



# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

## **“PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE COMPRAS DE LA EMPRESA SERVICIOS INDUSTRIALES DE LA MARINA S.A., 2024”**

**Trabajo de suficiencia profesional para optar al título  
profesional de:**

**Licenciada en Administración**

**Autores:**

Violeta Cecilia Jara Briceño  
Blanca Melita Villegas Regalado

**Asesor:**

Mg. Cristhian Paúl Céspedes Ortiz

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0422-6037>

**Lima - Perú**

**2025**

## Informe de Similitud



Página 2 of 59 - Integrity Overview

Identificador de la entrega trccoid-1-3198616274




### 15% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

#### Filtered from the Report

- ▶ Bibliography
- ▶ Quoted Text
- ▶ Small Matches (less than 25 words)
- ▶ Internet sources
- ▶ Publications

#### Top Sources

- 0%  Internet sources
- 0%  Publications
- 15%  Submitted works (Student Papers)

#### Integrity Flags

##### 0 Integrity Flags for Review

No suspicious text manipulations found.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.



Página 2 of 59 - Integrity Overview

Identificador de la entrega trccoid-1-3198616274

### **Dedicatoria**

El presente trabajo le dedico a mi familia por su respaldo, comprensión y su incondicional apoyo perfectamente sostenido a través del tiempo. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

**Violeta Cecilia Jara Briceño**

A mi hijo César, por su amor, por estar siempre presente en cada paso que doy, brindándome el apoyo físico y moral que se requiere en cada instante, para lograr lo propuesto en mi etapa profesional.

**Blanca Mélita Villegas Regalado**

### **Agradecimiento**

Quiero agradecer con profunda gratitud a nuestro asesor por su acertada orientación durante el desarrollo el trabajo de suficiencia profesional, también agradecer a mi familia en especial a mi hermano mayor porque él me apoyó en los momentos más difíciles de mi vida como estudiante.

¡¡Gracias!!

Violeta Cecilia Jara Briceño

A nuestro asesor Mg. Cristhian Paúl Céspedes Ortiz, por su paciencia al darnos la orientación necesaria en las pautas metodológicas. A mi compañera y coactora Violeta por su apoyo y tenaz esfuerzo en el desarrollo del presente trabajo.

¡¡Gracias!!

Blanca Mélita Villegas Regalado

## Tabla de contenido

Índice de Figuras.....	7
Índice de Tablas .....	8
RESUMEN EJECUTIVO.....	9
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	10
1.1. Descripción de la Empresa .....	10
1.2. Líneas de Negocio .....	10
1.3. Centros de Operaciones .....	11
1.4. Certificaciones De La Empresa .....	12
1.5. Visión, misión, valores y Principios de la empresa.....	12
1.5.1. Visión .....	12
1.5.2. Misión.....	12
1.5.3. Valores.....	13
1.5.4. Los Principios.....	14
1.6. Marco legal.....	14
1.7. Organigrama de la Empresa .....	15
1.8. Estructura Organizacional .....	15
1.8.1. Órganos de Dirección .....	15
1.8.2. Órgano de Control .....	16
1.8.3. Órganos de Asesoría.....	16
1.8.4. Órganos de Apoyo .....	16

1.8.5. Órganos de Línea.....	17
1.9. Estructura orgánica de área donde se realizó actividades.....	18
1.10. Descripción de las Actividades Profesionales .....	19
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>21</b>
2.1. Antecedentes.....	21
2.2. Bases Teóricas .....	24
<b>CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA.....</b>	<b>29</b>
3.1. Descripción de la experiencia.....	29
3.2. Identificación de realidad del problema .....	32
3.3. Actividades del Analista de Contrataciones que han generado mejoras en las fases de compras.....	36
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS .....</b>	<b>40</b>
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>46</b>
4.1. Conclusiones.....	46
4.2. Recomendaciones .....	47
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>48</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>51</b>

## Índice de Figuras

Figura 1 Organigrama de Servicios Industriales de la Marina S.A. ....	18
Figura 2 Mapa de Proceso de Servicios Industriales de la Marina S.A.....	30
Figura 3 Flujograma del procedimiento de compras del Departamento de Contrataciones .....	31
Figura 4 Validación y disposición de documentos de ingreso al departamento de Contrataciones .....	36
Figura 5. Revisión de estudio de mercado y firma de ordenes .....	37
Figura 6. Revisión de documentos y memorándums de pagos de ordenes .....	38
Figura 7. Porcentaje de incidencias de los actos preparatorios.....	40
Figura 8 . Cuantificación de Incidencias de los Actos Preparatorios .....	41
Figura 9. Comparación de frecuencias de las incidencias .....	45

### Índice de Tablas

Tabla 1: Cuantificación de incidencias en las fases de una contratación .....	40
Tabla 2: Cuantificación de Incidencias de los Actos Preparatorios.....	41
Tabla 3: Cuantificación de Incidencias de los Actos Preparatorios.....	43
Tabla 4: Cuantificación de Incidencias de los Actos Preparatorios.....	44
Tabla 5: Comparación de frecuencias de las incidencias .....	45

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de suficiencia profesional denominado “Propuesta de mejora en la gestión de compras de la empresa Servicios Industriales de la Marina S.A, 2024”, propone mejoras en la gestión de compras de la empresa Servicios Industriales de la Marina S.A., 2024, abordando las causas de la atención no oportuna de contrataciones. Se identificó que el 51 % de incidencias ocurre en los actos preparatorios, el 38 % en la ejecución contractual y el 10 % en la selección.

Las principales causas de demora son: i) actualización de los Términos de Referencia y Especificaciones Técnicas según observaciones de proveedores y ii) falta de respuesta de las empresas, representando el 80 % de los retrasos.

Para optimizar la gestión de compras, se propusieron soluciones enfocadas en mejorar la actualización de requerimientos y agilizar la comunicación con los proveedores. Como resultado, las incidencias por actualización de requerimientos se redujeron en un 40 %, y las relacionadas con la demora en respuestas disminuyeron en un 12 %.

