El otro tema crucial está dado por el control de inventarios, puesto que generalmente no es factible o práctico producir y vender de forma instantánea o inmediata. Este paso intermedio entre el punto de producción y la demanda, tiene como objetivo mantener la disponibilidad de las mercancías de cara al usuario, a la vez que proporciona la flexibilidad necesaria a las áreas de producción y logística en su búsqueda de métodos de fabricación y distribución más eficientes.

La última actividad clave es el procesamiento de pedidos. En comparación con los costes de transporte y almacenamiento, el procesamiento de pedidos constituye una parte importante del tiempo total de recepción por parte del cliente de los productos o servicios solicitados.

Dentro de la gestión empresarial, la logística es vital para casi todas las áreas que cubren aquélla, ya sea el control de costes, el nivel de empleo, o el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa. Sólo en los últimos años las actividades de logística han pasado a convertirse en áreas funcionales de importancia. El incremento de la competencia internacional, la escasez de materias primas clave y los problemas en materia de productividad han llevado a poner un mayor énfasis en los aspectos

logísticos. Es dentro de este marco donde las presiones competitivas de una economía cada vez más globalizada, se mueven en el sentido de incorporar la logística como un componente estratégico dentro de la organización.

De cara a la internacionalización creciente de los cambios, a la calidad de la competencia y diversificación de los mercados, el sector logístico está llamado a tener un papel central en el seno de las empresas y en los circuitos físicos de los productos. La logística controla hasta un 30% de los costos de la empresa.

2.1.1 Orígenes

Etimológicamente, la palabra logística proviene del griego “logos” y “logistikos”, que significa saber calcular. Los griegos usaban la palabra logística al referirse a sus administradores de ejércitos y también logísticos se les denominaban al grupo de científicos médicos que basaban sus teorías en la observación (Peter Drucker - The Practice of Management).

2.1.2 Evolución de la Logística

En la actualidad este conjunto de actividades han sido redefinidas y hoy en día son todo un proceso. Los años transcurridos después del 70 hasta el presente han conformado una de las más estimulantes e intensas épocas en la historia de la logística y la distribución física.

Fue durante este periodo que la gente de empresa y los profesores hicieron un firme compromiso con ellos mismos y con su profesión al aceptar el reto de hacer cualquier cosa para mejorar el profesionalismo y la efectividad de la función logística en las empresas de hoy.

Muchos conocimientos se generaron en este periodo, y es importante considerar las áreas claves en las que progresó. “La logística en el

presente” es la culminación de muchos esfuerzos exhaustivos y efectivos.

Bowerson se refiere a la época que empezó en 1965 como “Los años de la maduración del manejo de materiales y distribución física”. El énfasis puesto en el servicio al cliente durante este periodo fue el factor más importante en la maduración de la administración de la distribución física y de la logística. Además del hecho que los administradores de la distribución física comenzaron a tener voz en la toma de decisiones sobre los inventarios se reconoció que una operación logística bien administrada podría tener efectos positivos en el flujo de efectivo, puesto que reducía la longitud del ciclo de procesamiento de los pedidos y, por tanto, acortaba el tiempo de recuperación de las cuentas por cobrar. Los ejecutivos dedicados a la distribución física asumieron con gusto una postura propositiva y no reactiva en la toma de decisiones.

También en este periodo ocurrió la integración de manejo de materiales y la distribución física. Se reconoció la necesidad de coordinar los movimientos de productos e información tanto dentro de sus propios límites como fuera de ellos, y el resultado fue una estructura de organización más efectiva y con mayor capacidad de respuesta.

Junto con los equipos de computación y los sistemas de manejo de información, los altos ejecutivos en las áreas de distribución física y manejo de materiales comenzaron a ganar terreno y se les reconoció que su nivel de toma de decisiones era verdaderamente ejecutivo. Así, quizá una manera provechosa de ver esta época y sus resultados es identificar y estudiar los acontecimientos que dejaron huella.

Las características relevantes de acuerdo a la época son:

a. En la década del 1970's:

- Un Período con Cambio de Prioridades.
- La crisis energética impulsó el movimiento hacia la mejora del transporte y almacenamiento.
- Preocupación ambiental/ecológica impacta las operaciones logísticas.
- Altos costos de capital y recesión.
- Fuerte orientación hacia la administración de materiales por la incertidumbre en la obtención de los insumos.
- La computación impulsó el desarrollo de modelos logísticos.

b. En la década del 1980's:

- La liberación del transporte fomentó el incremento de la productividad a través de una mejor coordinación de la distribución, Impacto Tecnológico, manufactura y abastecimientos.
- La tecnología de la microcomputación fomentó la descentralización e intercambio de información, acercando los clientes a la empresa.
- Revolución de la tecnología de la comunicación y código de barras, impulsa la coordinación e integración de los elementos del sistema logístico.

c. Década de los 1990's

- Hacia el Futuro: Fuerzas Integradoras de la Logística.
- Ciclos de productos cada vez más cortos.
- Incremento en la Segmentación del mercado y variedad de opciones.
- Mayores expectativas en el nivel de servicio al cliente.

- Avances en tecnología de proceso, producto e informativa.
- Globalización de los mercados.
- Procesos de manufactura y administración.
- El balance de poder está cambiando del productor al distribuidor.
- Incremento en competitividad en todas las dimensiones y de presión sobre los márgenes de utilidad (Lefcovich, 2004).

2.2 MEJORA CONTINUA

2.2.1 Concepto:

Equivale a la idea de “mejoramiento continuo” y es equivalente a una filosofía difundida ampliamente entre las empresas niponas. Mejorar un proceso, es cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso (Harrington, 1993).

2.2.2 Principios de mejora continúa

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

- a. Enfoque al Cliente
- b. Liderazgo
- c. Participación del personal
- d. Enfoque basado en procesos
- e. Enfoque de sistema para la gestión
- f. Mejora continúa

- g. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión
- h. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor

a. Organización orientada al cliente

"Las organizaciones dependen de sus clientes, y por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, cumplir con sus requerimientos y esforzarse por exceder sus expectativas." (Ramos Alfonso 2005)

La dirección debería establecer una organización orientada al cliente, mediante la definición de sistemas y procesos claramente comprensibles, gestionables y mejorables, en lo que a eficacia y eficiencia se refiere, y asegurándose de una eficaz y eficiente operación y control de los procesos, así como de las medidas y datos utilizados para determinar el desempeño satisfactorio de la organización.

b. Liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito la orientación de la administración de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización. Esto implica el liderazgo, compromiso y la participación activa de la dirección de la organización, son esenciales para desarrollar y mantener un sistema de gestión de la calidad eficaz y eficiente para lograr beneficios para todas las partes interesadas.

c. Participación del Personal

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de ésta. Esto implica que la

dirección debería mejorar tanto la eficacia como la eficiencia de la organización, incluyendo el sistema de gestión de la calidad, mediante la participación y el apoyo de las personas. Como ayuda en el logro de sus objetivos de mejora del desempeño, la dirección debería promover la participación y el desarrollo de su personal: proporcionando formación continua y la planificación de carrera, definiendo sus responsabilidades y autoridades, estableciendo objetivos individuales y de equipo, gestionando el desempeño de los procesos y evaluando los resultados, facilitando la participación activa en el establecimiento de objetivos y la toma de decisiones, mediante reconocimientos y recompensas, facilitando la comunicación de información abierta y en ambos sentidos, revisando continuamente las necesidades de su personal, creando las condiciones para promover la innovación, asegurando el trabajo en equipo eficaz, comunicando sugerencias y opiniones, utilizando mediciones de la satisfacción del personal, e investigando las razones por las que el personal se vincula a la organización y se desvincula de ella.

d. Enfoque basado en procesos

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Esto implica: Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar entradas en salidas puede considerarse como un proceso.

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo la salida de un proceso forma directamente la entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como "enfoque basado en procesos" (Jimenez Paneque , 2004).

Promover la adopción de un enfoque basado en procesos para el desarrollo, implementación y mejora de la eficacia y eficiencia de un sistema de gestión de la calidad, con el fin de alcanzar la satisfacción de las partes interesadas mediante el cumplimiento de sus requisitos.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones entre estos procesos, así como su gestión puede denominarse como "enfoque basado en procesos". La implementación paulatina de un enfoque basado en procesos le irá permitiendo a una organización:

1. Establecer **indicadores de gestión** para los procesos básicos de la organización e **indicadores de resultados** (calidad del producto y satisfacción del ciudadano o cliente).
2. Simplificar y estandarizar los flujos de operación.
3. Controlar las interfaces entre procesos o entre operaciones de un mismo proceso, eliminando "agujeros negros".
4. Eliminar actividades sin valor agregado.
5. Mejorar los flujos de información.
6. Reducir tiempos de operación.
7. Mantener los procesos focalizados en el ciudadano-cliente.
8. Mejorar la calidad del servicio.
9. Normalizar las mediciones de desempeño, organizacionales e individuales.
10. Definir de manera clara insumos (producto) y productos de cada operación.
11. Identificar al "dueño" o responsable de cada proceso o subproceso.
12. Identificar oportunidades concretas de mejoras en forma continua.

13. Definir una nueva estructura orgánico-funcional alineada a la visión estratégica.
14. Definir una estructura para la plataforma tecnológica ajustada a los procesos.

e. Enfoque de sistema para la gestión

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos. Esto implica un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad comprende diferentes etapas tales como: determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas, establecer la política y objetivos de la calidad de la organización, determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad, determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad, establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso, aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso, determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas, establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

f. Mejoramiento continuo

La mejora continua en el desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta. Esto implica la mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. Las siguientes son acciones destinadas a la mejora: análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora, el establecimiento de los objetivos para la mejora, la búsqueda de

posibles soluciones para lograr los objetivos, la evaluación de dichas soluciones y su selección, la implementación de la solución seleccionada, la medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos, la formalización de los cambios.

Los resultados se revisan, cuando es necesario, para determinar oportunidades adicionales de mejora. De esta manera, la mejora es una actividad continua. La información proveniente de los clientes y otras partes interesadas, las auditorías, y la revisión del sistema de gestión de la calidad pueden, asimismo, utilizarse para identificar oportunidades para la mejora. Para asegurar el futuro de la organización y la satisfacción de las partes interesadas, la dirección de la organización debería crear una cultura que implique a las personas de manera activa en la búsqueda de oportunidades de mejora del desempeño de los procesos, las actividades y los servicios.

Para implicar a las personas, la dirección debería crear un ambiente en el que se delega la autoridad de manera que se dota a las personas de autoridad y éstas aceptan la responsabilidad de identificar oportunidades en las que la organización pueda mejorar su desempeño. Esto puede conseguirse mediante actividades como las siguientes: estableciendo objetivos para las personas, los proyectos y para la organización, comparando el desempeño con respecto otras organizaciones y con respecto a las mejores prácticas, reconociendo y recompensando la consecución de mejoras, y mediante esquemas de sugerencias que incluyan reacciones puntuales de la gestión.

g. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información. Esto implica: Basarse en el análisis de datos obtenidos a partir de medidas e información recopilada. En este contexto, la organización debería analizar los datos de sus diferentes fuentes tanto para evaluar el desempeño frente a los planes, objetivos y otras metas definidas, como para identificar áreas de mejora incluyendo posibles beneficios para las partes interesadas.

Las decisiones basadas en hechos requieren acciones eficaces y eficientes tales como: métodos de análisis válidos, técnicas estadísticas apropiadas, y tomar decisiones y llevar a cabo acciones basadas en los resultados de análisis lógicos, en equilibrio con la experiencia y la intuición.

El análisis de los datos puede ayudar a determinar la causa de los problemas existentes o potenciales y por lo tanto proporciona una guía efectiva acerca de las acciones correctivas y preventivas necesarias para la mejora.

La información y datos de todas las partes de la organización deberían integrarse y analizarse para evaluar eficazmente el desempeño global de la organización. Los resultados del análisis pueden ser utilizados por la organización para determinar: las tendencias, la satisfacción del cliente, el nivel de satisfacción de las otras partes interesadas, la eficacia y eficiencia de sus procesos, la contribución de los proveedores, el éxito de sus objetivos de mejora del desempeño, la economía de la calidad y el desempeño financiero y el relacionado con el entorno, los estudios comparativos (benchmarking) de su desempeño, y la competitividad.

h. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. Esto implica: Establecer relaciones con los proveedores y los aliados de la organización para promover y facilitar la comunicación con el objetivo de mejorar mutuamente la eficacia y eficiencia de los procesos que crean valor.

2.2.3 Fundamentos del mejora continua

Base racional para los sistemas de gestión de la calidad. Los sistemas de gestión de la calidad pueden ayudar a las organizaciones a aumentar la satisfacción del cliente. Los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas necesidades y expectativas se expresan en la especificación del producto y son generalmente denominadas como requisitos del cliente. Los requisitos del cliente pueden estar especificados por el cliente de forma contractual o pueden ser determinados por la propia organización. En cualquier caso, es finalmente el cliente quien determina la aceptabilidad del producto. Dado que las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes y debido a las presiones competitivas y a los avances técnicos, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos y procesos.

El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control. Un sistema de gestión de la calidad puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas.

Proporciona confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente (Philip Crosby ,1997).

2.2.4 Obstáculos a las mejoras

Existen varios factores que impiden los resultados que de las mejoras se esperan. Esos factores suelen emanar de las personas, cuyas actitudes erradas constituyen las causas principales. A continuación se enumeran algunas de ellas:

- a. Pasividad entre los altos ejecutivos y Gerentes, los que evaden responsabilidades.
- b. Personas que piensan que todo marcha bien y que no hay ningún problema; están satisfechas con el status alcanzado y les falta comprensión de aspectos importantes.
- c. Personas que piensan que su empresa es la mejor. Digamos que son egocéntricas.
- d. Personas que piensan que la mejor manera de hacer algo y la más fácil es aquella que conocen. Personas que confían en su propia y suficiente experiencia.
- e. Personas que sólo piensan en sí mismas o en su propia división.
- f. Personas imbuidas de seccionalismo.
- g. Personas que no tienen oídos para las opiniones de otros.
- h. Personas que anhelan destacarse, pensando siempre en sí mismas,
- i. El desánimo, los celos y la envidia.
- j. Personas que no ven lo que sucede más allá de su entorno inmediato.
- k. Personas que nada saben acerca de otras divisiones, otras empresas, el mundo externo o el mundo en general.
- l. Personas que siguen viviendo en el pasado Feudal. Estas incluyen "las persona dedicadas únicamente a asuntos comerciales, los

Gerentes y trabajadores de línea sin sentido común, y los sindicalistas doctrinados".

2.2.5 Herramientas de mejora continua

- a. Diagrama de Pareto
- b. Diagrama causa – efecto
- c. Estratificación
- d. Hoja de verificación
- e. Histograma
- f. Diagrama de dispersión
- g. Gráfico de control (FONDONORMA, 2006).





CAPITULO III

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

3.1 EMPRESA

3.1.1 Ubicación

Concreto SUPERMIX es una empresa del Consorcio Cementero del Sur S.A., y forma parte del conglomerado de empresas del Grupo Gloria (Ver figura 1.1). Concretos Supermix S.A. es una empresa perteneciente al Consorcio Cementero del Sur que a su vez forma parte del Grupo Gloria. Atendemos a nuestros clientes desde 1998 como Yura “División Concretos” y desde el 2011 como

Concretos Supermix S.A., contando con tres productos principales para satisfacer las necesidades del mercado actual: a) Elaboración, transporte y bombeo de Concreto Premezclado. b) Producción de Estructuras de Concreto Prefabricadas. c) Producción de Agregados para la elaboración de Concreto.

Elaboración, transporte y bombeo de Concreto Premezclado

El Concreto es una mezcla de cemento (Tipo Portland), agua y agregados como la arena y la grava. La cantidad de cemento que se dosifica al Concreto Premezclado está ligada al uso específico que se le va a dar, ya sea para cimentaciones, banquetas, columnas, losas, etc. Al Concreto Premezclado se le agregan además los Aditivos para Concreto necesarios para darle una mejor consistencia y manejabilidad, cumpliendo así con las necesidades del usuario. Estos Aditivos son dosificados de forma automatizada y en simultáneo al dosificar el Concreto Premezclado en los mixers. El Concreto Premezclado más que un producto, es un paquete integral que representa una serie de beneficios para el usuario, estos beneficios son traducidos en calidad del producto, trazabilidad de mezcla, asesoría calificada, ahorro de tiempo y transporte; razones que hacen de este un producto que supera al concreto hecho en

obra, por lo tanto el beneficio es mayor sobre el costo. Obra Altozano
Obra Quimera Proyecto Antapaccay -Cuzco - Espinar Mayo 2011

SUPERMIX nace desde 1997 como Yura “División Concretos” iniciando básicamente con una línea de productos como es la de producción de Concreto Premezclado y posteriormente ampliando otra línea de Producción de agregados y desde el 2011 como Concretos Supermix S.A. ya contando con líneas de productos adicionales como son la de Productos de concreto prefabricados y premoldeados La sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Arequipa, Avenida Alfonso Ugarte 527 Cercado Arequipa. La altura promedio sobre el nivel del mar es de 2380 msnm.

Supermix es líder en la producción y comercialización de concreto premezclado, agregados para la construcción, productos prefabricados de concreto y varios otros productos y servicios para el sector de la construcción.

Cuenta además con diversas plantas tanto de Producción de Concreto Premezclado como de Agregados a lo largo de todo el Sur del Perú (Ver figura 1.1)

3.1.2 Visión de Concretos SUPERMIX

Ser la empresa líder en la industria del concreto y sus derivados generando desarrollo sostenible a los grupos de interés.

3.1.3 Misión de Concretos SUPERMIX

Ofrecemos propuestas de valor diferenciadas acorde a las necesidades de nuestros clientes produciendo y comercializando concreto, agregados, prefabricados y servicios afines.

Nuestro enfoque es la mejora continua y generación de valor a nuestros grupos de interés, consolidándonos como empresa de clase mundial.

3.1.4 Política de la empresa

Somos CONCRETOS SUPERMIX SA. Una empresa de la unidad de negocios de Cementos Materiales para la construcción y Minería del Grupo Gloria.

Producimos y comercializamos concreto premezclado, prefabricado, agregado, productos y servicios afines, satisfaciendo los requisitos de calidad, superando las expectativas de nuestros clientes y promoviendo que nuestros procesos se realicen con seguridad y en armonía con el medio ambiente.

Por ello estamos comprometidos con:

- Mejorar continuamente el desempeño de nuestros procesos, cumpliendo con los requisitos del Sistema de Gestión y el manejo eficiente de los recursos.
- Prevenir la ocurrencia de incidentes, accidentes y enfermedades ocupacionales de las personas que se encuentran en el ámbito de nuestras operaciones e instalaciones.
- Prevenir, mitigar y eliminar los impactos ambientales significativos generados por nuestros procesos y proyectos.
- Cumplir con la legislación vigente aplicable y otros compromisos que la organización suscriba relacionados con nuestro Sistema de Gestión.
- Promover un ambiente de trabajo que fomente el bienestar, motivación y desarrollo de nuestros colaboradores.
- Garantizar que nuestros trabajadores y sus representantes sean consultados y participen activamente en los elementos del Sistema de Gestión.
- Ser una empresa socialmente responsable.