Se concluye que la implementación de estas mejoras ha optimizado los procesos de contratación, reduciendo errores e ineficiencias y permitiendo una gestión más ágil y eficiente.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Descripción de la Empresa

La empresa Servicios Industrial de la Marina S.A. fue creada el 14 de febrero de 1950, durante el Gobierno de Manuel A. Odría, se crea, sobre la base del Departamento Industrial del Arsenal Naval, asignándosele la administración del dique seco y de los talleres existentes, con la finalidad de atender satisfactoriamente a la Armada, a la Marina Mercante Nacional y entidades privadas, asimismo, bajo la administración de la Marina de Guerra del Perú, ingreso a la actividad de la construcción naval y se inicia la preparación del astillero para ese fin. Se construye la Grada 1, la Sala de Gálivos, el Taller de Construcciones Navales y otros. (SIMA PERU, s.f.).

Esta empresa cuenta con un gran grupo humano de amplia experiencia, liderados por ingenieros especializados en cada tipo de embarcación, desde el desarrollo de la ingeniería hasta pruebas certificadas que garantizan la calidad del producto, pasando por trabajos de corte, fabricación modular, erección e instalación de equipos y sistemas, asimismo su infraestructura permite brindar diversos servicios a sus potenciales clientes.

### 1.2. Líneas de Negocio

SIMA PERÚ tiene cuatro (04) líneas de negocios:

**Construcciones Navales:** Se fabrica gran variedad de embarcaciones desde naves comerciales de alto y bajo bordo, hasta unidades navales de primera línea, cuentan con moderna infraestructura y personal altamente calificado en las labores de diseño, desarrollo y construcción de naves hasta 50,000 DWT, y evaluadas por compañías clasificadoras internacionales, mantenimiento y

reparación en diques hasta 25,000 DWT, además de modernización y modificación estructural.

**Reparaciones Navales:** Ofrecen todas las especialidades de ingeniería naval, carena y casco, trabajos de recorrido y mantenimiento de diferentes tipos de embarcaciones nacionales e internacionales provenientes de países. también repara embarcaciones de arrastre y de pesca de altura.

**Metalmecánica:** Realiza la fabricación y montaje de estructuras metálicas de todo tipo por ejemplo Puentes, Huaros, etc.

**Armas y Electrónica:** extienden sus actividades al campo de la fabricación, instalación y reparación de sistemas de armas y electrónica, resaltando que es el único Representante de Servicios de la compañía Northrop Grumman-Sperry Marine, lo que permite efectuar de manera certificada trabajos de mantenimiento de radares, giros y equipos de navegación de embarcaciones de todo tipo. (SIMA PERU, s.f.)

### 1.3. Centros de Operaciones

Esta empresa tiene tres (03) centros de operaciones:

**SIMA Callao:** es el principal centro de operación, ubicado dentro del perímetro del Puerto del Callao. Es el único en todo el país con capacidad para atender embarcaciones de alto y bajo bordo, así como a las unidades de la Marina de Guerra del Perú. Sus instalaciones tienen un área de 300,000 m<sup>2</sup>, sobre la cual existen diques y gradas de gran tamaño donde se desarrollan proyectos de construcción de hasta 50,000 TPM, y reparaciones de todo tipo de embarcaciones de hasta 25,000 TPM, igualmente talleres debidamente equipados para las actividades de metal mecánica y un centro especializado en sistemas de armas y

electrónica.

**SIMA Iquitos:** El 1 de agosto de 1972 el Servicio Industrial de Iquitos (SIDI) pasó a formar parte de la empresa SIMA con el nombre de Servicio Industrial de la Marina de Iquitos. Con esta fusión, SIMA incursionó con éxito en la construcción de barcasas cisternas, empujadores fluviales y otros tipos de embarcaciones utilizadas en la industria petrolera.

**SIMA Chimbote:** El 1 de marzo de 1975 se inició la construcción del complejo calderero estructural de Chimbote y se creó el Centro de Operación N° 3 SIMA para el desarrollo de la industria metal mecánica. Así surgió SIMA Chimbote. En 1977 el astillero PIRSA de propiedad del Grupo Banquero fue transferido a SIMA Chimbote y se especializó en embarcaciones pesqueras de hasta 900 T. (SIMA PERU, s.f.)

#### **1.4. Certificaciones De La Empresa**

Servicios Industriales de la Marina S.A. cuenta con las certificaciones ISO 9001:2015, 14001:2015 y 45001:2015, lo que permite que brinde servicios de calidad a sus clientes, realizando buenas prácticas en sus procesos correspondiente a la calidad, medio ambiente y seguridad.

#### **1.5. Visión, misión, valores y Principios de la empresa**

##### **1.5.1. Visión**

“Ser reconocido como el mejor Astillero y Metal Mecánica en el Pacífico Sur Oriental, orgullo de la industria Naval Peruana.”

##### **1.5.2. Misión**

“Promover y desarrollar la industria naval, a través de la construcción,

modernización, mantenimiento y reparación de las Unidades de la Marina de Guerra del Perú y el sector estatal y privado; así como, la ejecución de proyectos de Metal Mecánica en el ámbito nacional y extranjero; cumpliendo con exigentes estándares de calidad de manera sostenible, con el fin de contribuir a la defensa y al desarrollo del País”. (SIMA PERU, s.f.)

### **1.5.3. Valores**

#### **a. Compromiso**

Somos una empresa comprometida con nuestros objetivos y con el desarrollo de los colaboradores, en ese sentido, cumplimos de manera responsable y eficiente nuestras obligaciones.

#### **b. Excelencia al servicio**

Trabajamos para lograr satisfacción de nuestros clientes, buscando superar sus expectativas.

#### **c. Integración**

Buscamos la unión de nuestros colaboradores fomentando el trabajo en equipo con el objetivo de cumplir las metas de la organización.

#### **d. Integridad**

Actuamos de manera consecuente, basados en principios éticos, en base a la rectitud y honradez. Asimismo, respetamos la diversidad de opiniones y creencias.

#### **e. Orgullo**

Trabajamos constantemente para ser el principal astillero del Perú y celebramos nuestros logros como empresa, reconociendo el mérito en

base al aporte de cada uno de nuestros colaboradores.

#### **1.5.4. Los Principios**

##### **a. Eficiencia**

Brindar calidad en cada una de las funciones a su cargo buscando el resultado más adecuado y oportuno.

##### **b. Transparencia**

Crear un entorno de confianza, seguridad y ética en las actividades asumidas.

##### **c. Competitividad**

Capacidad de generar ventajas competitivas que permita ocupar y sostener una posición destacada respecto a los competidores.

##### **d. Responsabilidad**

Ser consiente sobre las consecuencias de los actos que hacemos o dejamos de hacer.

#### **1.6. Marco legal**

Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, su Reglamento

- Ley N° 31783, Ley Que Modifica La Ley N° 27806.
- Ley N° 27806.- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- DECRETO SUPREMO N° 021-2019-JUS que reemplaza al DECRETO SUPREMO N° 043-2003-PCM que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Decreto Supremo N° 007-2024-JUS que aprueba el Reglamento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Decreto Supremo N° 063-2010-PCM, aprueba implementación del PTE.
- Aprueba Lineamiento para Implementación y Actualización del PTE en entidades de Administración Pública.
- Lineamiento para Implementación y Actualización del PTE en entidades de Administración Pública."

- Decreto Legislativo N° 1353 que aprueba la Decreto Legislativo que crea la Autoridad Nacional de Transparencia Y Acceso a La Información Pública, Fortalece el Régimen de Protección de Datos Personales y la Regulación de la Gestión de Intereses.
- Fe de erratas de Decreto Legislativo N° 1353.
- Aprueban el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1353, Decreto Legislativo que crea la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información Pública, fortalece el Régimen de Protección de Datos Personales y la Regulación de Gestión de Intereses.
- Ley 27444 Ley de Procedimiento Administrativo General.
- Ley N° 29091, modifica la Ley N° 27444.

#### Norma de Creación de la Entidad

- Ley de Creación SIMA-PERU S.A.
- Ley N 27073 - Ley de SIMA-PERU S.A.

#### Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, su Reglamento Normas Emitidas por la Entidad

- D.S N°007-2024-JUS QUE APRUEBA EL REGLAMENTO DE LA LEY DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACION PUBLICA
- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública y su reglamento
- Reglamento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- TUO de la Ley 27806

### **1.7. Organigrama de la Empresa**

La empresa está conformada por dos tipos de trabajadores, personal administrativo y personal de producción, debidamente representada por el Gerente General, quien es la máxima autoridad de la empresa, y le siguen las gerencias, departamentos y oficinas de cada centro de operaciones.

### **1.8. Estructura Organizacional**

#### **1.8.1. Órganos de Dirección**

- a. Directorio

- b. Gerencia General
- c. Secretaría General

### **1.8.2. Órgano de Control**

- a. Órgano de Control Institucional

### **1.8.3. Órganos de Asesoría**

- a. Gerencia de Planeamiento y Gobernanza
  - (i) Departamento de Gobernanza y Excelencia Operacional
  - (ii) Departamento de Control de Gestión
- b. Oficina de Gestión Legal
- c. Oficina de Comunicación e Imagen Institucional

### **1.8.4. Órganos de Apoyo**

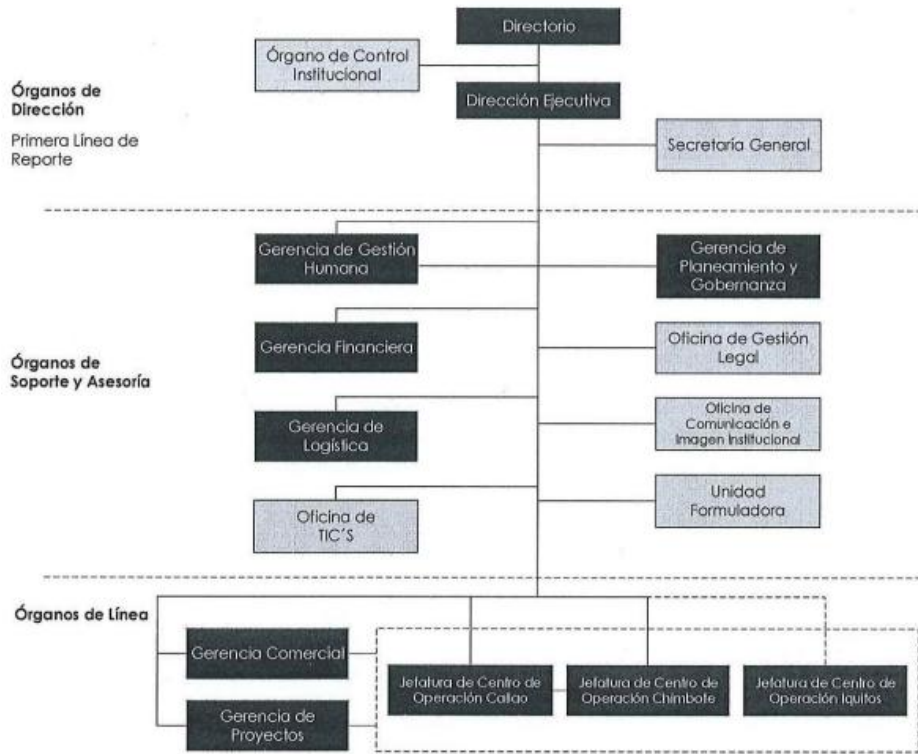
- a. Gerencia de Gestión Humana
  - (i) Departamento de Compensaciones y Remuneraciones
  - (ii) Departamento de Selección y Desarrollo
  - (iii) Departamento de Bienestar
  - (iv) Gerencia de Finanzas
  - (v) Departamento de Finanzas
  - (vi) Departamento de Contabilidad
- b. Gerencia de Logística
  - (i) Departamento de Contrataciones de Sima Callao
  - (ii) Departamento de Contrataciones de Sima Chimbote
  - (iii) Departamento de Control Patrimonial y Almacén
- c. Oficina de Tecnologías de la Información y Comunicaciones