3.1.5 Principales productos de CONCRETOS SUPERMIX S.A.

Supermix cuenta con tres productos principales:

a. Elaboración, transporte y bombeo de Concreto Premezclado

El Concreto es una mezcla de cemento (Tipo Portland), agua y agregados como la arena y la grava (agregados). La cantidad de cemento que se dosifica al Concreto Premezclado está ligada al uso específico que se le va a dar, ya sea para cimentaciones, banquetas, columnas, losas, etc. Al Concreto Premezclado se le agregan además los Aditivos para Concreto necesarios para darle una mejor consistencia y manejabilidad, cumpliendo así con las necesidades del usuario. Estos Aditivos son dosificados de forma automatizada y en simultáneo al dosificar el Concreto Premezclado en los mixers.

Principales Servicios:

- **Transporte y Bombeo:** Cuenta con flota de más de 140 mixer con capacidad de 7 a 10 m³, 40 bombas concreteras entre estacionarias, telescópicas y equipos para colocación de shotcrete.
- **Plantas Móviles:** Cuenta con plantas dosificadoras para concreto de capacidades entre 24 m³/ hora hasta 120 m³/hora implementadas con tecnología necesaria de acuerdo a las necesidades de cada proyecto.
- **Lanzamiento de Shotcrete:** Proceso por el cual el concreto comprimido es proyectado a alta velocidad, para conformar elementos estructurales y no estructurales en edificaciones. La mezcla que se utiliza es relativamente seca y se consolida por la fuerza del impacto.

Ubicaciones

Supermix cuenta con plantas y equipos en todo el sur del Perú, distribuidos en Moquegua (1), Tacna (3), Puno (1), Juliaca (1) Cuzco (6), Lima (1), Apurímac (1) y Madre de Dios (1), Arequipa (13) con más de 28 plantas dosificadoras de concreto con capacidad desde 14 hasta 120 m³/horas (Ver figura 1.1)

b. Producción de Estructuras de Concreto Prefabricadas

Supermix produce prefabricados de concreto que ofrecen una solución eficiente a diferentes tipos de aplicaciones desde el aspecto arquitectónico hasta el funcional. Son de fácil colocación, tienen buena resistencia al desgaste, excelente acabado y bajos costos de mantenimiento.

Son producidos en plantas automatizadas y con sistema de vibro compactación, se someten a un especial proceso de curado, lo que garantiza su gran resistencia y durabilidad. Con una amplia gama de productos, para responder a cada necesidad específica, Supermix cuenta con bloques de concreto, para levantar muros; adoquines de concreto, para uso peatonal y tránsito vehicular ligero y de alto tránsito.

- **Adoquines de Concreto**

Los adoquines son piezas de concreto simple que han pasado por un proceso de vibro compactación, asegurando un tránsito más rápido, confortable, seguro, además de ser económicos y tener un mejor comportamiento ante las lluvias.

Por su belleza, estética, variedad de colores, resistencia al desgaste, facilidad de instalación y mantenimiento, los adoquines de concreto son una solución práctica para la construcción de calles, aceras, patios, jardines, etc.

- **Bloques de Concreto**

Utilizado durante décadas como elemento para construcciones de todo tipo, el tradicional bloque de concreto ha evolucionado hasta niveles antes insospechados.

La gran variedad de formas, tamaños, texturas y colores con que hoy se producen, permiten a los arquitectos, ingenieros y constructores a combinarlos entre sí para lograr efectos estéticos espectaculares, con costos sensiblemente inferiores a los otros materiales.

c. Pretensados

- **Durmientes de Concreto Pretensados**

Concretos Supermix S.A., posee la primera planta automatizada de durmientes para líneas férreas en el Perú. Los durmientes de Concretos Supermix se fabrican en base a tecnología italiana y propia en cumplimiento con las normas internacionales AREMA, mediante un riguroso proceso de fabricación que garantiza durabilidad y calidad para resistir considerables esfuerzos de carga dinámica de hasta 30 TM por eje. La planta de durmientes cuenta con la capacidad de fabricar hasta 800 unidades diarias. (Planta inaugurada en Agosto del 2013 – Arequipa).

- **Viguetas Pretensadas**

Las Viguetas Pretensadas Supermix, son un producto industrializado para la construcción, diseñadas para ser utilizadas en todo tipo de losas aligeradas, reduciendo significativamente los pesos estructurales, favoreciendo a la edificación con un menor esfuerzo cortante basal que incide favorablemente a la respuesta de un sismo. Reduce

significativamente los tiempos de ejecución de obra, consiguiendo menores costos de construcción.

d. Producción de Agregados para la elaboración de Concreto

Supermix también ofrece el servicio de producción de agregados para la elaboración de concreto, cumpliendo con todas las especificaciones de la ASTM C-33, el cual puede ser triturado, zarandeado y lavado. Entre el agregado que ofrece se tiene:

- Agregado grueso para concreto (Piedra de 1 ½ “, 1”, ¾”, ½”).
- Agregado fino para concreto (Arena gruesa y fina).
- Confitillo.
- Agregado para filtros.
- Agregado para rellenos estructurales.
- Agregado para pavimentos.
- Afirmado.
- Granulometrías adecuadas a necesidades de clientes.

3.1.6 Equipos de Apoyo

Se listan los principales equipos de activos con los cuales se cuenta:

Cuadro N° 3. 1: Equipos de Apoyo

OTROS EQUIPOS	CANTIDAD
Bomba	47
Bombona	26
Camioneta	28
Cargador frontal	43
Cisterna	17
Compresora de aire	65
Excavadora	9
Grúa	3
Grupo electrógeno	43

Mixer	156
Montacargas	10
Motocicleta	1
Retroexcavadora	1
Torre de iluminación	29
Tracto	4
Tractor sobre orugas	2
Volquete	58
Volquete remolque	5
Total general	547

Fuente: Elaboración propia

a. Transporte y Bombeo

Contamos con flota de más de 150 mixer con capacidad de 7 a 10 m³, 40 bombas concreteras entre estacionarias, telescópicas y equipos para colocación de shotcrete. (Ver figura 1.2 y 1.3)

b. Plantas Móviles

Contamos con plantas dosificadoras para concreto de capacidades entre 24 m³/ hora hasta 120 m³/hora implementadas con tecnología necesaria de acuerdo a las necesidades de cada proyecto.(Ver figura 1.4)

c. Plantas de Trituración y Zarandeo

Se cuenta con equipos de Trituración y Zarandeo de Agregado como son las plantas. (Ver figura 1.5)

d. Maquinaria de Línea Amarilla

Asimismo se cuenta con una cantidad considerable de Cargadores Frontales, Excavadoras, Motoniveladoras, Rodillos, Retroexcavadoras, Tractores Oruga, los cuales se encuentran

distribuidos tanto en las plantas de Premezclado como las canteras, siendo elementos fundamentales dentro de la producción de dichos centros. (Ver figura 1.6)

e. Equipos de Transporte de Materias primas

Asimismo se cuenta con diversos tipos de unidades de carga y transporte de materias primas como son: Volquetes, Cisternas de agua, Cisternas de Combustible, Plataformas, Semitrailer, Bombonas, Camionetas, Furgonetas. (Ver figura 1.7)

f. Asesoría Técnica

Tenemos el equipo profesional especializado para consultoría, asesoría del uso, diseño, dosificación, transporte colocación y curado del concreto. (Ver figura 1.8)

g. Laboratorio de Control de Calidad

Para un adecuado control de calidad y con el interés de ofrecer a nuestros clientes los mejores productos, Concretos Supermix cuenta con modernos laboratorios donde se realiza las siguientes pruebas:

Ensayos de agregados para concreto.

Ensayos de concreto en estado fresco.

Ensayos de concreto en estado endurecido.

(Ver figura 1.9)



CAPITULO IV
DESCRIPCIÓN DE PROBLEMAS

En el presente capítulo se detallarán los siguientes puntos:

Descripción breve de los puestos que intervienen en Logística de Servicios.

Situación y aspectos iniciales de la empresa con respecto al Área de Logística (Sub área de Servicios) antes de empezar con la implementación y mejora de Servicios Logísticos.

4.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DENTRO DEL ÁREA LOGÍSTICA

4.1.1 Jefe de Logística

Funciones:

Gestionar el Abastecimiento de bienes y Servicios al mejor costo posible y en el Tiempo adecuado para lograr la continuidad de operaciones de todas la Plantas de La Empresa. Gestionar las operaciones Logísticas de Almacenes y Transportes incrementando el Nivel de Servicio de estas actividades pero cuidando permanente el mejor costo de Operación.

4.1.2 Supervisor de Servicios Logísticos

Funciones:

- a. Supervisar los servicios contratados, de acuerdo a las bases presentadas por los usuarios.
- b. Analizar los resultados de procesos y elaborar propuesta de mejora.
- c. Realizar cuadros comparativos - evaluación económica.
- d. Analizar los resultados de procesos y elaborar propuesta de mejora.

- e. Mejorar la cartera de proveedores calificados para los diversos tipos de servicio que requiera la empresa.
- f. Negociar los servicios a desarrollar bajo las mejores condiciones técnicas y económicas.
- g. Visitar regularmente a los proveedores, para asegurar la calidad del servicio encargado y cumplimiento de los plazos acordados.
- h. Revisión de Solicitudes de pedido generadas al Grupo de Compas 290 y reasignación de las mismas a los Grupos asignados a cada asistente (por rubros).
- i. Asegurar que los usuarios reciban servicios que satisfagan o excedan sus requerimientos y expectativas de calidad, procurando siempre la mejora continua de nuestros procesos.
- j. Optimizar los Costos de Transporte de Materias Primas. (Cementos, Agregados, Aditivos)
- k. Convocatorias de Proveedores en las zonas de Operación de Supermix.
- l. Evaluar y Presentar indicadores de Gestión Logísticos : Servicios a la Jefatura.

4.1.3 Asistente de Logística

Funciones:

Recepción de requerimientos (Solped liberadas) para la compra de bienes de las diversas aéreas con Seguimiento de pendientes en Mesa de Control.

- a. Reconocer al almacén como Usuario Clave para Reposición de Bienes planificados.

- b. Solicitar las cotizaciones para la compra de Bienes de las plantas de premezclado, prefabricado y agregados de la división de Concretos.
- c. Evaluación de las cotizaciones, y elegir al mejor postor elaborando cuadros comparativos.
- d. Coordinar con Proveedores la devolución ó Reposición en caso de Rechazos de Repuestos, Materiales y Suministros.
- e. Investigación de nuevas alternativas de abastecimiento.
- f. Mantenimiento de Maestro de Proveedores.
- g. Convocatorias de Nuevos Proveedores en las zonas de Operación de Supermix.
- h. Seguimiento a los plazos de entrega ofertados por los proveedores seleccionados.
- i. Elaborar cuadros de evaluación de proveedores para Productos críticos.
- j. Crear, modificar y visualizar pedidos de servicios en los diferentes centros de costos dependiendo de los requerimientos de usuarios.
- k. Impresión y entrega de órdenes de pedidos.
- l. Asistencia y Capacitación de proveedores en la instrucción de pagos de proveedores.
- m. Visualización y Seguimiento de pagos de proveedores bajo su contrato.

- n. Recepción, revisión y trámite de facturas de proveedores de Supermix contratados en las plantas de Producción. Rendición de cuentas Cajas Chica.
- o. Mantener la Documentación sustentadora de todo el proceso de compras de Activos y Productos.
- p. Elaboración y mantenimiento de indicadores de Gestión asignados a la posición.
- q. Gestión de planes de acción para Sostenimiento y Mejora de KPI bajo su responsabilidad.
- r. Cumplimiento de los estándares del Sistema de Gestión. Desarrollo y mantenimiento

4.1.4 Asistente de transporte

Seleccionar y Contratar Transporte para cumplir con los despachos de Cemento Programados para todas las unidades, así como brindar transporte de otros materiales de todas las plantas de producción de manera que las plantas se encuentren 100% abastecidas de estos insumos en cantidad, calidad y de manera oportuna.

Funciones:

- a. Programación y Distribución de MATERIAS PRIMAS para Producción dentro y fuera de la ciudad de Arequipa.
- b. Coordinar el transporte de diversos activos de la empresa.
- c. Coordinar con los jefes de planta y transportistas el envío de cemento y otros materiales.
- d. Hacer seguimiento de la disponibilidad de unidades para el despacho.

- e. Asegurar el abastecimiento de materias prima e insumos para la producción de plantas concreteras y prefabricados.
- f. Investigación de mercados en el rubro de transporte.
- g. Cotización del servicio de transporte para nuevas rutas.
- h. Creación de pedidos de cemento SAP.
- i. Realizar seguimiento de ubicación de unidades para mejorar planes de transporte.
- j. Elaborar cuadros de evaluación de proveedores para productos críticos transporte.
- k. Impresión y entrega de órdenes de pedidos para transporte.
- l. Mantener la documentación sustentadora de todo el proceso de compras de servicio de transporte.
- m. Elaboración y mantenimiento de indicadores de Gestión asignados a la posición.
- n. Gestión de planes de acción para Sostenimiento y Mejora de KPI bajo su responsabilidad.
- o. Cumplimiento de los estándares del Sistema de Gestión. Desarrollo y mantenimiento de Procedimientos e instrucciones asignados al área.
- p. Cumplir funciones afines o complementarias que asigne la jefatura superior.

4.2 SITUACIÓN Y ASPECTOS INICIALES DE LA EMPRESA CON RESPECTO AL ÁREA DE LOGÍSTICA (SUB ÁREA DE SERVICIOS)

Primeramente se tuvo que realizar el análisis de los procesos, posterior a ello se revisó el procedimiento, pudiendo identificarse diversos puntos

donde se pudo apreciar que el procedimiento no era el correcto y no llevaba a los objetivos de la empresa.

A continuación se detalla en la siguiente tabla los problemas encontrados:

4.2.1 Problema N° 1

- **Hallazgo**

Se pudo revisar, cotejar, analizar que el procedimiento de Adjudicación de Servicios a Terceros contaba con muchas deficiencias, falencias, falta de procesos claves, procesos repetitivos, procesos que no daban valor alguno, desorden, poca claridad y sobre todo que estaba enfocado a un proceso de regularización.

- **Efecto**

Como se describirá más adelante dicho proceso no permitía realizar un análisis de los servicios, no existía un tema de comparación de precios ni de propuestas técnicas, negociación de precios, negociación de condiciones, aprobación de servicios por las diferentes jefaturas, subgerencias y Gerencias de acuerdo a la magnitud del servicio. Ya que los usuarios tenían la potestad de aprobar y tramitar servicios hasta un monto de S/. 150,000 Nuevos Soles como tope. Asimismo el listado de proveedores era reducido y en muchas oportunidades un solo proveedor se encargaba de realizar todos los servicios de cierto rubro

- **Causa**

El procedimiento establecía dichos parámetros

4.2.2 Problema N° 2

- **Hallazgo**

La mayoría de Pedidos de Servicio eran generados (sistema SAP) con imputación directa (sin solicitud de pedido = SOLPED).

- **Efecto**

Se estaba saltando un proceso que era la generación de solicitudes las cuales son aprobadas por las jefaturas inmediatas y mediante ellas se solicita la aprobación del servicio antes de su ejecución.

- **Causa**

El procedimiento no especifica la generación de SOLPED como requisito indispensable para la generación del pedido de Servicios

4.2.3 Problema N° 3

- **Hallazgo**

En la mayoría de casos no se pudo evidenciar registro del pedido, impreso y firmado emitido.

- **Efecto**

No se tenía registro alguno del solicitante, detalle del servicio, de aprobaciones, etc. sólo quedaba el registro en SAP y dicha información era demasiado pobre ya que se colocaba un texto general del servicio.

- **Causa**

Los asistentes de Logística entregaban o enviaban el pedido original (con todo el expediente) al COP* conjuntamente con la factura para que ésta sea contabilizada.

4.2.4 Problema N° 4

- **Hallazgo**

Las solicitudes requeridas por los usuarios eran enviadas en un formato físico a los asistentes de Logística los cuales firmaban un cargo.

- **Efecto**

Al recepcionar directamente dichas solicitudes no había conocimiento a cargo de los superiores de los servicios requeridos por ende no existía un seguimiento de los mismos, de igual forma dichos formatos eran propensos a extravíos y/o traspapelado.

- **Causa**

Según procedimiento estaba establecido de esta forma.

4.2.5 Problema N° 5

- **Hallazgo**

Sólo existían dos usuarios SAP para el área Logística (Compras y servicio).

- **Efecto**

Los asistentes se prestaban el usuario del compañero para poder tramitar las órdenes y esto daba como resultado que se pierda el seguimiento de quién realmente reviso y procedió con el trámite ya que el sistema coloca el nombre del dueño del usuario no del que tramitó.

- **Causa**

No se solicitó creación de nuevos usuarios al margen de que el crecimiento de asistentes logísticos era notorio.

4.2.6 Problema N° 6

- **Hallazgo**

Mayormente no existía comparación de precios para la asignación u otorgamiento de Buena Pro de servicios solicitados.

- **Efecto**

No permitía la comparación de costos de mercado, lo cual incurría en sobrecostos para la empresa y quitaba la opción a negociación.

- **Causa**

Según procedimiento no se establecía como requisito la comparación de dos o más propuestas técnicas-económicas.

4.2.7 Problema N° 7

- **Hallazgo**

Todas las boletas, facturas, recibos por honorarios de los diversos servicios prestados en las diferentes plantas eran enviados a Logística para el trámite del pedido. En el caso de Plantas Satélites se enviaba el pedido impreso para la firma del Jefe de Logística y posterior envío de dichos documentos con el pedido original al COP.

- **Efecto**

Existía una gran cantidad de documentos dañados, sin firma del jefe de Planta, con errores al momento del llenado de la factura,

lo cual a no poder contactar con el proveedor quedaban pendientes de pago por un periodo extendido de tiempo. Asimismo para los documentos extraviados y/o traspapelados, Logística debía presentar una denuncia ante la comisaría de la jurisdicción para que sirva de sustento al proveedor ante SUNAT y para la aprobación a una nueva refacturación.

- **Causa**

El procedimiento establecía que dichos documentos deberían pasar por la firma del jefe de área/ Planta, del Gerente de operaciones, y del Gerente General para poder ser tramitados para su pago

4.2.8 Problema N° 8

- **Hallazgo**

Mayormente no se realizaba cuadros comparativos técnicos-económicos para la comparación de propuestas y para su posterior aprobación y designación del ganador del servicio.

- **Efecto**

El proveedor seleccionado era decidido sólo por el Asistente de Servicios y no quedaba registro del motivo de la selección y adjudicación.

- **Causa**

No se especificaba como requisito indispensable para poder adjudicar un servicio, existía como un formato opcional y para servicios mayores a S/ 150,000.00 Nuevos Soles.

4.2.9 Problema N° 9

- **Hallazgo**

Los servicios de transporte de productos terminados y misceláneos eran coordinados directamente por los usuarios.

- **Efecto**

Al ser coordinaciones directas y de diversas Plantas, no se manejaban precios uniformes y se parcializaban los servicios a ciertos proveedores.

- **Causa**

No se especifica en el procedimiento consideraciones para este tipo de servicios.

4.2.10 Problema N° 10

- **Hallazgo**

Los requerimientos de los usuarios no contenían información necesaria para poder dar inicio al proceso de cotizaciones solicitadas.

- **Efecto**

Esto originaba idas y vueltas en correos para poder determinar cierta información básica y o detalles básicos para poder cotizar el servicio, lo cual originaba que los proveedores coticen en base a un concepto distinto de lo que se requería causando demoras en la estandarización de propuestas.

- **Causa**

Los Asistentes de Servicios al momento de analizar el requerimiento no ahondaban en el tema, por ende, se recibían propuestas no comparables.

4.2.11 Problema N° 11

- **Hallazgo**

No existía un procedimiento para poder evaluar previamente a los proveedores antes de que puedan ser considerados en las diversas licitaciones realizadas.

- **Efecto**

Este procedimiento es primordial para que un proveedor pueda ingresar al listado de proveedores habilitados para licitaciones asimismo el hecho de no tener información básica y vital de los proveedores con los que se trabaja es un punto en contra para alianzas estratégicas, asimismo por temas de confianza.

Muchas veces se otorgaba servicios a proveedores que no tenían la experiencia, capacidad, soporte económico, activos, soporte técnico, para realizar o afrontar dichos servicios, lo cual daba como resultado pérdida de tiempo y dinero en los trabajos que ya se tenían programados.

- **Causa**

No existía procedimiento alguno.

4.2.12 Problema N° 12

- **Hallazgo**

No existía un procedimiento para poder evaluar posteriormente a los proveedores de acuerdo a su desempeño, especialmente a los proveedores de servicios críticos.

- **Efecto**

No se tenía una retroalimentación por parte del área usuaria acerca del cumplimiento del servicio otorgado al proveedor, lo cual ocasionaba que se considere nuevamente a proveedores descalificados técnicamente para dichos servicios.

- **Causa**

No existía procedimiento alguno.

4.2.13 Problema N° 13

- **Hallazgo**

Para los pocos casos donde se tenía concurso de precios vía sobres cerrados no se contaba con un acta de apertura de sobres.

- **Efecto**

Al no contar con dicha acta no quedaba registrado los montos iniciales con los cuales los proveedores enviaron sus propuestas, lo cual representaba un alto porcentaje de que se pudieran variar montos posterior a la apertura de sobres y conocimiento de los montos enviados.

4.2.14 Problema N° 14

- **Hallazgo**

Se pudo detectar la falta de un formato de Valorización de servicios.

- **Efecto**

Al no contar con dicha formato no se podía llevar un registro del avance de servicios extensos (ejemplo: Obras Civiles, servicios de transporte de personal, servicios de Alquiler de equipos diversos), asimismo no existía control sobre los servicios adjudicado y que eran puntuales, dando así libertad al área usuaria para poder aprobar el pago al proveedor sin emitir sustento alguno del servicio prestado.

- **Causa**

Dicho punto no estaba contemplado dentro del procedimiento.

4.2.15 Problema N° 15

- **Hallazgo**

Se pudo detectar la falta de indicadores de gestión para los servicios así como para transporte.

- **Efecto**

Al no contar con un indicador de gestión no se puede medir el desempeño de las actividades en cuanto a calidad y producción.

- **Causa**

- Se desconocía totalmente el tema de manejo de indicadores y no se contemplaba como política el manejo de los mismos.



CAPITULO V
PLANTEAMIENTOS DE SOLUCIONES

5.1 SITUACIÓN Y ASPECTOS POSTERIORES A LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS SOLUCIONES CON RESPECTO AL ÁREA DE LOGÍSTICA (SUB ÁREA DE SERVICIOS)

En el presente capítulo se detallaran los siguientes puntos:

Implementación de acciones para mejorar los problemas encontrados en el capítulo anterior.

5.1.1 Problema N° 1

- **Medida de Control**

Se pudo elaborar y aprobar un procedimiento de Adjudicación de Servicios a terceros el cual vaya con la realidad de la empresa. Dicho procedimiento engloba la solución a casi todos los problemas encontrados ya que trata de abarcar en forma integral todo el proceso de Logística Servicios.

- **Efecto**

Este punto significa la columna vertebral del problema en estudio, ya que la mayoría de problemas descritos se dan en el marco de un procedimiento pobre, débil, poco entendible y con procesos que no agregaban valor alguno, es así que se pudo estructurar un procedimiento ágil, dinámico, claro y sobre todo que pueda eliminar procesos repetitivos y que contribuyen al correcto desempeño de las funciones logísticas.

A continuación se detallara y ejemplificara las acciones tomadas para la mejora de los procedimientos.

Empezaremos con el diagrama de flujo del proceso de Adjudicación de servicios con terceros:

Proceso de adjudicación de servicios con terceros

Objetivo y alcance

Establecer los lineamientos a seguir en el proceso de adjudicación de proveedores de servicios; de manera tal que garanticen la transparencia del proceso y la elección de la mejor opción para la organización.

Responsabilidades

Jefe de Logística: Es responsable de visar los Pedidos generados en el Proceso Logístico, y garantizar el cumplimiento del presente procedimiento.

Supervisor de Servicios: Es responsable de asignar el servicio a un Asistente de logística (servicios).

Asistente de logística (Servicios): Es responsable de invitar a los proveedores al concurso, convocar al comité de apertura de sobres y adjudicación de servicios. Así mismo es responsable de consolidar el llenado en el Cuadro Comparativo, realizar negociaciones con el proveedor, otorgar la buena pro y generar el Requerimiento de Contrato según el presente documento.

Gestor de liberación de Solicitud de Pedido: Es responsable de revisar la Solicitud de Pedido y liberarla en caso corresponda. (Ver Anexo Cuadro N° 1).

Gestor de liberación de Pedido: Es responsable de revisar la conformidad del Pedido y en caso corresponda gestionar su liberación (Anexo: Cuadro N°2).

Jefe o Líder o Subgerencia de área: Es responsable de visar las cotizaciones.

Usuario: Es responsable de generar la Solicitud de Pedido (Anexo: Cuadro N°1), realizar cotizaciones y bases de concurso según lo establecido en el presente documento. Así mismo es

responsable de verificar la conformidad del servicio, elaborar valorización y gestionar su aprobación.

Comité de apertura de sobres: Es responsable de realizar la apertura de sobres, elaborar el acta de apertura de sobres y realizar la distribución de las propuestas según el presente documento.

Comité de adjudicación de servicios: Es responsable de evaluar a los proveedores con el Cuadro Comparativo, seleccionar a los proveedores según el presente documento.

Asesor Legal: Es responsable de generar el contrato y gestionar sus aprobaciones referentes a los acuerdos comerciales con los proveedores.

Gestor de liberación de Hoja de aceptación: Es responsable de revisar la conformidad del servicio recibido y en caso corresponda gestionar su liberación (Anexo: Cuadro N°3).

Definiciones:

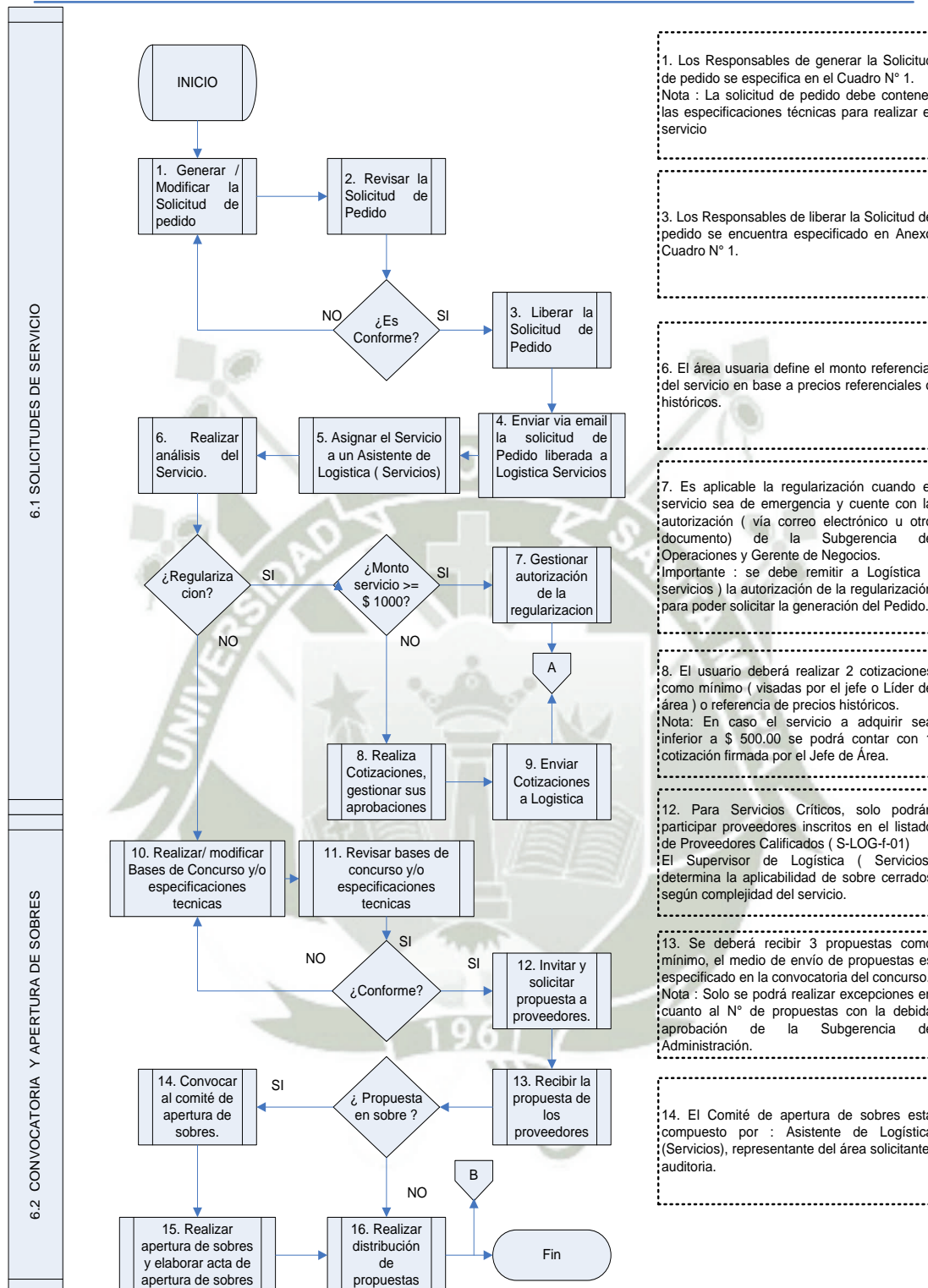
Servicio Directo: Servicios realizados a proveedores únicos y/o representantes de marca.

Registros a conservar:

Registro		Conservado por:
-	Solicitud de Pedido (SAP)	LOG
-	Correo electrónico del usuario con la Solicitud de pedido	LOG
-	Autorización de regularización	LOG
-	Cotizaciones	LOG
-	Bases de Concurso	LOG
-	Acta de apertura de sobres	LOG
-	Correo electrónico de invitación a los proveedores	LOG
S-LOG-F-05	Cuadro Comparativo de Adjudicaciones	LOG
-	Otorgamiento de la Buena Pro	LOG
-	Requerimiento de Contrato	LEG
-	Contrato	LEG
S-LOG-F-16	Informe de valorización	LOG
-	Pedido (SAP)	LOG
-	Hoja de aceptación (SAP)	LOG

ADJUDICACIÓN DE SERVICIOS CON TERCEROS

COMENTARIOS



1. Los Responsables de generar la Solicitud de pedido se especifica en el Cuadro N° 1.
Nota : La solicitud de pedido debe contener las especificaciones técnicas para realizar el servicio

3. Los Responsables de liberar la Solicitud de pedido se encuentra especificado en Anexo Cuadro N° 1.

6. El área usuaria define el monto referencial del servicio en base a precios referenciales o históricos.

7. Es aplicable la regularización cuando el servicio sea de emergencia y cuente con la autorización (vía correo electrónico u otro documento) de la Subgerencia de Operaciones y Gerente de Negocios. Importante : se debe remitir a Logística (servicios) la autorización de la regularización para poder solicitar la generación del Pedido..

8. El usuario deberá realizar 2 cotizaciones como mínimo (visadas por el jefe o Lider de área) o referencia de precios históricos.
Nota: En caso el servicio a adquirir sea inferior a \$ 500.00 se podrá contar con 1 cotización firmada por el Jefe de Área.

12. Para Servicios Críticos, solo podrán participar proveedores inscritos en el listado de Proveedores Calificados (S-LOG-f-01) El Supervisor de Logística (Servicios) determina la aplicabilidad de sobre cerrados según complejidad del servicio.

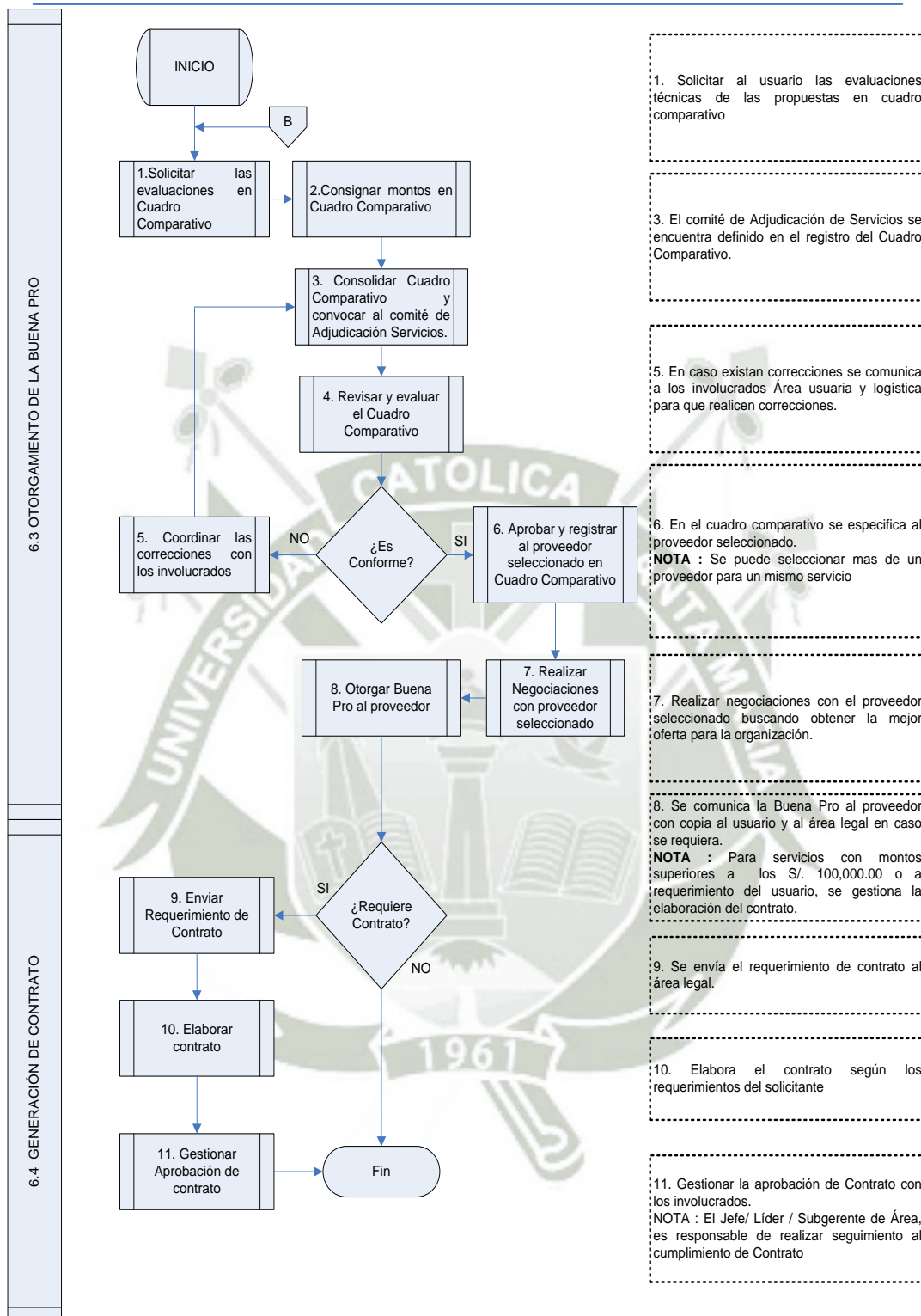
13. Se deberá recibir 3 propuestas como mínimo, el medio de envío de propuestas es especificado en la convocatoria del concurso.
Nota : Solo se podrá realizar excepciones en cuanto al N° de propuestas con la debida aprobación de la Subgerencia de Administración.

14. El Comité de apertura de sobres esta compuesto por : Asistente de Logística (Servicios), representante del área solicitante, auditoria.