### 1.8.5. Órganos de Línea

- a. Gerencia Comercial
  - (i) Departamento de Marketing
  - (ii) Departamento de Ventas
- b. Gerencia de Proyectos
  - (i) Departamento de Proyectos Navales
  - (ii) Departamento de Proyectos Metalmecánica
- c. Jefatura de Centro de Operaciones Callao
  - (i) Departamento de Planificación y Control de la Producción
  - (ii) Superintendencia de Marina de Guerra
  - (iii) Superintendencia de Clientes Particulares
  - (iv) Departamento de Producción
  - (v) Departamento de Seguridad y Gestión Integrada
  - (vi) Departamento de Mantenimiento
  - (vii) Departamento de Control y Aseguramiento de la Calidad
  - (viii) Departamento de Diseño y Desarrollo
  - (ix) Departamento de Armas y Electrónica
  - (x) Jefatura de Centro de Operaciones Chimbote
  - (xi) Departamento de Mantenimiento
  - (xii) Departamento de Planificación y Control de la Producción
  - (xiii) Departamento de Seguridad y Gestión Integrada
  - (xiv) Departamento de Control y Aseguramiento de la Calidad
  - (xv) Departamento de Diseño y Desarrollo
  - (xvi) Departamento de Producción Astillero

**1.1.1.1. Departamento de Producción Metalmeccánica**

*Figura 1 Organigrama de Servicios Industriales de la Marina S.A.*



Nota. Estructura de la Organización, (<https://www.transparencia.gob.pe/>, s.f.)

**1.9. Estructura orgánica de área donde se realizó actividades**



El Departamento de Contrataciones de Sima-Callao, es la unidad orgánica encargada de gestionar el suministro de los bienes y servicios requeridos para las actividades de producción y administración de la empresa, efectuando las compras corporativas que se le encarguen, en óptimas condiciones de cantidad, calidad, costo, oportunidad y garantías en concordancia con las políticas vigentes y a los

principios de sana gestión o los lineamientos correspondientes del Órgano Encargado de las Contrataciones (OEC).

Está a cargo de un Supervisor que depende de la Gerencia de Logística. El personal a su cargo forma parte del Órgano Encargado de las Contrataciones (OEC).

#### **1.10. Descripción de las Actividades Profesionales**

Las actividades que se realizó como Analista de Contrataciones son las siguientes:

- a) Apoyar en la planificación, presupuesto y formulación y ejecución del Plan Anual de Contrataciones, consolidando la información del Centro de Operaciones.
- b) Registrar en el sistema electrónico de adquisiciones y contrataciones del estado (SEACE) el Plan Anual de Contrataciones y sus modificaciones, así como atender cualquier otra solicitud requerida dentro de los plazos establecidos por ley para la ejecución oportuna de los procedimientos de selección programados.
- c) Efectuar el seguimiento mensual a los planes de contrataciones de SIMA-CALLAO y sus modificatorias llevando un registro de las causas de modificaciones, evaluaciones y cancelaciones para los reportes o informes que les sean solicitados.
- d) Participar en los estudios de mercados y procedimientos de selección que fuesen necesarios.
- e) Participar en la revisión y modificación de los expedientes de contrataciones, términos de referencia o especificaciones técnicas, apoyando a las áreas usuaria y los Comités de Selección, en lo que fuese necesario.

- f) Elaborar los informes de los procedimientos de selección para atender requerimientos de información de las áreas internas y entidades externas del Estado.
- g) Brindar asistencia y asesoría técnica a las unidades orgánicas y Comités de Selección en lo referente a la operatividad de los procedimientos de selección y contratos a fin de garantizar que los mismos se lleven a cabo de manera eficiente, oportuna y dentro del marco de la normativa legal interna y externa vigente.
- h) Mantener vigente su Certificación emitida por la OSCE así como la vigencia de operador del sistema.
- i) Revisar documentación de sustento para las contrataciones preponderantes, contrataciones directas y adendas de procesos para terceros, requeridas por los jefes de Centro, para aprobación del DES y/o Directorio.
- j) Brindar asistencia técnica a los órganos y unidades orgánicas respecto del proceso de administración de contratos y el control de cambios de éstos.
- k) Revisar los expedientes de órdenes de compra y servicios de mercado local, previa firma de las órdenes de compra y servicios del Supervisor de Contrataciones.
- l) Revisar y visar las solicitudes de pago emitidas por los asistentes de contrataciones.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

La Gestión de Compra es una parte fundamental de una empresa ya que de tener deficiencias generaría retrasos en los trabajos o proyectos programados. En este contexto, se realizó la búsqueda de artículos y estudios para justificar el presente trabajo:

En 2013, Carlos Felipe, define la logística como el arte de la planeación, implementación y control del conjunto de las actividades tales como el aprovisionamiento y almacenamiento de materia prima, material en proceso, producción, distribución y transporte del producto terminado, y de manejar el flujo de información relacionado desde el punto de origen al punto de consumo, con el objetivo de satisfacer las exigencias del cliente con las condiciones acordadas, como el plazo, el lugar y el costo. (Valencia, Carlos Felipe, 2013).