Responsabilidades		Actividad
Área	Cargo	
Área Usuaria	Usuario	1, 4, 6, 7, 8, 9 y 10
Logística	Supervisor de Servicios	5
Logística	Asistente de Logística (Servicios)	11, 12, 13, 14 y 16
-	Gestor de liberación de Solicitud de Pedido (Ver Anexo: Cuadro N°1)	2 y 3
-	Comité de apertura de sobres	15

ADJUDICACIÓN DE SERVICIOS CON TERCEROS

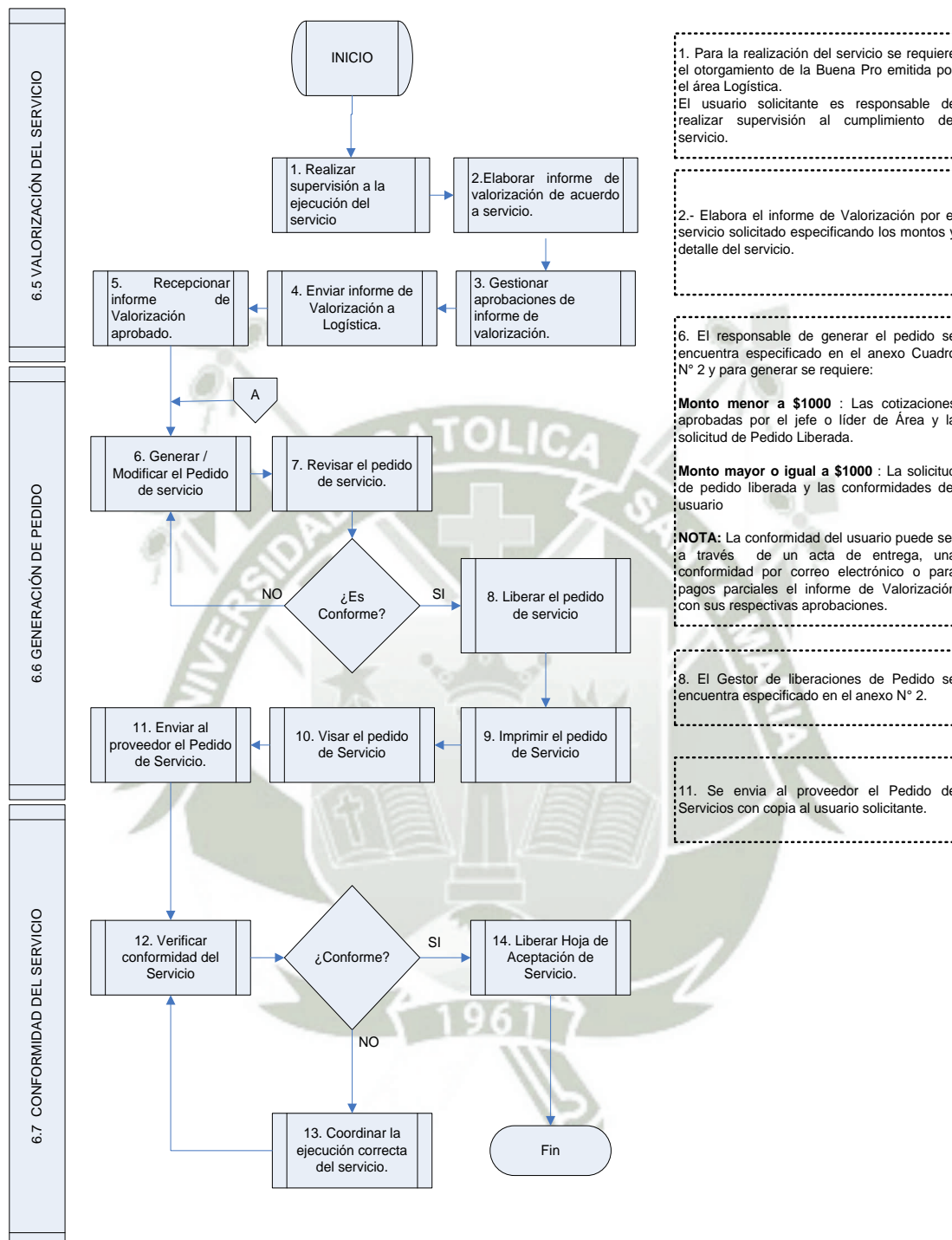
COMENTARIOS



Responsabilidades		Actividad
Area	Cargo	
Logística	Asistente de Logística (Servicios)	1, 2, 3, 7, 8 y 9
Legal	Asesor Legal	10 y 11
-	Comité de Adjudicación de Servicios	4, 5 y 6

ADJUDICACIÓN DE SERVICIOS CON TERCEROS

COMENTARIOS



1. Para la realización del servicio se requiere el otorgamiento de la Buena Pro emitida por el área Logística.
El usuario solicitante es responsable de realizar supervisión al cumplimiento del servicio.

2.- Elabora el informe de Valorización por el servicio solicitado especificando los montos y detalle del servicio.

6. El responsable de generar el pedido se encuentra especificado en el anexo Cuadro N° 2 y para generar se requiere:

Monto menor a \$1000 : Las cotizaciones aprobadas por el jefe o líder de Área y la solicitud de Pedido Liberada.

Monto mayor o igual a \$1000 : La solicitud de pedido liberada y las conformidades del usuario

NOTA: La conformidad del usuario puede ser a través de un acta de entrega, una conformidad por correo electrónico o para pagos parciales el informe de Valorización con sus respectivas aprobaciones.

8. El Gestor de liberaciones de Pedido se encuentra especificado en el anexo N° 2.

11. Se envía al proveedor el Pedido de Servicios con copia al usuario solicitante.

Responsabilidades		Actividad
Área	Cargo	
Área Usuaria	Usuario	1, 2, 3, 4, 12, 13
Logística	Asistente de Logística (Servicios)	5, 6, 9 y 11
Logística	Jefe de Logística	10
-	Gestor de liberación de Pedido (Ver Anexo: Cuadro N°2)	7 y 8
-	Gestor de Liberación Hoja de Aceptación (Ver Anexo: Cuadro N°3)	14

Cuadro N° 5.1: Estrategia de Liberación de solicitud de Pedido SAP

Responsable Estrategia de liberación	Plantas (Agregados / Premezclados / Prefabricado)	Mantenimiento (Planta o Montaje / Equipo Móvil)	Otros
Generación S/P	Jefe de Planta	Usuario	Usuario
Liberación 1 S/P (AS)	Líder de Agregados o Premezclado o Prefabricado	Jefe de Mantenimiento de Equipo Móvil	Jefe o Líder de Área
Liberación 2 S/P (GG)	Subgerente de Operaciones	Subgerente de Operaciones	Jefe de Administración
Liberación 3 S/P (LO)	Supervisor de Logística (Servicios)	Supervisor de Logística (Servicios)	Supervisor de Logística (Servicios)

Cuadro N° 5.2: Estrategia de Liberación de Pedido SAP

Responsable Estrategia de Liberación	Plantas Satelites	Planta Principal
Generación de pedido	Asistentes Administrativos	Asistent de Logistica
Liberación 1 O/P (91)	Supervisor de Logistica (Servicios)	Supervisor de Logistica (Servicios)
Liberación 2 O/P (AG)	Jefe de Logistica	Jefe de Logistica
Liberación 3 O/P (ER)	Subgerente de Administración	Subgerente de Administración

Cuadro N° 5.3: Estrategia de liberación de Hoja de Aceptación de Servicios:

Responsable Estrategia de Liberación	Plantas (Agregados / Premezclados / Prefabricados)	Mantenimiento (Planta o Montaje / Equipo Móvil)	Otros*
Liberación de hoja de Aceptación	Lider Agregados / Premezclado / Prefabricado o Jefe Inmediato	Jefe de Mantenimiento Planta / Jefe de Mantenimiento de Equipo Móvil	Líder o Jefe Inmediato

(*) Otros: Incluye las áreas de Administración, Administración de Sistemas de Gestión, Comercial, Contabilidad, Control de Calidad, Cuentas Claves, Gerencia General, Logística, Recursos Humanos, Seguridad y Medio Ambiente y Sistemas.

5.1.2 Problema N° 2

- **Medida de Control**

Exigencia de creación de solicitudes de pedido generadas en SAP como requisito básico para la generación de un pedido o para el requerimiento de servicios. No aceptar pedidos de Plantas Satélites sin que estos hubieran sido generados con solped, asimismo no aceptar documentos para trámite sin solped generadas (caso de Arequipa).

- **Efecto**

Con la implementación de esta medida se logró que las jefaturas inmediatas de las áreas así como las jefaturas de las Plantas Satélites tengan conocimiento y aprueben los diversos requerimientos y o regularizaciones que se daban, ya que el asistente Administrativo de cada área o Planta Satélite genera la Solped con un usuario SAP, y debe comunicar a su Jefatura, Gerencia de Operaciones y Jefatura de Logística (cada una con usuarios SAP distintos) para que procedan con la liberación de la Solped indicada.

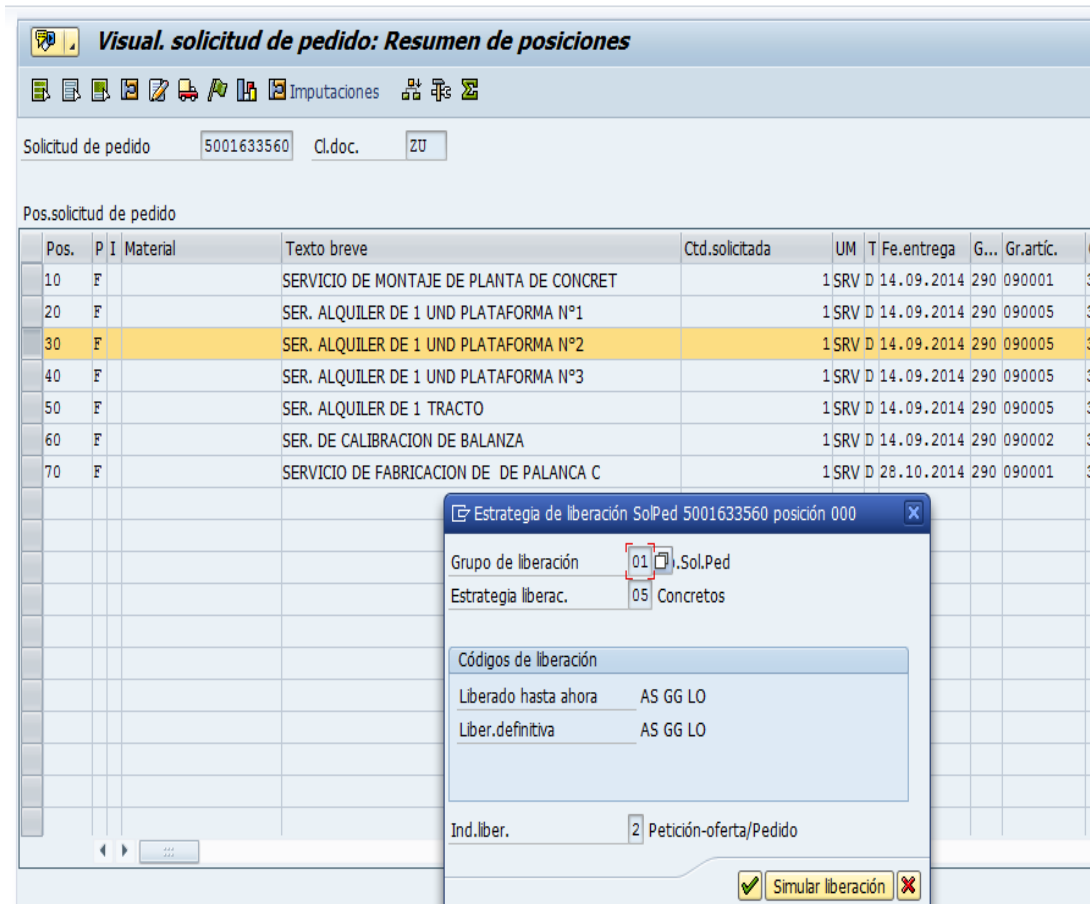
Las estrategias de liberación pertenecen:

AS = Jefatura de área /Jefe de planta.

GG = Subgerente de Operaciones.

LO = Supervisor de Logística (Servicios o compra según sea el caso y Grupos de Compras).

Figura 5. 1: Solicitud de pedido generada en SAP



Visual. solicitud de pedido: Resumen de posiciones

Solicitud de pedido: 5001633560 Cl.doc.: ZU

Pos.solicitud de pedido

Pos.	P I	Material	Texto breve	Ctd.solicitada	UM	T	Fe.entrega	G...	Gr.artic.	C
10	F		SERVICIO DE MONTAJE DE PLANTA DE CONCRET		1 SRV	D	14.09.2014	290	090001	3
20	F		SER. ALQUILER DE 1 UND PLATAFORMA N°1		1 SRV	D	14.09.2014	290	090005	3
30	F		SER. ALQUILER DE 1 UND PLATAFORMA N°2		1 SRV	D	14.09.2014	290	090005	3
40	F		SER. ALQUILER DE 1 UND PLATAFORMA N°3		1 SRV	D	14.09.2014	290	090005	3
50	F		SER. ALQUILER DE 1 TRACTO		1 SRV	D	14.09.2014	290	090005	3
60	F		SER. DE CALIBRACION DE BALANZA		1 SRV	D	14.09.2014	290	090002	3
70	F		SERVICIO DE FABRICACION DE DE PALANCA C		1 SRV	D	28.10.2014	290	090001	3

Estrategia de liberación SolPed 5001633560 posición 000

Grupo de liberación: 01 Sol.Ped

Estrategia liberac.: 05 Concretos

Códigos de liberación

Liberado hasta ahora: AS GG LO

Liber.definitiva: AS GG LO

Ind.liber.: 2 Petición-oferta/Pedido

Simular liberación

Fuente: Elaboración propia

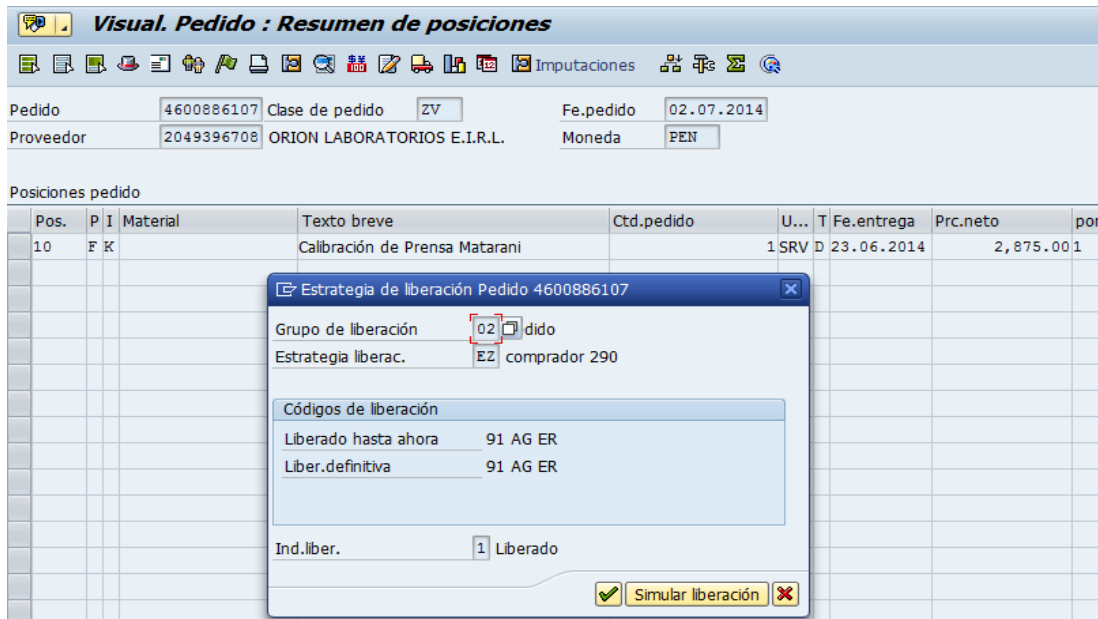
Una vez liberada la Solped se puede proceder a la generación del pedido, el cual una vez generado obtiene tres estrategias nuevas las cuales son liberadas por:

91 = Supervisor de Logística

AG = Jefe de Logística

ER = Subgerente de Administración

Figura 5. 2: Estrategias de liberación de una Solicitud de pedido Generada en SAP



Fuente: Elaboración propia

5.1.3 Problema N° 3

- **Medida de Control**

Se deberá enviar el pedido escaneado y vía electrónica al proveedor para que éste pueda imprimirlo y directamente presente su factura ante el COP.*

- **Efecto**

Una vez liberado el pedido se procede a la impresión del pedido el cual es enviado al proveedor como al usuario, con lo cual el mismo proveedor presenta su factura ante el COP y se evita que los documentos originales sufran algún tipo de inconvenientes.

5.1.4 Problema N° 4

- **Medida de Control**

Se debería enviar la solicitud de pedido generada en SAP vía correo electrónico, con copia a las jefaturas inmediatas para el análisis y trámite de las mismas. Opcionalmente se podría adjuntar escaneado el formato antiguo como referencia.

- **Efecto**

Con ello se estaría evitando la pérdida del formato antiguo y por ende la no atención de las solicitudes requeridas, asimismo, las jefaturas se enterarían si el servicio es una regularización o no, y con ello aprobarían los montos y conceptos del servicio lo cual no ocurría anteriormente.

5.1.5 Problema N° 5

- **Medida de Control**

Se solicitó al área de Sistemas la creación de Usuarios SAP y creación Grupos de Compras SAP nuevos para cada asistente.

- **Efecto**

Con dicha medida se podrá direccionar las diversas solicitudes creadas a cada asistente para su atención ya que cada asistente tiene asignado cierto tipo de servicios separados por rubros (ejemplo: Obras civiles, eléctricas, mecánicas, alquiler de maquinaria de línea amarilla, transporte de personal, alimentación, etc.) de esta forma el control de la atención de solicitudes sería preciso, rápida y con información en tiempo real.

5.1.6 Problema N° 6

- **Medida de Control**

Se estableció dentro del procedimiento de Selección y adjudicación de terceros contar con tres propuestas mínimas para la evaluación y adjudicación del servicio, salvo autorización de Sugerencia Administrativa el cual podría autorizar la aprobación del servicio con menor cantidad de propuestas.

- **Efecto**

Con dicha medida se pudo obtener pagar precios justos acordes a los de mercado, asimismo se pudo negociar propuestas cuando se incluía partidas, de igual forma la inclusión de nuevas propuestas podían comparar y evaluar técnicamente a los proveedores, muchas veces primando el criterio técnico sobre el económico.

5.1.7 Problema N° 7

- **Medida de Control**

No se recibirán boletas, facturas, recibos por honorarios en original todo será en copia y/o vía correo electrónico.

- **Efecto**

Se pudo eliminar este proceso que no daba valor, ya que dichos documentos insulsamente llegaban al área Logística creando desorden, caos, confusión y en muchas oportunidades perdida, con lo cual se veía perjudicado tanto el proveedor como la empresa ya que se tendría que realizar una serie de gestiones para el trámite de otro documento.

Asimismo al recibir dicho documentos de forma digital el proveedor conservaría su documento en original hasta el momento en que Logística le remita el pedido de servicio con el cual acompañaría a su documento original ante la oficina del COP (Centro de obligaciones por pagar) para su presentación, contabilización y posterior pago.

Cabe señalar que como excepción se siguen recibiendo documento originales pero estos provienen de plantas Satélites (fuera de la ciudad de Arequipa) como un tema de apoyo a los proveedores ya que sólo existen dos oficinas de COP (Arequipa y Lima).

El porcentaje de reducción de recepción de estos documentos fue de 90%.

5.1.8 Problema N° 8

- **Medida de Control**

Se estandarizó y oficializó la necesidad de generar y aprobar Cuadros Comparativos antes de la adjudicación de servicios a terceros (los mismos que deberán contener como mínimo tres firmas del Comité de Adjudicaciones).

- **Efecto**

Se pudo conseguir que todo servicio mayor a \$ 1000 Dólares Americanos o su equivalente en moneda nacional cuente con un cuadro comparativo debidamente aprobado, para lo cual se procedió a elaborar el siguiente procedimiento:

Elaboración y aprobación de cuadros comparativos de adjudicación de servicios

Objetivo y alcance

Garantizar el análisis, comparación de propuestas, y/o aprobaciones de los servicios tanto por el área usuaria como por los miembros del comité de adjudicaciones.

Responsabilidades

Usuario: Es responsable de realizar la evaluación técnica de las propuestas (previamente enviadas por el Los Asistentes de Servicios) de los servicios solicitados para Concretos Supermix S.A.

Asistente de Logística de Servicios): Es responsable de enviar la información técnica correspondiente al servicio solicitado, posterior a ello una vez con la evaluación realizada por parte del usuario deberá elaborar el cuadro final incluyendo al parte económica en el mismo.

Supervisor de Logística (Servicios): Es responsable de revisar, convocar, y garantizar la aprobación o comunicación formal de las observaciones del presente documento.

Definiciones:

Servicio de emergencia: Se podrá aprobar un Cuadro comparativo con una sola propuesta siempre y cuando se cuente con la aprobación de la Subgerencia Administrativa.

Formato de cuadro comparativo

A continuación se presenta el formato estándar de Cuadro comparativo el cual se encuentra colgado en la Intranet de la empresa con el fin de que pueda estar al alcance de los usuarios, dicho cuadro deberá ser llenado por el área usuaria una vez enviada la parte técnica por parte de Logística Servicios.



CUADRO COMPARATIVO DE ADQUISICIONES / ADJUDICACIONES						
NIVEL DE RIESGO	PROVEEDOR 1	PROVEEDOR 2	PROVEEDOR 3	PROVEEDOR 4	PROVEEDOR 5	PROVEEDOR 6
PROYECTO: N° API (Si Aplica) DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO: EMPRESA/DIVISIÓN:						
<input type="checkbox"/> us\$ <input type="checkbox"/> s/.						
Monto de la Propuesta						
I: EVALUACION ECONOMICA						
1	Monto de la Propuesta					
II: EVALUACION TECNICA *						
1	Datos empresa					
1.1	años de experiencia de la empresa en proyectos o trabajos similares					
1.2	numero de trabajos o proyectos similares en la industria (valor y peso)					
1.3	Organigrama de la empresa, calidad de la presentación técnica					
2	Plan de trabajo técnico / estructuración y propuesta de mejora					
2.1	Cronograma de trabajo					
3	Herramientas, Equipos o sistemas especializados disponibles que se asignaran al proyecto o servicio					
4	Competencias del personal responsable del trabajo, CV de los líderes responsables					
5	procedimientos especializados y/o Certificaciones en sistemas de gestión/ certificaciones de fabricación o cumplimiento de estándares normativos necesarios					
III: EVALUACION SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE						
1	Plan de Seguridad / Requerimientos de Seguridad e Higiene					
2	Plan de Manejo Ambiental/ Requerimientos ambientales					
IV: CONDICIONES COMERCIALES						
1	Respaldo financiero del orientante/ cartas de bancos de la solvencia financiera para la ejecución del proyecto.					
2	cumplimiento de la política de pago de factura a 30 días					
3	Garantía					
CALIFICACION TOTAL:						
RESULTADO DE LA EVALUACION						
PROVEEDOR SELECCIONADO:						
Usuario	Lider o Jefe de Area	Jefe de Logística	Auditor	Sub Gerente de Logística	Gerente de Administración	Gerente General
Lider de Administración	Lider de Prevezcho					Presidencia
APROBACIONES:**						
OBSERVACIONES:						

Tipo de Cambio:

Nota: En el caso que se requiera realizar el Cuadro Comparativo para mas de 6 proveedores se podra adicionar columnas adicionales para la evaluación correspondiente.

(*) El puntaje tecnico de 35 puntos es referencial, si la relevancia tecnica es prioritaria se debe ajustar el puntaje en coordinación con logística, reduciendo el % economico

(**) Se requiere un mínimo de 4 Aprobaciones en el Cuadro Comparativo

Fuente: Elaboración Propia

Ejemplo de cuadro comparativo listo para aprobación

Dicho cuadro fue elaborado en base a los resultados consignados por el usuario, dada la información que solicito puede colocar puntajes a los diversos criterios, cabe señalar que el usuario no debe conocer la información económica presentada por los proveedores ya que podría influir en las calificaciones, asimismo el área de Logística completa la información económica para que en promedio con la parte técnica y la de medio ambiente se pueda determinar un ganador.

Una vez listo el cuadro se programa a la reunión de aprobación de Cuadros comparativos donde se encontraran presentes, los representantes del área usuaria quienes deberán sustentar la aprobación de su servicio.

El comité de aprobaciones está conformado por:

- Jefe de Logística
- Auditor
- Subgerente de Operaciones
- Subgerente de Administración
- Gerente de Negocios
- Jefe de Administración
- Presidencia

Cabe mencionar que se requiere un mínimo de tres firmas del comité para que se pueda aprobar el servicio, dicho comité en la reunión de aprobación de adjudicaciones deberá manifestar sus observaciones al respecto para que sean consignadas en el Cuadro.

Asimismo luego de aprobado el Cuadro el área de Logística Servicios negociará bajo criterios técnicos económicos la propuesta o propuestas seleccionadas, posterior a ello se otorgara la Buena Pro del servicio.

CUADRO COMPARATIVO DE ADQUISICIONES / ADJUDICACIONES

PROYECTO: N° API (Si Aplica) DESCRIPCION DEL SERVICIO: EMPRESA/DIVISION:		599 - INGENIERIA DE DETALLE Y EJECUCION DE OBRAS CIVILES DEL PROYECTO PLANTA CENTRAL BLOQUE A - PRIMERA ETAPA						
PESO PARA SERVICIO DE RIESGO BAJO		599 - INGENIERIA DE DETALLE PARA OBRAS CIVILES DEL PROYECTO PLANTA SUPERMIX VARIANTE. BLOQUE A - PRIMERA ETAPA						
EMPRESA/DIVISION:		SERVICIOS GENERALES						
US\$		CENTRO DE COSTOS:						
X S/.		AREA:						
Monto de la Propuesta		F&R - LAS TORRES E.I.R.L. - BASENCO INGENIEROS S.A.C						
I:	EVALUACION ECONOMICA							
1	Monto de la Propuesta	50.00	50.00	32.65	46.73	27.91	26.62	27.88
II:	EVALUACION TECNICA *	35.00	32.00	26.00	33.00	31.00	26.00	22.00
1	Datos empresa	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	3.00
1.1	años de experiencia de la empresa en proyectos o trabajos similares	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	3.00
1.2	numero de trabajos o proyectos similares en la industria (valor y riesgo)	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	3.00
1.3	Organigrama de la empresa, calidad de la presentacion tecnica	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	3.00
2	Plan de trabajo técnico /estructuración y propuesta de mejora	6.00	5.00	4.00	6.00	5.00	0.00	0.00
2.1	Cronograma de trabajo	6.00	5.00	4.00	6.00	5.00	0.00	0.00
3	Herramientas, Equipos o sistemas especializados disponibles que se asignaran al proyecto o servicio	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
4	Competencias del personal responsable del trabajo, CV de los literes, responsabilidades	6.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00
5	procedimientos especializados y/o Certificaciones en sistemas de gestión/ certificaciones de fabricación o cumplimiento de estándares normativos necesarios	3.00	3.00	0.00	3.00	3.00	3.00	3.00
III:	EVALUACION SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE	10.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1	Plan de Seguridad / Requerimientos de Seguridad e Higiene	7.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2	Plan de Manejo Ambiental / Requerimientos ambientales	3.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
IV:	CONDICIONES COMERCIALES	5.00	4.00	2.50	4.00	1.00	4.00	3.00
1	Respaldo financiero del oferante/ cartas de bancos de la solvencia financiera para la ejecución del proyecto	1.00	1.00	1.00	1.00	0.00	1.00	1.00
2	cumplimiento de la política de pago de factura a 30 días	2.00	1.00	0.50	1.00	0.50	1.00	1.00
3	Garantía	2.00	2.00	1.00	2.00	0.50	2.00	1.00
CALIFICACION TOTAL:		100.00	86.00	61.15	83.73	59.91	56.62	52.88
RESULTADO DE LA EVALUACION								
PROVEEDOR SELECCIONADO:		Usario	Jefe de Area	Jefe de Logística	Auditor	Subgerente de Operaciones	Subgerente de Administración	FECHA:
								06/11/2014
APROBACIONES:**		Líder de Area	Jefe de Administración					Gerente de Negocios
OBSERVACIONES:								Presidencia

Tipo de Cambio:

Nota: En el caso que se requiera realizar el Cuadro Comparativo para mas de 6 proveedores se podria colocar columnas adicionales para la evaluacion correspondiente.

(*) En caso de requerirse filas adicionales para la descripción del servicio, se podran adicionar para la evaluación correspondiente.

(**) El puntaje tecnico de 35 puntos es referencial, si la relevancia tecnica es prioritaria se debe ajustar el puntaje en coordinacion con logistica, reduciendo el % economico

(***) Se requiere un mínimo de 4 Aprobaciones en el Cuadro Comparativo

Fuente: Elaboración Propia

5.1.9 Problema N° 9

- **Medida de Control**

Todos los servicios de transporte de Misceláneos, Producto terminado, Cemento, deberán ser comunicados a Logística, quien a cargo del asistente encargado programara de forma equitativa ante los diversos proveedores inscritos aptos y con precios de mercado establecidos y aprobados por ruta y/o tonelaje.

- **Efecto**

Con esta medida se pudo obtener mejores precios, se evitó la asignación de diversos servicios a unos cuantos proveedores, se controló el tema documentación, permisos vigentes, pólizas, se pudo exigir la instalación de GPS con lo cual el área de Logística podría tener acceso al usuario y contraseña con el fin de poder determinar la ubicación y realizar seguimiento a la carga perteneciente a la empresa de las diversas unidades que prestan servicio.

5.1.10 Problema N° 10

- **Medida de Control**

Los asistentes de Logística y Servicios, crearon plantillas bases para ciertos tipos de servicios (como alquileres de maquinaria amarilla) para servicios de tipo Obras civiles, montajes mecánicos y/o eléctrico se solicitaba al usuario planos, cuadro de partidas, etc.

- **Efecto**

Con ello se podría estandarizar los conceptos, partidas, listado de actividades, especificaciones enviados a los proveedores para las cotizaciones del caso, así se tendría un margen de exactitud en

cuanto a la propuesta técnica de acuerdo a lo solicitado por el usuario de igual manera los precios entre los competidores serán más homogéneos.

5.1.11 Problema N° 11

- **Medida de Control**

Se pudo crear un procedimiento, formatos necesarios para ser remitidos a los proveedores con el fin de que sean debidamente llenados y enviados al área de Logística para su revisión y posterior aprobación o indicaciones de observaciones, con ello se estaría consolidando información básica y necesaria para conocer a los proveedores con los cuales se trabaja y de proveedores que deseen formar parte del listado de proveedores aptos para diversas licitaciones.

- **Efecto**

Mediante esta medida se pudo obtener la información (forma física y digital) de los proveedores con los que se trabajaba, de igual manera se envía los requisitos de inscripción a los nuevos proveedores que pretendan ingresar a formar parte del listado de proveedores de Concretos Supermix.

Dichos expedientes serán enviados en forma digital y física los cuales serán conservados por el área Logística.

Implementación de Proceso de Inscripción de Proveedores

Selección de proveedores

Objetivo y alcance

Establecer los lineamientos a seguir para la selección de proveedores, de manera tal que nos permita contar con proveedores que tengan la capacidad de suministrar productos y servicios críticos de acuerdo a los requisitos de la organización.

Responsabilidades

Jefe de Logística: Es responsable de garantizar el cumplimiento del presente documento.

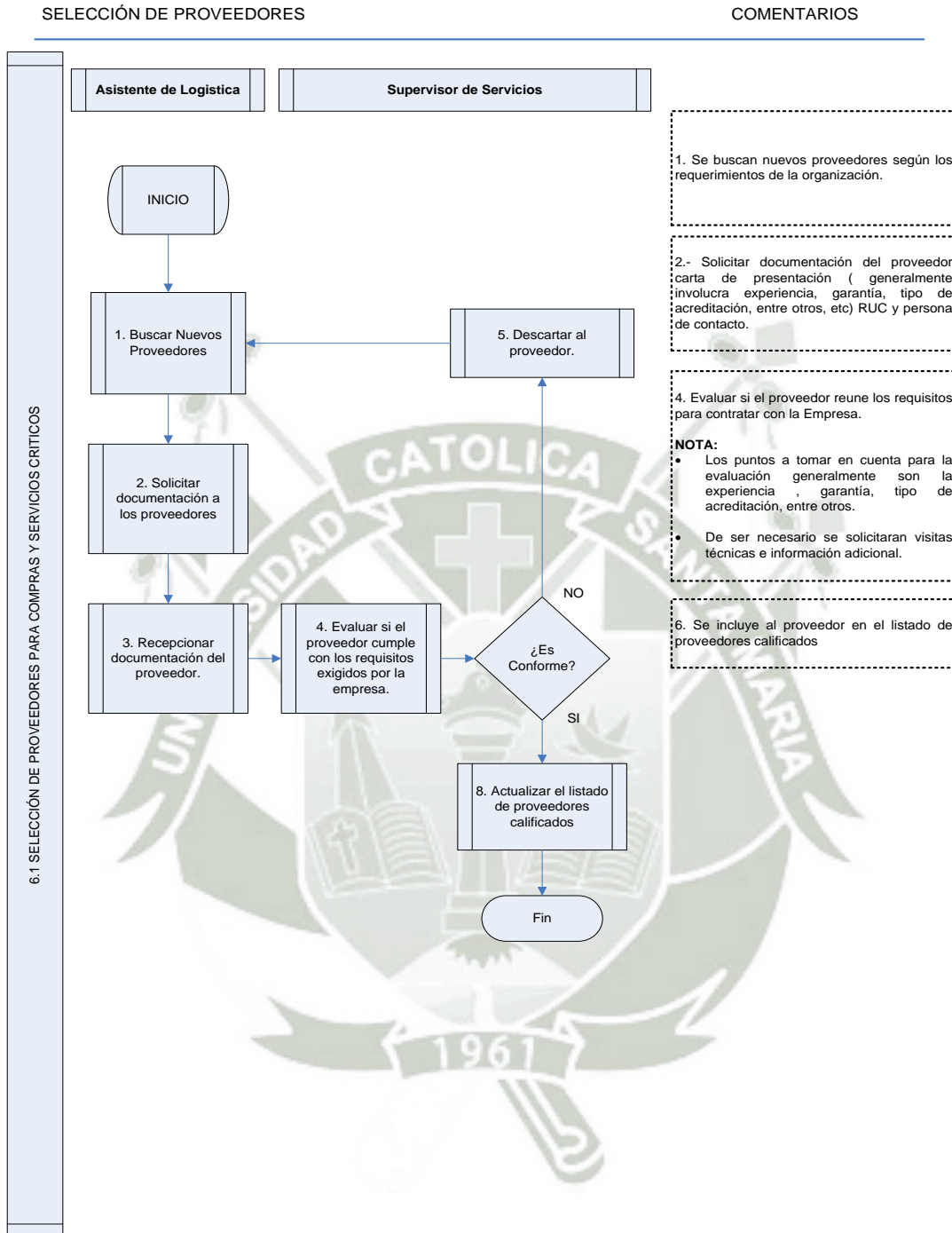
Supervisor de Logística (Servicios): Es responsable de seleccionar nuevos proveedores de servicios críticos y consolidar los resultados de evaluación de proveedores de servicios críticos de acuerdo a lo establecido en el presente documento.

Asistente de Logística (Compras o Servicios): Es responsable de buscar nuevos proveedores de productos o servicios críticos para contratar con Concretos Supermix S.A.

Registros a conservar

Código	Descripción	Responsable
S-LOG-F-01	Listado de Proveedores Calificados	LOG

Descripción del proceso de selección de proveedores



Responsabilidades		
Área	Cargo	Actividades
Logística	Asistente de Logística (Compras o Servicios)	1, 2 y 3
Logística	Supervisor de Logística (Compras o Servicios)	4, 5 y 6

Con ello se puede conocer mejor puntos vitales de los proveedores tales como se detalla en la siguiente figura:

REGISTRO DE PROVEEDORES 2014

Arequipa, Abril del 2014.

Estimados señores:

Por medio del presente les comunicamos que nos encontramos iniciando el proceso de Registro de proveedores, que nos permitirá tener un registro de proveedores que cumplan con los requisitos administrativos, operativos, comerciales y de calidad que nuestra organización requiere, motivo por el cual agradeceré nos hagan llegar a la brevedad la siguiente información:

- Formato 001-HPY-LOG - Ficha de Información (debidamente llenada).
- Formato 001-HPY-LOG – Anexo A (Indicando rubro del proveedor)
- Copia del testimonio de constitución de la empresa.
- Copia del DNI del representante y/o apoderado legal de la empresa.
- Copia de ficha registral de poderes.
- Licencia de funcionamiento de sus talleres/ oficinas.
- Copia de certificados de gestión de la calidad de la empresa, si lo tuviera.
- Carta de recomendación de clientes y/o relación de trabajos relevantes realizados durante el último año indicando: nombre del servicio, monto adjudicado, empresa a la que se brindó el servicio y contacto de referencia.
- Declaración Jurada Simple de la veracidad de los documentos presentados.
- Brochure y/o catálogos con los servicios que brinda.

Cabe resaltar que las empresas tienen un plazo máximo hasta el día 30 de Junio para presentar esta información, caso contrario, no serán tomadas en cuenta para nuestros procesos de licitación.

Agradeciendo de antemano su atención, me despido

Muy atentamente,

Jefe de Logística
REGISTRO DE PROVEEDORES

2014

Nota:

El expediente completo (físico y digital) debe ser entregado en las Oficinas Logísticas de Concretos SUPERMIX S.A ubicadas en la Av. General Diez Canseco N° 527, Zona Industrial – Arequipa, cumpliendo las siguientes especificaciones:

- El expediente físico debe llegar en un Pioner Universal A-4 de 2 anillos color azul con bolsillos exteriores e interiores. Debe contener toda la información solicitada, debidamente clasificada con separadores. El expediente llevará un rótulo en el bolsillo exterior para facilitar su identificación.
- El expediente digital debe contener toda la información solicitada anteriormente y debe llegar en el bolsillo interior del Pioner Universal A-4.



INFORMACION DE PROVEEDORES			
1. RAZON SOCIAL:		FECHA:	
2. RUC: <small>(Proveedores Nacionales)</small>		3. REGISTRO DE IDENTIFICACIÓN TRIBUTARIA: <small>(Proveedores Internacionales)</small>	
4. AMBITO DE OPERACIONES			
INTERNACIONAL	<input type="checkbox"/>	NACIONAL	<input type="checkbox"/>
LOCAL	<input type="checkbox"/>	DETALLAR:	
5. DOMICILIO LEGAL / OFICINA PRINCIPAL:			
DIRECCIÓN:	TELÉFONO:	FAX:	E-MAIL DE LA EMPRESA :
.....
.....
6. SUCURSALES (Llenar si corresponde. Si es necesario inserte más filas)			
DIRECCIÓN:	TELÉFONO:	FAX:	E-MAIL:
.....
.....
.....
7. TITULAR/ REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA (Si es necesario inserte más filas)			
NOMBRE:	CARGO:	TELÉFONO/CELULAR:	E-MAIL:
.....
.....
8. INFORMACION DE LA EMPRESA (Marcar)			
TIPO DE EMPRESA:	Servicios:	Civil	<input type="checkbox"/>
	Eléctrico		<input type="checkbox"/>
	Mecánico		<input type="checkbox"/>
	Asesorías/Consultorías		<input type="checkbox"/>
	Otros:	
Si Ud. es proveedor de Servicios, Obras o Asesoría/Consultorías llenar la lista de Sub-cuentas. (Ver Anexo A).			
TAMAÑO:	Micro (1-10 Trabajadores)	<input type="checkbox"/>	
	Pequeña (11-100 Trabajadores)	<input type="checkbox"/>	
	Mediana y Grande (101 a mas trabajadores)	<input type="checkbox"/>	
Numero Total de trabajadores de la empresa en plantilla:		
Volumen de Ventas del ultimo año (sin IGV) en Nuevos Soles:		
9. LINEA O MARCA REPRESENTADA SERVICIO			
.....			