Ines Asubadin en su trabajo de estudio que tiene como título “Control interno del proceso de compras y su incidencia en la productividad de la empresa Comercial Yucailla Ltda.”. se basa en que la documentación de los procesos en las compras deberá ser analizado en su estudio investigado y expresa un inadecuado control de compras, falta de experiencia y capacitación del personal. Llega a la conclusión que llevar un control interno bueno es muy relevante porque permite cumplir las funciones con eficiencia. La propuesta de mejora que nos presenta es que dentro del control interno del proceso de compras deben realizar una reingeniería. (Asubadin Azubadin, 2011)

Barrios Rodríguez y Méndez Castañeda (2012) en su Tesis “Propuesta de mejoramiento el proceso de compras, teniendo en cuenta su integración con los

procesos comercial y planeación para la empresa ARTPRINT LTDA”. Esta tesis se fundamenta en realizar un análisis minucioso a la empresa, donde se encontraron oportunidades de mejora en el área de compra, mediante herramientas que permiten la planeación de requerimientos. Las conclusiones a las que llega el tesista basándose en su análisis y su recomendación de mejora, es que la realizar los pedidos de material tienen que ejecutarlos con la mayor precisión y eficiencia posible con la finalidad de la disminución de tiempos en las operaciones y la reducción de pedidos no conformes. Las recomendaciones son usar y ejecutar indicadores en los procesos, con el objetivo de una mejora continua en sus procesos.

Flores Tapia (2014) en su trabajo de investigación denominado “La gestión logística y su influencia en la productividad de las empresas especialistas en implementación de campamentos para el sector minero en Lima Metropolitana”. El mencionado estudio se basa como objetivo llegar a precisar cómo contribuye la gestión logística en la productividad de la organización. Concluye indicando que las unidades de compras, almacén y atención llegan a influir en forma positiva en la productividad. En su recomendación sugieren que el departamento de compras deberá tener una estructura bien organizada y planificada para que su gestión permita el planeamiento de las compras de productos y/o servicios, con la finalidad de evitar precios elevados y compras en forma duplicada.

Palacios Durand (2003) presentó su tesis “Diseño de un sistema logístico para una pequeña empresa comercializadora de ferretería”. Este estudio de investigación se planteó la construcción de un diseño de un modelo de un sistema logístico, con la finalidad de la mejora desde la entrega de pedidos, reduciendo sus costos y maximizando sus operaciones con el fin que la empresa tenga un crecimiento sea sostenible en el mercado. El tesista se basó en una metodología

apropiada para el diseño y planificación de toda la cadena de abastecimiento y sus componentes que conlleva.

Quevedo Cassana (2010) desarrolló un trabajo investigativo denominado “Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora de la cadena logística y de planeamiento de las compras de una empresa comercializadora de productos químicos”. Describe en la realización de un estudio para la mejora en los procesos de la gestión de compras desde la planificación misma, con el fin de llegar a la óptima demanda establecida. Llega a concluir que existe una falta de controles e indicadores en los distintos niveles de los procesos logísticos, para lo cual sugiere realizar un planeamiento eficiente y real para que les permita establecer una demanda de sus productos con la consecuencia de establecer lineamientos en su cadena de suministro.

Luna Minchola (2022) desarrolló una investigación “Mejora en la gestión de las contrataciones de bienes y servicios para la atención oportuna de los requerimientos de las áreas usuarias en el Hospital Regional Honorio Delgado de Arequipa”, llegando a las siguientes conclusiones: La capacitación en la normativa de contrataciones, al personal encargado de formular los términos de referencia o especificaciones técnicas, es muy necesaria, independientemente de los montos a contratar, asimismo el equipo de Adquisiciones debe continuar el Plan de acompañamiento al personal de las áreas usuarias que formula los términos de referencia o especificaciones técnicas, de igual manera la estandarización por las áreas usuarias en la formulación de los términos de referencia o especificaciones técnicas en el Hospital permitiría optimizar la gestión de las contrataciones.

## 2.2. Bases Teóricas

### Gestión de Compras

Las compras son una actividad o función logística cuya finalidad es asegurar el suministro de las materias primas, productos, etc. necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa. Con la gestión de compras óptima se consigue reducción de costos, satisfacer las necesidades del cliente, calidad y tiempo; esto es posible con la gestión de los proveedores, distribución física, estructuras de compras y procesos de compra.

### Características de una compra

Alberto Montoya señala que “Para lograr una base sólida, firme y efectiva, se requiere que las compras tengan unas características especiales en el manejo permanente por el personal encargado de realizar esta función” (Montoya, 2010), las cuales podemos resumir en:

- Deben ser oportunas: ni mucho antes ni mucho después.
- Las cantidades económicas, teniendo en cuenta los plazos y tiempo de duración del inventario que se adquiere.
- Tener proveedores y marcas suficientes, según el modelo de negocio de la empresa.
- Adquirir productos de calidad, acordes a la imagen de la empresa
- Correr con algunos riesgos cuando no se pueden lograr concesiones especiales para algunos productos.
- Aceptar con inteligencia la asesoría de proveedores.
- Hacer buen uso de la información para enfrentar negociaciones futuras.
- Tener conocimiento de las necesidades del cliente

## Proceso de compra

Para el correcto proceso de una compra se necesita de lo siguiente:

- a) Reconocimiento de la necesidad: esto surge a raíz de lo que el cliente final desea obtener ya sea a raíz de cumplir una meta interna o externa.
- b) Búsqueda de la información: lo que comúnmente se conoce como estudio de mercado, esto implica el rol del comprador en acudir a diversas fuentes, una de las principales el comercial, de las referencias personales y de las experimentales. Esta recolección de información se debe manejar según el tipo de compra que se realizará, ya sea una compra común o una compra compleja o exclusiva. Esta información se acredita mediante las cotizaciones los cuales debe abarcar el alcance que el usuario final desea tener.
- c) Evaluación de las alternativas: a partir de la información recopilada el comprador deberá determinar la o las alternativas de compras, para esto hay diversos procesos en el cual se evalúan:
  - Atributos interesantes para el consumidor final, *los consumidores difieren en cuanto a los atributos de un producto que consideran relevantes o sobresalientes. Pondrán más atención en aquellos que les darán los beneficios que buscan. Con frecuencia, el mercado para un producto puede segmentarse de acuerdo con los atributos sobresalientes para diversos grupos de consumidores.*(Cerrageria, Luis Miguel Manene, 2014).
  - Las creencias relativas a la marca constituyen a la marca, pueden variar en función de sus experiencias y el efecto de la percepción selectiva, la distorsión selectiva y la retención selectiva. Se presume que el consumidor tiene una función utilitaria para cada atributo. Esta función describe la forma en que el consumidor espera que la satisfacción proporcionada por

el producto varíe con los diferentes niveles de cada atributo. El consumidor llega a las actitudes (como juicio o preferencias) hacia las marcas alternativas, a través de algún procedimiento de evaluación. (Cerrageria, Luis Miguel Manene, 2014)

- d) Toma de decisiones para la compra: esto se da según diversos factores tales como el presupuesto disponible para la compra, el cumplimiento de las especificaciones técnicas del producto a comprar, la elección del proveedor según los proveedores, entre otros.
- e) Adjudicación de la compra: luego de haberse tomado las decisiones según los factores que se han visto convenientes entre el comprador y el usuario final, se procede a realizar la orden de compra o de servicio según el rubro, a su vez se negocian las condiciones de entregas del proveedor con la finalidad de obtener el producto lo más pronto posible.
- f) Despacho: esto hace referencia a la entrega del producto final a los almacenes de la empresa, teniendo en cuenta los estándares de calidad y el cumplimiento a cabalidad de las especificaciones técnicas iniciales el cual es de conocimiento del proveedor antes de haber cotizado y aceptado la orden que la empresa le notifica, de lo contrario no se aceptará la mercadería y se le dará un plazo adicional para su corrección según la complejidad del producto.

### **Modelos Conceptuales sobre la realidad Problema**

- a) Área Usuaria: Es la dependencia cuyas necesidades pretenden ser atendidas con determinada contratación o que, dada su especialidad y funciones, canaliza los requerimientos formulados por otras dependencias, que colabora y participa en la planificación de las contrataciones, y realiza la verificación técnica de las contrataciones efectuadas a su requerimiento, para su

conformidad. El OSCE (2018) señala que: “El área usuaria requiere los bienes y servicios a contratar, siendo responsable de formular las especificaciones técnicas y términos de referencia, así como los requisitos de calificación, además de justificar la finalidad pública de la contratación” (p. 6).

- b) **Órgano Encargado de las Contrataciones:** El OSCE (2018) define que: “Es el órgano o unidad orgánica que realiza las actividades relativas a la gestión del abastecimiento de la Entidad, incluida la gestión administrativa de los contratos”. En el SIMA forman parte del Órgano Encargado de las Contrataciones la Gerencia de Logística, el Departamento de Contrataciones, el Equipo de Procesos, el Equipo de Programación y el Equipo de Almacén.
- c) **Equipo de Adquisiciones:** El OSCE (2018) señaló que: “Dentro de sus funciones es la de realizar las indagaciones de mercado, obtener el valor estimado y revisar y validar las especificaciones técnicas y términos de referencia de los requerimientos de las áreas usuarias”.
- d) **Contratación:** Es la acción que deben realizar las entidades para proveerse de bienes y servicios y obras asumiendo el pago del precio o la retribución correspondiente con fondos públicos, y demás obligaciones derivadas de la condición del contratante.
- e) **Términos de Referencia (TDR):** El OAS (2017) indicó que: “La descripción de las características técnicas y las condiciones en que se ejecuta la contratación de servicios en general, consultoría en general y consultoría de obra”.
- f) **Especificaciones Técnicas (EETT):** El OSCE (2013) mencionó que: “La descripción de las características técnicas y/o requisitos funcionales del bien

a ser contratado. Incluye las cantidades, calidades y las condiciones bajo las que se ejecutan las obligaciones” (p. 4).

- g) Servicio: El OSCE (2018) describe como: “Actividad o labor que requiere una Entidad para el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de sus funciones y fines. Los servicios pueden clasificarse en servicios en general, consultoría en general y consultoría de obra”.
- h) Bienes: Son objetos que requiere una Entidad para el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de sus funciones y fines.
- i) Requerimiento: “Solicitud del bien o servicio en general formulada por el área usuaria de la Entidad en la que comprende las especificaciones técnicas o los términos de referencia, así como los requisitos de calificación que corresponda según el objeto de la contratación” (OSCE, 2017).
- j) Cotización: El OSCE (2018) precisa que: “Es un documento en donde se detalla el precio de un bien o servicio para el proceso de compra o contratación, a solicitud de la Entidad”.
- k) Indagación de Mercado: El OSCE (2018) define que: “Son averiguaciones previas realizadas, mediante cotizaciones, compras recientes y similares al objeto de la convocatoria, información existente en la Entidad o SEACE, etc. para determinar las características de lo que se va a contratar, así como el valor estimado”.
- l) Pluralidad de postores: El OSCE (2018) lo define: “Solicitar cotizaciones a diversos proveedores para la contratación de bienes o servicios”.
- m) Proveedor: El OSCE (2018) lo define así: “La persona natural o jurídica que vende o arrienda bienes y presta servicios en general”.

## **CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA**

### **3.1. Descripción de la experiencia**

#### **Proceso de ingreso al Departamento de Contrataciones**

El ingreso a Servicios Industriales de la Marina S.A. fue en el año 2012, y en el año 2022 se asumió el cargo de Analista de Contrataciones.

Desde ese momento se realizar diversas actividades que se inician desde la solicitud de requerimientos por parte del área usuaria y culmina cuando se tramita el pago de los materiales y servicios atendidos.