10. PERSONA DE CONTACTO (En caso de existir varios rubros en la empresa, ingrese datos de contacto por cada uno)				
NOMBRE:	CARGO:	TELEFONO/CELULAR:	E-MAIL:	
.....	
.....	
.....	
11. CUENTAS CORRIENTES O AHORROS DONDE REALIZAR LOS PAGOS (Si es necesario inserte más filas)				
BANCO	MONEDA	NRO DE CUENTA	SECTORISTA	N° TELEFONO
.....
.....
.....
12. FORMA DE PAGO				
CONTRAENTREGA:	<input type="checkbox"/>	CREDITO:	<input type="checkbox"/>	N° DE DIAS:
				(Especificar N° de días de crédito)
Marque con aspa si es que esta sujeto a:		Retencion	<input type="checkbox"/>	
		Detraccion	<input type="checkbox"/>	
		Agente de Percepcion del IGV	<input type="checkbox"/>	
13. REFERENCIAS COMERCIALES: CLIENTES				
1.	PERSONA CONTACTO	TLF
2.	PERSONA CONTACTO	TLF
3.	PERSONA CONTACTO	TLF
14. EXPERIENCIA (Su empresa ha realizado trabajos en YURA en un periodo no mayor a 2 años):				
			Si(*)	<input type="checkbox"/>
			No(**)	<input type="checkbox"/>
(*)Ultimo servicio realizado:				
(**)Para empresa Nuevas colocar los ultimos 5 servicios realizados en los ultimos 2 años				
Servicio				Empresa
1
2
3
4
5
OBSERVACIONES:				
.....			
Jefe de Departamento/Sección			Representante Legal de la Empresa	

Problema N° 12

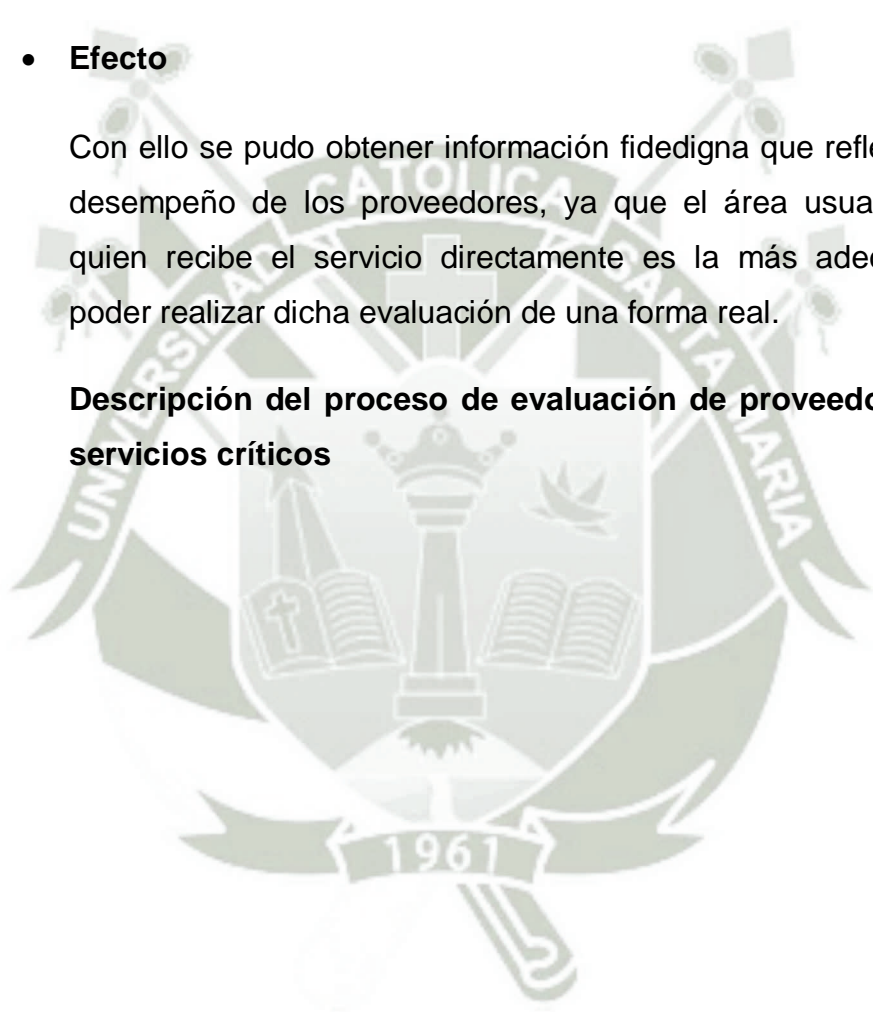
- **Medida de Control**

Se pudo modificar el procedimiento de Evaluación de proveedores de Servicios Críticos, estableciendo básicamente que la evaluación debería realizarla el usuario y no el área Logística.

- **Efecto**

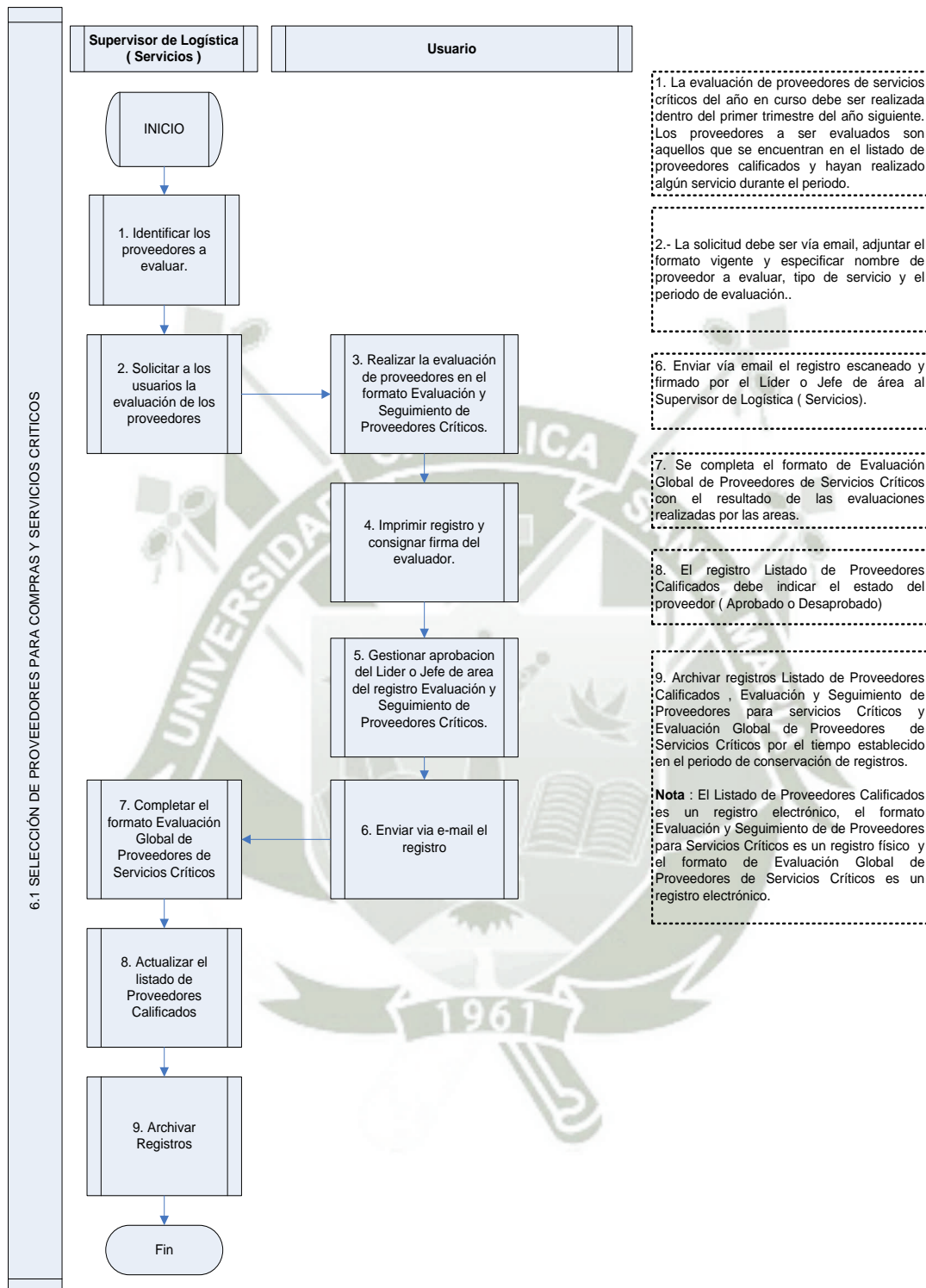
Con ello se pudo obtener información fidedigna que refleja el real desempeño de los proveedores, ya que el área usuaria al ser quien recibe el servicio directamente es la más adecuada de poder realizar dicha evaluación de una forma real.

Descripción del proceso de evaluación de proveedores para servicios críticos



EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

COMENTARIOS



1. La evaluación de proveedores de servicios críticos del año en curso debe ser realizada dentro del primer trimestre del año siguiente. Los proveedores a ser evaluados son aquellos que se encuentran en el listado de proveedores calificados y hayan realizado algún servicio durante el periodo.
 - 2.- La solicitud debe ser vía email, adjuntar el formato vigente y especificar nombre de proveedor a evaluar, tipo de servicio y el periodo de evaluación..
 6. Enviar vía email el registro escaneado y firmado por el Líder o Jefe de área al Supervisor de Logística (Servicios).
 7. Se completa el formato de Evaluación Global de Proveedores de Servicios Críticos con el resultado de las evaluaciones realizadas por las áreas.
 8. El registro Listado de Proveedores Calificados debe indicar el estado del proveedor (Aprobado o Desaprobado)
 9. Archivar registros Listado de Proveedores Calificados , Evaluación y Seguimiento de Proveedores para servicios Críticos y Evaluación Global de Proveedores de Servicios Críticos por el tiempo establecido en el periodo de conservación de registros.
- Nota :** El Listado de Proveedores Calificados es un registro electrónico, el formato Evaluación y Seguimiento de Proveedores para Servicios Críticos es un registro físico y el formato de Evaluación Global de Proveedores de Servicios Críticos es un registro electrónico.

Responsabilidades		
Area	Cargo	Actividades
Logística	Supervisor de Logística (Servicios)	1, 2, 7, 8 y 9
Área Usuaría	Usuario	3, 4, 5 y 6

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROVEEDORES PARA SERVICIOS CRITICOS			
NOMBRE DEL PROVEEDOR		RUC	
TIPO DE SERVICIO CRÍTICO			
PERIODO DE EVALUACIÓN (AÑO)		FECHA DE EVALUACIÓN	
ÁREA EVALUADORA			
Escala de Calificación	Valor	Descripción	
Bueno	3	Cumple con los requerimiento o criterios establecidos	
Regular	2	Cumple parcialmente con los requerimiento o criterios establecidos	
Malo	1	No cumple con los requerimiento o criterios establecidos	
N°	Criterio de Evaluación	Puntaje	Resultado
1	Cumple con las especificaciones tecnicas y alcances solicitados		
2	Cumple con los plazos de entrega acordados		
3	Las consultas, dudas y modificaciones presentadas fueron atendidas de manera oportuna		
4	Presenta buena predisposición para atender los requerimientos presentados		
5	Cumple con estandares ambientales establecidos por la Empresa.		
6	Cumple con estandares de seguridad establecidos por la Empresa.		
		Total	
<p>IMPORTANTE: En caso el proveedor de producto crítico obtenga una calificación mayor o igual a 65% en el resultado global del periodo sera considerado como calificado, caso contrario se descalifica.</p>			
Observaciones / Comentarios:			
Firma:		Firma:	
Evaluador:		Jefe o Líder de área:	

		EVALUACIÓN GLOBAL DE PROVEEDORES DE SERVICIOS CRÍTICOS	
NOMBRE DEL PROVEEDOR		RUC	
TIPO DE SERVICIO CRÍTICO			
EVALUACIÓN GLOBAL N° 1		PERIODO DE EVALUACIÓN (AÑO):	
IMPORTANTE: En caso el proveedor de producto crítico obtenga una calificación mayor o igual a 65% sera considerado como calificado, caso contrario se descalfica.			
AREA EVALUADORA:			
FECHA DE EVALUACIÓN:			
Criterio de Evaluación			
N°	Resultado	Puntaje	Resultado
1	Cumple con las especificaciones técnicas y alcances solicitados		
2	Cumple con los plazos de entrega acordados		
3	Las consultas, dudas y modificaciones presentadas fueron atendidas de manera oportuna		
4	Presenta buena predisposición para atender los requerimientos presentados		
5	Cumple con estándares ambientales establecidos por la Empresa.		
6	Cumple con estándares de seguridad establecidos por la Empresa.		
TOTAL PUNTAJE:			
MAX PUNTAJE:	RESULTADO:		
<i>Nota: Las observaciones y comentarios consignados por el área usuaria son conservados en el registro S-LOG-F-06</i>			
EVALUACIÓN GLOBAL N° 2		PERIODO DE EVALUACIÓN (AÑO):	
IMPORTANTE: En caso el proveedor de producto crítico obtenga una calificación mayor o igual a 65% sera considerado como calificado, caso contrario se descalfica.			
AREA EVALUADORA:			
FECHA DE EVALUACIÓN:			
Criterio de Evaluación			
N°	Resultado	Puntaje	Resultado
1	Cumple con las especificaciones técnicas y alcances solicitados		
2	Cumple con los plazos de entrega acordados		
3	Las consultas, dudas y modificaciones presentadas fueron atendidas de manera oportuna		
4	Presenta buena predisposición para atender los requerimientos presentados		
5	Cumple con estándares ambientales establecidos por la Empresa.		
6	Cumple con estándares de seguridad establecidos por la Empresa.		
TOTAL PUNTAJE:			
MAX PUNTAJE:	RESULTADO:		
<i>Nota: Las observaciones y comentarios consignados por el área usuaria son conservados en el registro S-LOG-F-06</i>			

5.1.12 Problema N° 13

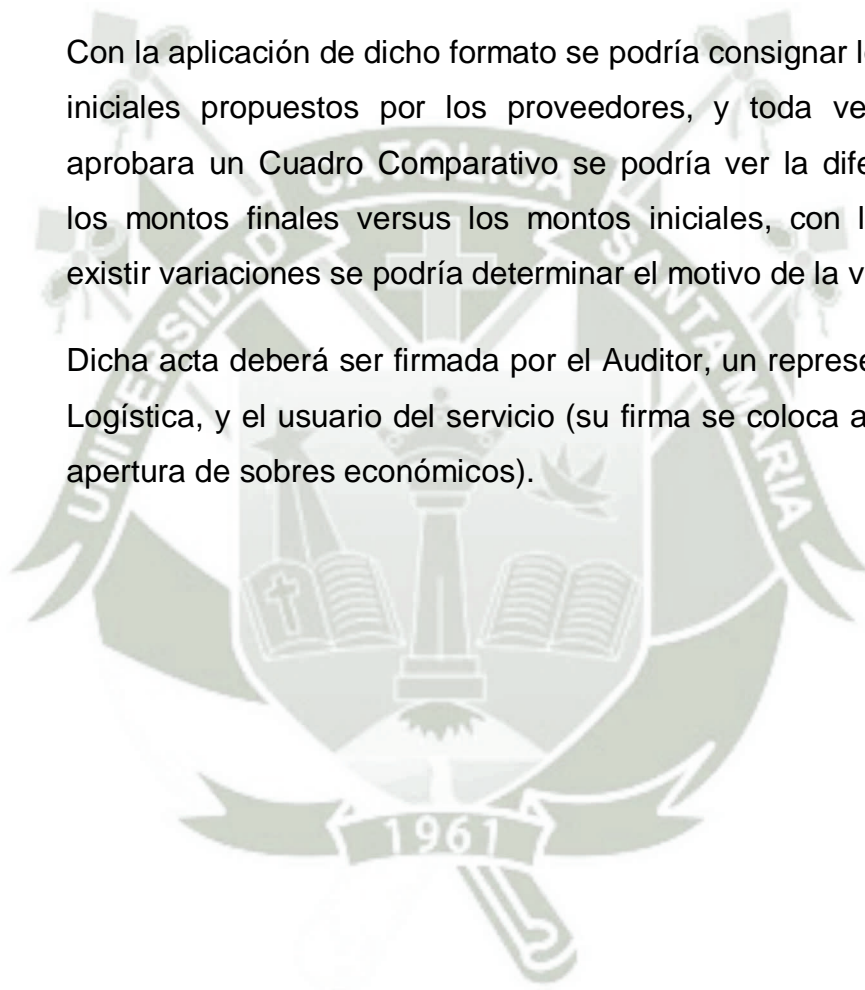
- **Medida de Control**

Se pudo generar un formato de Acta de apertura de sobres y poder colocarlo dentro del procedimiento de Adjudicación de Servicios a terceros.

- **Efecto**

Con la aplicación de dicho formato se podría consignar los montos iniciales propuestos por los proveedores, y toda vez que se aprobara un Cuadro Comparativo se podría ver la diferencia de los montos finales versus los montos iniciales, con lo cual de existir variaciones se podría determinar el motivo de la variación.

Dicha acta deberá ser firmada por el Auditor, un representante de Logística, y el usuario del servicio (su firma se coloca antes de la apertura de sobres económicos).



ACTA DE APERTURA DE SOBRES TECNICOS y ECONOMICOS -2014

EVALUACIÓN TECNICO-ECONOMICA DE OFERTAS

Servicio a contratar: 599 - INGENIERÍA DE DETALLE Y EJECUCION DE OBRAS CIVILES DEL PROYECTO PLANTA CENTRAL BLOQUE A - PRIMERA ETAPA

Concurso de Precio Nro.:

SERVICIOS GENERALES

Dpto/Area:

Hora de inicio: 11:10 a.m.