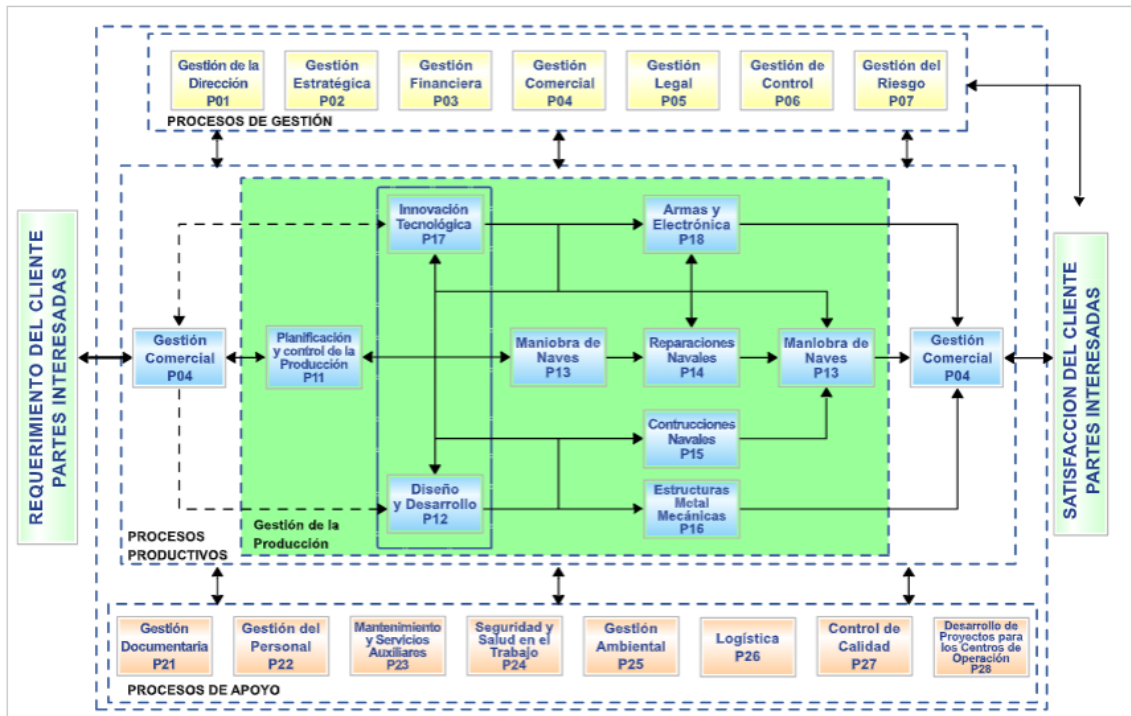
A continuación, se detalla las funciones más importantes del puesto:

- a) Apoyar en la planificación, presupuesto y formulación y ejecución del Plan Anual de Contrataciones, consolidando la información del Centro de Operaciones.
- b) Participar en la revisión y modificación de los expedientes de contrataciones, términos de referencia o especificaciones técnicas, apoyando a las áreas usuaria y los Comités de Selección, en lo que fuese necesario.
- c) Elaborar los informes de los procedimientos de selección para atender requerimientos de información de las áreas internas y entidades externas del Estado.
- d) Revisar los expedientes de órdenes de compra y servicios de mercado local, previa firma de las órdenes de compra y servicios del Supervisor de Contrataciones.
- e) Revisar y visar las solicitudes de pago emitidas por los asistentes de contrataciones.

Para mayor comprensión se detalla mapa de Proceso de Servicios Industriales de la Marina S.A.

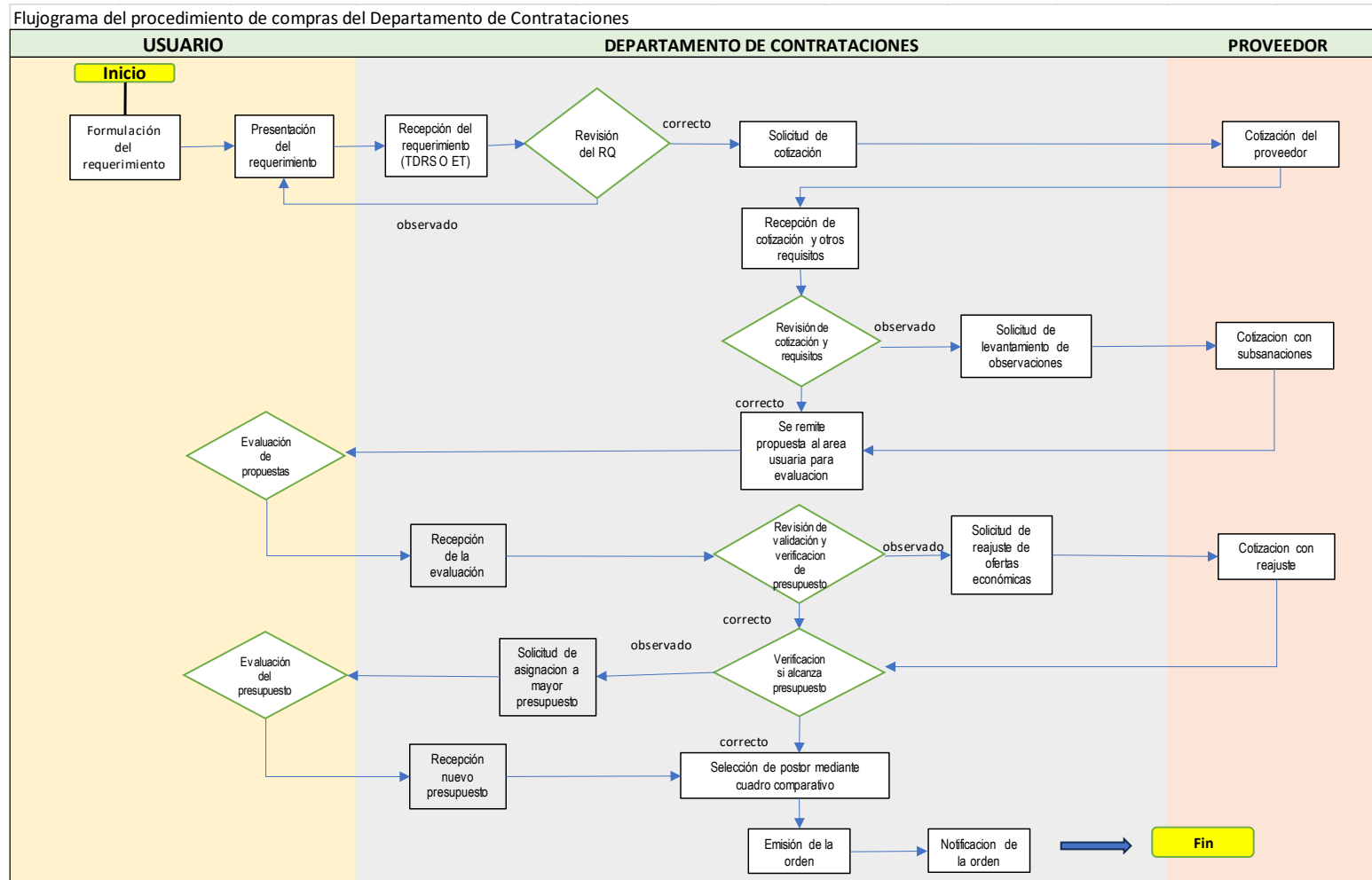
Figura 2 Mapa de Proceso de Servicios Industriales de la Marina S.A