Hora de término:

03.11.2014

Fecha:

AUDITORIA	SERGIO ANDRADE
LOGISTICA	OMAR RODRIGUEZ
GERENCIA ADMINISTRATIVA	EDWARD SANCHEZ
AREA USUARIA	JAVIER VILLEGAS

Proveedor	Propuesta económica sin IGV	Moneda	Plazo de ejecución	Garantías por instalación y funcionamiento	Forma de Pago	Observaciones	Representante Legal
MIRAMAR S.A.C	S/. 472,611.95	PEN	60 DIAS CALENDARIOS		FACTURA A 30 DIAS, VALORIZACION MENSUAL		
CONSTRUCTORA DE LAS CASAS	S/. 552,580.98	PEN	75 DIAS CALENDARIOS	6 MESES	VALORIZACIONES QUINCENALES A 30 DIAS		
ARQUITECTURA Y DISEÑO S.A.C	S/. 553,126.84	PEN	90 DIAS CALENDARIO	6 MESES	20 % ADELANTO , VALORIZACIONES QUINCENALES		
ALCOCER ASOCIADOS S.A	S/. 308,435.97	PEN	60 DIAS CALENDARIOS	6 MESES	FACTURA A 30 DIAS , VALORIZACION MENSUAL		
TECNICON S.A.	S/. 579,409.57	PEN	60 DIAS CALENDARIOS	6 MESES	FACTURA A 30 DIAS		
GRUPO SANCHEZ E.I.R.L	S/. 330,038.89	PEN	60 DIAS UTILES				
F&R				NO SE PRESENTO			
LAS TORRES EIRL				NO SE PRESENTO			
BASENCO EIRL				NO SE PRESENTO			

5.1.13 Problema N° 14

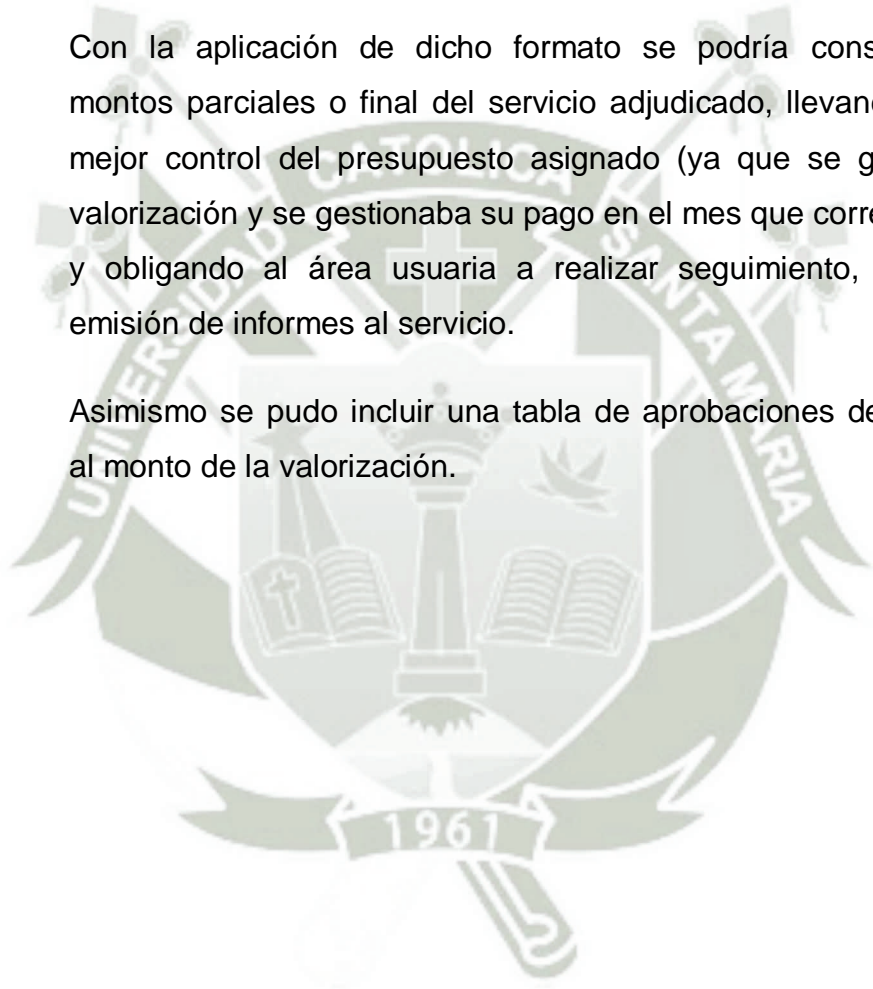
- **Medida de Control**

Se pudo generar un formato de Informe de Valorización y poder colocarlo dentro del procedimiento de Adjudicación de Servicios a terceros.

- **Efecto**

Con la aplicación de dicho formato se podría consignar los montos parciales o final del servicio adjudicado, llevando así un mejor control del presupuesto asignado (ya que se generaban valorización y se gestionaba su pago en el mes que correspondía) y obligando al área usuaria a realizar seguimiento, control y emisión de informes al servicio.

Asimismo se pudo incluir una tabla de aprobaciones de acuerdo al monto de la valorización.



INFORME DE VALORIZACIÓN N° XX

Tipo de Valorización: Parcial Liquidación

1. ANTECEDENTES

Servicio :
Contratista :
RUC :
Nro. De Concurso :
Nro. S/P o Pedido :
Periodo valorizado :
Monto del contrato :
Monto a Facturar + IGV :
Planta / Área :

2. TABLA DE APROBACIONES

	CARGO	NOMBRE	FIRMA	FECHA
--	--------------	---------------	--------------	--------------

2.1. MONTO PROYECTO ≤ 20 000 USD

Elaborado y Revisado	Responsable del Servicio			
Validado y Aprobado	Jefe Planta o Líder de área			

2.2. MONTO PROYECTO > 20 000 USD (Requiere completarse el 2.1)

Validado y Aprobado	Sub Gerente de Operaciones			
Validado y Aprobado	Sub Gerente de Administración			

2.3. MONTO PROYECTO > 100 000 USD (Requiere completarse el 2.2)

Validado y Aprobado	Gerencia de Negocios			
---------------------	----------------------	--	--	--

2.4. MONTO PROYECTO > 1 000 000 USD (Requiere completarse el 2.3)

Validado y Aprobado	Presidente			
---------------------	------------	--	--	--

Nota: *Queda entendido que auditoria puede intervenir en cualquier etapa del proceso.*

Revisado: *El firmante certifica que ha revisado y verificado en campo todos los datos del informe, otorga la aceptación del entregable conforme a las condiciones contractuales y según presentados en el informe de valorización. Asume la responsabilidad que la información de las partidas y/o metrados presentados son conforme lo ejecutado real y valorizado.*

Validado: *El firmante certifica que el informe ha sido revisado, que el mismo ha analizado y validado aleatoriamente la información y que esta tiene su conformidad técnica y económica de los ejecutado real versus lo contratado, así como el cumplimiento de los entregables.*

Aprobado: *El firmante certifica que el informe ha sido revisado validado previamente e indica conformidad para proceder con trámite de pago.*

N° CONCURSO- NOMBRE DEL SERVICIO

N°

VALORIZACIÓN:

REVISIÓN: 00

3. VALORIZACIÓN

3.1. MONTO DE VALORIZACIÓN: (A detallar en el siguiente cuadro)

Moneda: S/. .US\$

Monto de Valorización	Amortización de adelanto	Sub Total	Descuentos	Monto a Facturar
		1961		

Nota: *Al Monto de Valorización se descuenta la Amortización de Adelanto y otros descuentos para calcular el Monto a Facturar*

3.2. RESEÑA DE VALORIZACIÓN Y CONFORMIDAD DEL SERVICIO (Opcional)

Descripción del servicio realizado y fotos referenciales en el periodo de valorización

4. LIQUIDACIÓN (Aplicable sólo cuando es liquidación)

El contratista cumplió con la presentación de la siguiente documentación:

4.1. DOCUMENTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Planilla Si No N.A.
 Boletas de pago Si No N.A.
 Declaración Jurada de pago de personal Si No N.A.
 Otros (Especificar):

Conformidad del Sub Gerente de Recursos Humanos	
--	--

4.2. ENTREGABLES SEGÚN CONTRATO

Planos As Built Si No N.A.
 Dossier de Calidad Si No N.A.
 Manuales Si No N.A. Otros
 (Especificar):

Conformidad del Responsable del Servicio adquirido	
---	--

Nº CONCURSO- NOMBRE DEL SERVICIO

Nº VALORIZACIÓN:

REVISIÓN: 00

4.3. RESUMEN DE VALORIZACIONES

Moneda: S/. US\$

Valorización	Sub Total	Descuentos	Total a Facturar	Retención Garantía (%)	Monto Retención
TOTAL					

5.1.14 Problema N° 15

- **Medida de Control**

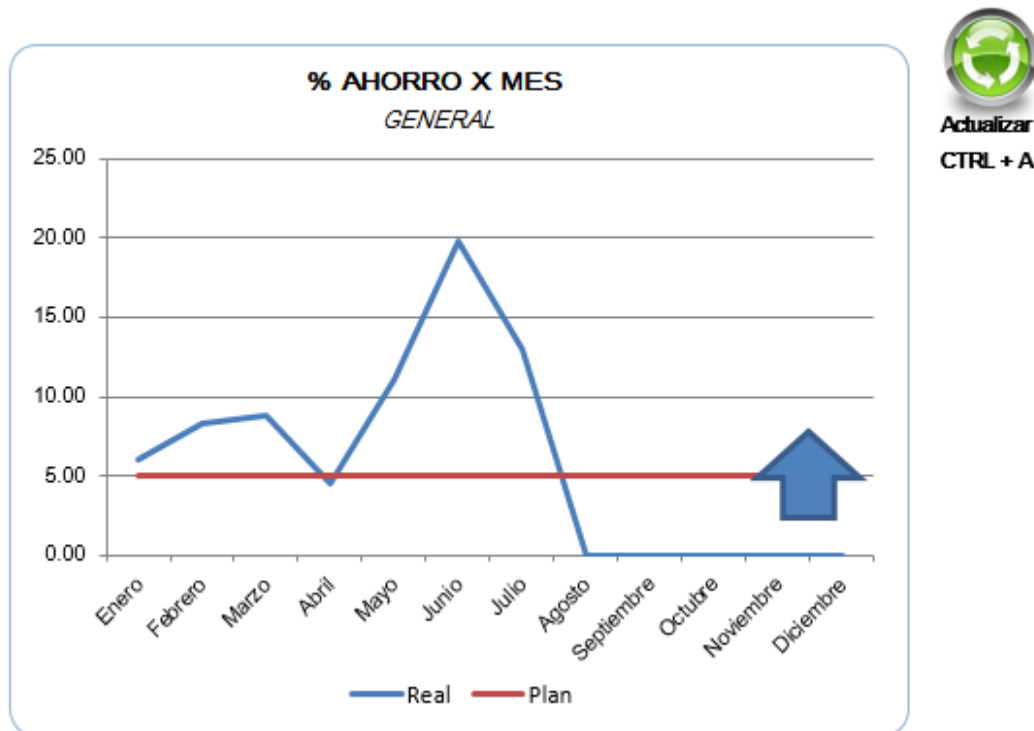
Al establecer el indicador de “ahorro” en Servicios se pudo poner una meta mensual para la negociación de los servicios aprobados en comité versus los servicios adjudicados por Logística, lo cual se vería reflejado en ahorro para la empresa, el porcentaje de meta debería ser evaluado periódicamente por el área con el objetivo de evaluar su incremento.

Figura 5. 3: Resumen indicador de ahorro por mes

Indicador (KPI's)	% AHORRO X MES	
Forma de Verificación	(1-Val. Adjudicado / Val. Aprob) x100%	
Unidad	%	
Gráfico por:	GENERAL	
	Real	Plan
Enero	6.00	5.00
Febrero	8.25	5.00
Marzo	8.76	5.00
Abril	4.53	5.00
Mayo	11.12	5.00
Junio	19.84	5.00
Julio	12.99	5.00
Agosto	0.00	5.00
Septiembre	0.00	5.00
Octubre	0.00	5.00
Noviembre	0.00	5.00
Diciembre	0.00	5.00
Acumulado	10.03	5.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 5. 1: Indicador de Ahorro por mes



Fuente: Elaboración propia

De igual manera se pudo gestionar dos indicadores en Transporte como son:

- a. Indicador de cumplimiento de la programación de Cemento para Plantas de Producción de Concreto.
- b. Indicador de variabilidad del requerimiento de la programación de Cemento para Plantas de Producción de Concreto. En este caso puntual este indicador nos ayudaría a contar con información acerca de los porcentajes de variabilidad que el área de producción realiza contra su programación inicial la que es enviada Cada Viernes, con ello se podría evidenciar que los cambios de requerimiento son elevados e influyen negativamente en el cumplimiento de las entregas, así a

menor porcentaje mostrado mayor porcentaje de cumplimiento.

- **Efecto**

Al no contar con un indicador de gestión no se puede medir el desempeño de las actividades en cuanto a calidad y producción.

Cuadro N° 5. 4: Indicador de Incumplimiento para Planta Gloria

3ra. Semana Junio									
PLANTA Gloria									
		L	M	M	J	V	S	D	TOTAL
	Unidad medida	15	16	17	18	19	20	21	
Programado bombona	TM	60	90	60	90	0	90	0	390
Programado BigBag	TM	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Programado	TM	60	90	60	90	0	90	0	390
Real Bombona	BigBag	30	90	60	90	0	90	0	360
Real BigBag	BigBag	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Real	TM	30	90	60	90	0	90	0	360
INCUMPLIMIENTO	%	50.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	7.69%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 5. 2: Indicador de Incumplimiento para Planta Gloria



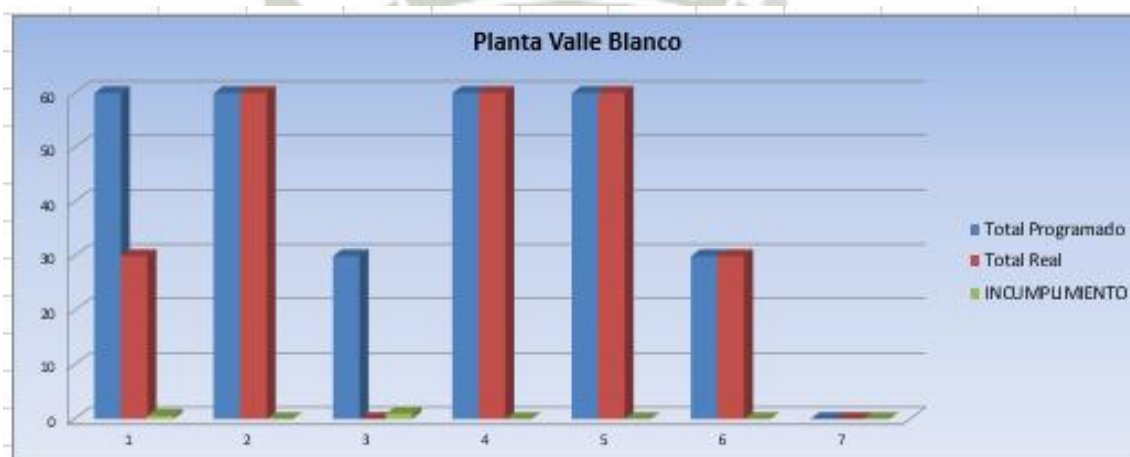
Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 5. 5: Indicador de Incumplimiento para Planta Valle Blanco

PLANTA Valle Blanco									
		L	M	M	J	V	S	D	TOTAL
	Unidad medida	15	16	17	18	19	20	21	
Programado bombona	TM	30	30	30	30	30	30	0	180
Programado BigBag	TM	20	20	0	20	20	0	0	80
Total Programado	TM	60	60	30	60	60	30	0	300
Real Bombona	BigBag	0	30	0	30	30	30	0	120
Real BigBag	BigBag	20	20	0	20	20	0	0	80
Total Real	TM	30	60	0	60	60	30	0	240
INCUMPLIMIENTO	%	60.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	23.08%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 5. 3: Indicador de Incumplimiento para Planta Valle Blanco



Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 5. 6: Indicador de Variación de Requerimiento Planta Gloria

KPI'S DE TRANSPORTE PLANTA GLORIA								
VARIACION DE REQUERIMIENTO %								
	L	M	M	J	V	S	D	
SEM 2 MAYO	17	18	19	20	21	22	23	TOTAL
Programado	45	20	90	45	55	30	20	305
Real	45	30	100	50	60	66	15	366
VARIACIÓN %	0.00%	50.00%	11.11%	11.11%	9.09%	120.00%	-25.00%	20.00%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 5. 7: Indicador de Variación de Requerimiento Planta Valle Blanco

KPI'S DE TRANSPORTE - PLANTA VALLE BLANCO								
VARIACION DE REQUERIMIENTO %								
	L	M	M	J	V	S	D	
SEM 2 MAYO	17	18	19	20	21	22	23	TOTAL
Programado	20	30	50	45	55	66	25	291
Real	20	30	100	50	60	0	25	285
VARIACIÓN %	0.00%	0.00%	100.00%	11.11%	9.09%	-100.00%	0.00%	-2.06%

Fuente: Elaboración propia



CAPITULO VI
ANÁLISIS DE IMPACTOS

6.1. IMPACTOS DE MEJORAS EN EL NIVEL DE SERVICIO

A continuación se puede realizar el análisis de impacto de las propuestas de mejora. Por lo cual la línea base será la presente ya que por lo expuesto anteriormente no se cuenta con registro alguno debido a que recién con la propuesta de implementación y mejora es que se realiza.

Para el cálculo del mismo se cuenta con la Cantidad de Concurso por Mes, los mismo que se dividen en 2 grupos :

- Concursos ZM = Concursos que son tratados con S/P (Solicitudes de pedido) generadas como normales , para los cuales el tiempo promedio establecido de tratamiento es de 30 días.
- Concursos ZU = Concursos que son tratados con S/P (Solicitudes de pedido) generadas como urgentes , para los cuales el tiempo promedio establecido de tratamiento es de 15 días.

Posteriormente se consolida los datos de la cantidad de Concursos en tiempo y concursos con retraso, seguidamente se calcula el Nivel de Servicio para cada tipo de Concurso.

Cabe resaltar que el cálculo final de Nivel de Servicio Anual se da en base a la sumatoria de Concursos atendidos en tiempo y de cantidad total de Concursos.

Cuadro N° 6. 1: Nivel de Servicio para Logística " Sub Área Servicios"

	Total de Concursos	Concursos en tiempo ZM (30 días)	Concursos con retraso ZM	Nivel de Servicio para concurso ZM	Concursos en tiempo ZU (15 días)	Concursos con retraso ZU	Nivel de Servicio para concurso ZU
Noviembre	80	30	18	63%	21	11	66%
Diciembre	85	37	17	69%	22	9	71%
Enero	103	73	8	90%	16	6	73%
Febrero	97	68	11	86%	13	5	72%
Marzo	125	72	6	92%	41	6	87%
Abril	170	120	4	97%	37	9	80%
Mayo	233	154	11	93%	58	10	85%
Junio	314	254	19	93%	38	3	93%
Julio	293	219	22	91%	47	5	90%
Agosto	356	295	16	95%	43	2	96%
Septiembre	312	272	9	97%	31	0	100%
Octubre	273	215	12	95%	44	2	96%
Promedio Concursos por Mes	203	151	13		34	6	
Totales	2441	1809	153	92%	411	68	86%

Nivel de Servicio para el área de Logística Servicios	91%
---	-----

Nota : Solicitudes ZM = tratamiento en 30 días ; Solicitudes ZU = tratamiento en 15 días

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 6. 2: Matriz de Variables Dependientes

Variables		Clase	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Meta	Unidad	Satisfactorio	Aceptable	No aceptable	Instrumentos de Recolección
Nivel de servicio de Logística		Dependiente	Porcentaje de Concursos atendidos en tiempo.	Se medirá el número de Concursos atendidos en una plazo determinado	$\left(\frac{\text{Número de Concursos atendidos en tiempo}}{\text{Número total de Concursos}} \right) \times 100$	70%	%	$x \geq 70$	$69.98 < x \leq 60$	$59.98 > x$	Reporte de historial de Concursos de precios

Fuente: Elaboración propia

Nota: La meta puede variar de acuerdo a la evaluación y análisis, inicialmente se consideró un meta de 70 % ya que el hecho de no contar con línea de base hace que se considere dicho número.



PRIMERA:

A través de trabajo presentado se pudo llegar a plantear mediante procedimientos idóneos alternativas claras y funcionales a diversos problemas relacionados al ámbito de la Logística de servicios y la Logística de transporte.

SEGUNDA:

Uno de los principales problemas era que se tenía un procedimiento débil y sin definiciones claras de funciones y responsabilidades, con lo cual se generaba confusión, desorden, demoras, trabajo excesivo, duplicidad de funciones, actividades innecesarias que no agregaban valor. Es así que a través de diversas herramientas de gestión, análisis, interpretación, búsqueda de soluciones e implementación de las soluciones propuestas se llega a implementar y difundir procedimientos que establezcan claramente el proceso Logístico de Servicios.

TERCERA:

Se han implementado indicadores de ahorro de servicio mediante el cual se establecieron metas y control en cuanto al tema de negociaciones con proveedores en beneficio de la empresa, de igual manera para el transporte se implantó el indicador de cumplimiento y de variabilidad de la programación de cemento con los cuales se pudo controlar las desviaciones que se pudiesen dar en dicho ámbito.



RECOMENDACIONES

1. Después de todo lo expuesto se recomienda seguir los procedimientos establecidos con el fin de garantizar una mejor gestión y control de los procesos Logísticos – Servicios, mediante los cuales se pueden garantizar beneficios tanto en cuestiones de tiempo, dinero, optimización de recursos, horas hombre.
2. Asimismo se recomienda la constante evaluación de los procesos con el objetivo de encontrar mejoras que puedan optimizar las actividades y por ende los mismos procesos, de igual manera poder adecuarse rápidamente al cambio de situaciones y/o políticas.
3. Por tal motivo la filosofía de mejora continua deberá estar presente en todo momento para poder desarrollar la optimización del trabajo así como buscar mejores controles que se verán reflejados en indicadores de gestión favorables.
4. Asimismo el indicador de ahorros deberá ser reportado y revisado mensualmente conjuntamente con la jefatura del área como con la Sub gerencia administrativa y ver la posibilidad de incrementar la meta actual.
5. De igual forma los indicadores de Cumplimiento y variabilidad deberán ser revisados conjuntamente con la jefatura del área y la Gerencia de operaciones con una frecuencia semanal con el objetivo de aumentar el porcentaje en el indicador de cumplimiento y reduciéndolo en el de variabilidad llegando a optimizar el abastecimiento de Cemento a las diversas plantas.

BIBLIOGRAFÍA

- Ballou, R. Logística, Administración de la cadena de Suministro – Quinta Edición.
- Bañegil, T. El Sistema Just in Time y la flexibilidad de la producción. Editorial Pirámide, 1993.
- Blanchard, B. Ingeniería Logística - 1ra Edición. 1995.
- Bravo, J. Gestión de Procesos “desde la mejora hasta el rediseño”. 2009.
- Campo Verde Ayres J. Gerencia Eficaz mediante objetivos. Editorial Técnico Científica SA. Tercera Edición, 1986.
- Chiavenato, A. Administración de los nuevos tiempos. 1ra edición. Editorial Mc Graw Hill. 2002.
- Chopra, S., Meindl, P. Administración de la cadena de Suministro, estrategia planeación y operación. 3ra edición.
- Concreto Premezclado. Obtenido de:
<http://www.supermix.com.pe/concreto.html> [Consulta: 18 de Noviembre de 2014].
- Gómez, A. Distribución física internacional.
- Hernández, R., Sampieri, C., Fernández, P. Metodología de la Investigación. Segunda Edición. McGraw Hill 1998.
- Hitt Michael. Administración Estratégica: Conceptos, competitividad y Globalización. Edit. Internacional Thompson Editores S.A. 4ta. Edición 1999.
- Koontz, H. Administración. 9ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. Página 744. 2000.

Lefcovich, M. El Kaizen y Seis Sigma. Dos caras de una misma moneda. 2004.

Logística. Aspectos estratégicos – Martín Christopher – Editorial Limusa – 1999

Mora, L. Gestión Logística Integral - Ecoe Ediciones, 2010.

Romero, P., Logística de aprovisionamientos. McGraw Hill, 1996.

SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. FUNDAMENTOS Y VOCABULARIO. FONDONORMA-ISO 9000:2006. (ISO 9000:2005). (3ra Revisión) Consejo Superior N° 2005-02 de fecha 26/04/2006. Obtenido de: <http://www.monografias.com/trabajos96/sistema-gestion-calidad-iso>.





ANEXO 1 RELACIÓN DE PLANTAS SUPERMIX

DESTINOS						
	DIRECCION	N°	ZONA	DIST	PROV	DEP
3601	Av General Diez Canseco	527	Cercado (camino a tingo)	Arequipa	Arequipa	Arequipa
3602	Carretera a Yura Km 26	S/N	Estacion Yura	Yura	Arequipa	Arequipa
3603	Av La Capitana KM 240 Z.I.	240	Huachipa	Luirgancho	Lima	Lima
3604	Calle Paris S/N	S/N	SANTA ROSA	Mariano Melgar	Arequipa	Arequipa
3605	Parque Industrial Mz E. lote 2-3 Z.I.	S/N	.	Tacna	Tacna	Tacna
3606	Calle Republica de Venezuela Mza. G Lote 3	.	Parque Industrial	Wanchaq	Cusco	Cusco
3607	CAR. MATARANI EL FARO KM. 1	S/N	MATARANI EL FARO	Islay	Islay	Arequipa
3608	Sector 2 Mza.C Lote 4	S/N	Urb. Pampa Inalambrica	Ilo	Ilo	Moquegua
3609	Carretera a Juliaca Puno KM 11	S/N	Fundo Yungura	Caracoto	San Roman	Puno
3610	Carretera variante Uchumayo Km 5.5	S/N	El cural	Cerro Colorado	Arequipa	Arequipa
3611	Carretera Fundo Quebrada Tinalones	S/N	.	Uchumayo	Arequipa	Arequipa
3612	Carretera Fundo Quebrada Tinalones	S/N	.	Uchumayo	Arequipa	Arequipa
3613	Fnd. Cami Cancha (Altura del Km 18 carretera cusco.)	S/N	.	Oropesa	Quispicanchi	cusco
3615	Zona Industrial Mina Toquepala	S/N	Ex cancha de Nitratos	ILABAYA	J BASADRE	TACNA
3616	Tinalones	S/N	.	Uchumayo	Arequipa	Arequipa
3618	Av Agustín Gamarra	100	.	Cachimayo	Anta	Cusco
3620	Carretera a Yura Km 26	S/N	Estacion Yura	Yura	Arequipa	Arequipa
3622	AV. GARCILAZO DE LA VEGA	S/N	JUAN	Cerro Colorado	Arequipa	Arequipa
3624	FUNDO FORTUNIA	S/N	.	VELILLE	CHUMBIVILCAS	CUSCO
3625	Carretera variante Tinalones KM 25	S/N	ASE. Mintero Cerro Verde	Uchumayo	Arequipa	Arequipa
3626	Carretera variante Tinalones KM 25	S/N	CERRO VERDE	Uchumayo	Arequipa	Arequipa
3627	Carretera Fundo Quebrada Tinalones	S/N	.	Uchumayo	Arequipa	Arequipa
3628	TUMILAGA POCATA S/N	S/N	TORATA (QUEBRADA)	TORATA	Mariscal Nieto	Moquegua
3629	Urb. Paisajista Mz D Lote 13	S/N	Chilina	Yanahuara	Arequipa	Arequipa
3630	Com. Campesina de Quehuira	S/N	.	Challhuahuacho	Cotabambas	Apurimac
3632	Carretera Fundo Quebrada Tinalones	S/N	.	Uchumayo	Arequipa	Arequipa
3633	Av Sesquisentenario	S/N	.	Puno	Puno	Puno
3634	Carretera Variante Tinalones KM 25	S/N	CERRO VERDE	Arequipa	Arequipa	Arequipa
3635	C/ POBLADO D CHIMPAHUAYLLA	S/N	.	SAN JERONIMO	CUSCO	CUSCO
3636	Carretera Panamericana Sur Km 8 AA N° 7	S/N	Irrigacion San Camilo	La JOYA	Arequipa	Arequipa
3637	Carretera Marcona - Lomas km 10.5	S/N	Campamento Marcona - Lomas	MARCONA	NAZCA	ICA
3638	AV ARGENTINA	S/N	FRENTE URBEN. FESIA	J.L.L.B.YRIVERO	AREQUIPA	AREQUIPA
3639	Sector Nivel 6 Animas	S/N	Fnd. Huayllacho (anexo de	CAYLLOMA	CAYLLOMA	AREQUIPA
3640	ASIENTO MINERO CUAJONE SOUTHERN PERU	S/N	.	TORATA MARISCAL NIETO	MOQUEGUA	MOQUEGUA
3641	Unidad Minera Proyecto Inmaculada	S/N	.	CASTRO VIRREY	PARINACOCAS	O
3642	Carretera Fundo Quebrada Tinalones	S/N	.	Uchumayo	Arequipa	Arequipa
3643	Carretera a Yura Km 26	S/N	Estacion Yura	Yura	Arequipa	Arequipa

Planta - CENTRO

CONCRETO GLORIA - 3601
 CONCRETO YURA - 3602
 CONCRETO LIMA - 3603
 CONCRETO GCIVIL MARIANO MELGAR
 CONCRETO TACNA - 3605
 CONCRETO CUSCO WANCHAQ - 3606
 CONCRETO MATARANI - 3607
 CONCRETO ILO - 3608
 CONCRETO JULIACA - 3609
 CONCRETO PURINA - 3610
 CANTERA TINAJONES - 3611
 CANTERA PODEROSA - 3612
 CANTERA OROPESA - 3613
 CONCRETO PUNO TOQUEPALA - 3615
 PREFABRICADO AQP - 3616
 PREFABRICADO PURINA - 3618
 Planta DURMIENTES - 3620
 CONCRETO VALLE BLANCO - 3622
 CONCRETO CONSTANCIA - 3624
 CANTERA Cerro Verde CORE - 3625
 CONCRETO Cerro Verde - 3626
 CONCRETO DIAMANTE - 3627
 CONCRETO QUELLAVECO - 3628
 PREMEZCLADO CHILINA - 3629
 CONCRETO CHALHUAHUACHO - 3630
 PREMOLDEADO DIAMANTE - 3632
 CONCRETO PUNO - 3633
 CANTERA CV BACKFILL - 3634
 CONCRETO ODEBRECH - 3635
 CONCRETO LA JOYA - 3636
 CONCRETO MARCONA - 3637
 ALMACEN LANIFICIO - 3638
 CONCRETO BATEAS - 3639
 CONCRETO TISUR - 3640
 CONCRETO INMACULADA - 3641
 CONCRETO P'TAR - 3642
 PREMOLDEADO YURA - 3643

FIGURA 1.1 Conglomerado de empresas Grupo Gloria



Grupo Gloria esta integrado por 5 grandes divisiones



Gerencia de Materias Primas y Reservas, Grupo Gloria – Consorcio Cementero del Sur. Junio, 2014



FIGURA 1.2 Ubicación de plantas de Concreto Premezclado



1961

FIGURA 1.3 Equipos de transporte Concreto Premezclado



FIGURA 1.4 Equipos de Bombeo de Concreto Premezclado



FIGURA 1.5 Plantas Móviles



FIGURA 1.6 Plantas de Trituración y Zarandeo



FIGURA 1.7 Maquinaria De Línea Amarilla



FIGURA 1.8 Equipos de Transporte de Materias primas





FIGURA 1.9 Asesoría Técnica



FIGURA 1.10 Laboratorio de Control de Calidad





FIGURA 1.11 Procedimiento de Regularización y Adjudicación de Servicios antes de la Reestructuración

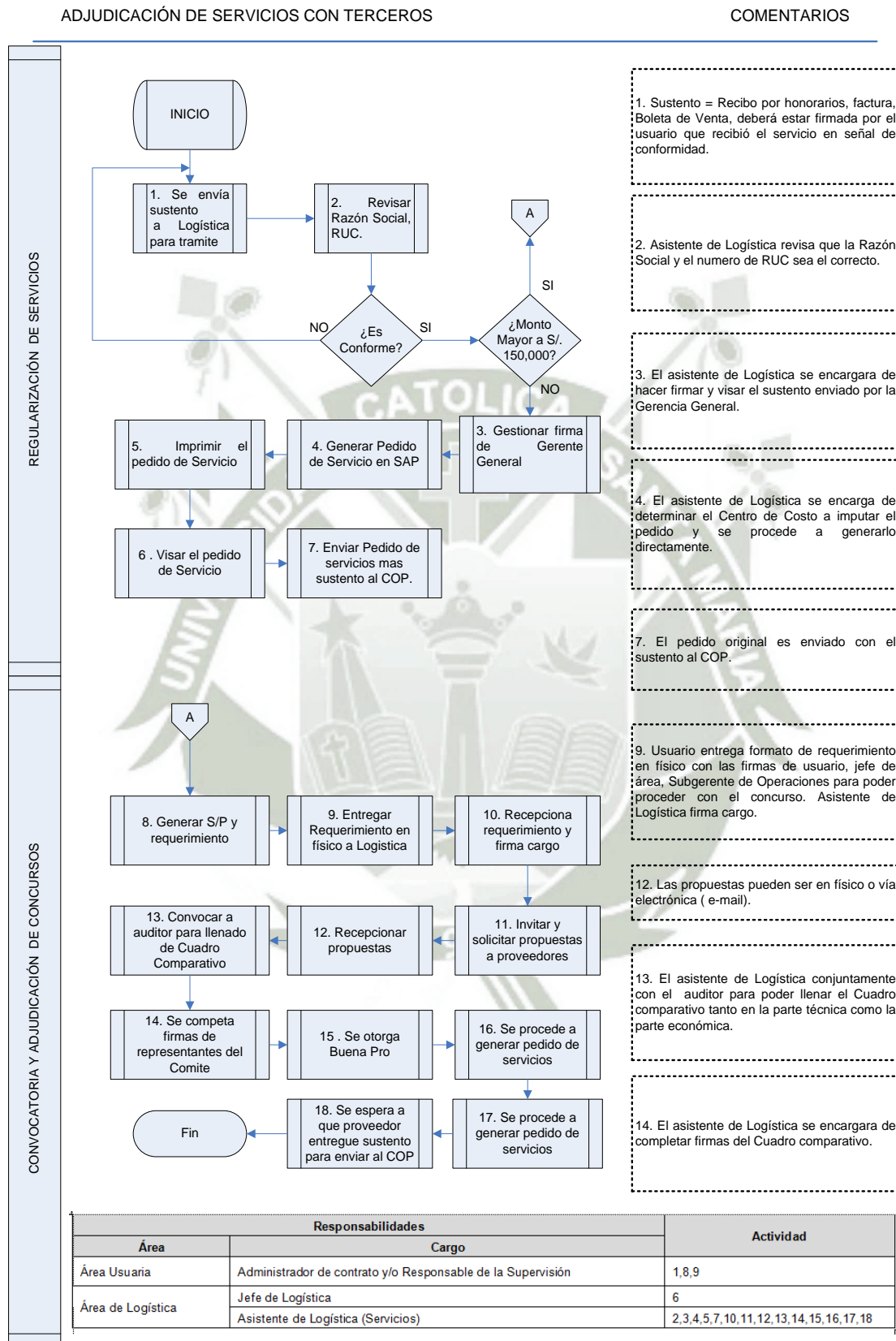


FIGURA 1.12 Organigrama General de la empresa

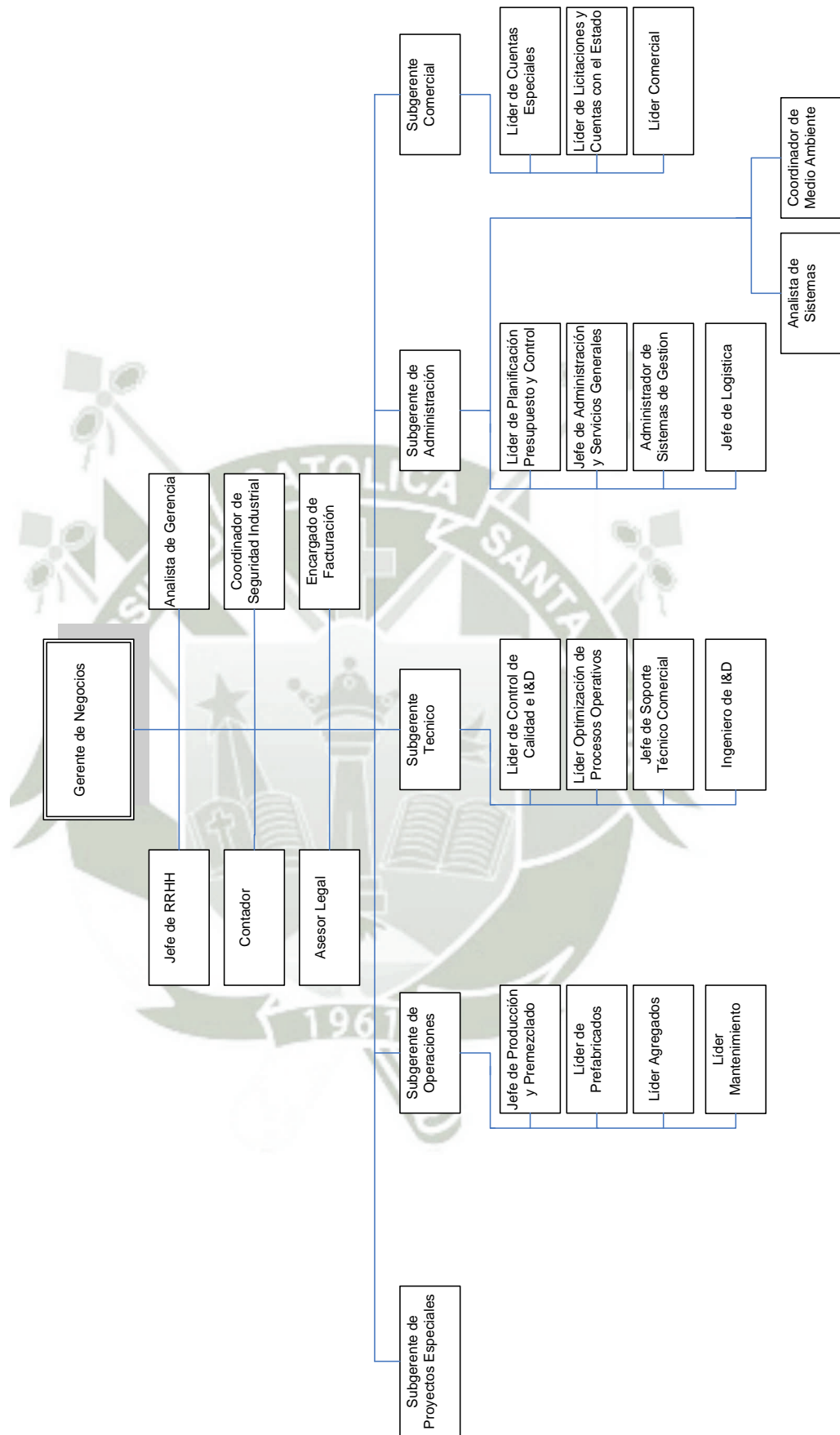


FIGURA 1.13 Organigrama del Área Logística