MAPA DE PROCESOS



Como se puede apreciar en la figura 2, los Servicios Industriales de la Marina S.A. cuenta con un mapa de procesos donde se puede distinguir las diversas áreas, el Departamento de Contrataciones se encuentra en el proceso P26, el cual corresponde a un proceso de apoyo.

Figura 3 Flujograma del procedimiento de compras del Departamento de Contrataciones



### **3.2. Identificación de realidad del problema**

Actualmente, la participación de la Industria Naval en el Perú es un eje fundamental en las inversiones públicas y la economía nacional, ya que abarca una variedad de actividades que comprenden desde la construcción y reparación de embarcaciones hasta la fabricación de equipos y componentes para la industria marítima y metal mecánica.

Es en este marco, las contrataciones y el proceso logístico constituye una pieza fundamental en la institución, demandando una sólida planificación porque una correcta contratación asegura el abastecimiento de bienes y servicios con las mejores condiciones de precio, calidad y tiempo. Por ese motivo, se examinó el detalle la ejecución de las etapas de las contrataciones que se desarrollan en SIMA PERÚ, así como los desafíos que enfrentan y las mejores prácticas que se ejecutan para una mejor administración y contratación.

SIMA PERÚ es una empresa estatal de derecho privado que tiene como objetivo contribuir con la defensa nacional y el desarrollo socioeconómico y tecnológico del país, a través de convenios con entidades nacionales o extranjeras. Para tal efecto, la empresa cuenta con dos formas de contrataciones con distintos campos de aplicación:

Las contrataciones bajo la Directiva de Gestión para Operaciones de Desarrollo Propio DES-26-003. versión 6 de fecha 26.04.2023, la cual se rige bajo la Ley de Contrataciones del Estado N° 30225, aprobado por el Decreto Supremo N° 082-2019-EF de fecha 13 de marzo del 2019, que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, así como de su Reglamento aprobado por Decreto Supremo 344-2018-EF, modificado por el Decreto Supremo 377-2019-EF, con fecha 12 de marzo del 2024 y están relacionadas con la adquisición de bienes y servicios para los talleres, oficinas, centros de costo que permiten el funcionamiento del astillero.

Las contrataciones bajo la Directiva de Gestión Logística para Operaciones con Terceros DG-GG-26-001 versión 14 del 03.07.2024 brindan los procedimientos para las contrataciones de servicios y bienes para los diversos proyectos que se desarrollan bajo los convenios y contratos firmados.

Las dos directivas tienen diferentes campos de aplicación, ambas tienen las mismas etapas de una contratación: Actos Preparatorios, Fase de Selección y Ejecución Contractual, presentando problemas similares al momento de su ejecución.

La fase de los actos preparatorios, es la primera etapa de una contratación que implica la elaboración de los Términos de Referencia y/o Especificaciones Técnicas por parte del área usuaria, la indagación de mercado y generación del expediente de contratación por parte del departamento de contrataciones, el otorgamiento de la Certificación o Disponibilidad Presupuestal por parte de la Gerencia de Planeamiento y Gobernanza, la aprobación del expediente por parte del Titular de la entidad o por el funcionario a quien le haya sido delegada esta función, la elaboración de las bases por parte del Comité de Selección y la aprobación de las bases estándar. Este periodo es importante para planificar adecuadamente la adquisición de bienes y servicios, asegurando que se satisfagan las necesidades de manera efectiva.

La fase de selección es la segunda etapa de una contratación que es ejecutada por el comité de selección. Comprende las siguientes etapas: La publicación de la convocatoria, absolución e integración de consultas, publicación de bases integradas, recepción, apertura y evaluación de propuestas, adjudicación de la Buena Pro; esta fase tiene como objetivo buscar y elegir al proveedor más adecuado para ejecutar un proyecto o suministrar bienes y servicios, garantizando la transparencia, eficiencia y el uso adecuado de los recursos.

La fase de ejecución contractual, inicia con la presentación de los documentos para firma de contrato por parte del postor ganador y culmina con el pago y la conformidad de la contratación. Es en esta fase en que las partes cumplen con las prestaciones a las que se encuentran obligados.

Durante los últimos años, el Departamento de Contrataciones ha identificado una serie de incidencias que dificultan y colocan en riesgo las contrataciones, las cuales se detallan a continuación:

**Fase de Actos Preparatorios:**

- a) Actualización de los Términos de Referencia y Especificaciones Técnicas de acuerdo con las observaciones remitidas por los proveedores y el personal del departamento de contrataciones:
  - No precisan las fechas de entrega de los bienes solicitados ni a partir de qué hecho empezaba la contabilización del plazo de ejecución.
  - No establecían correctamente la forma de pago.
  - Mala formulación de los requisitos del proveedor.
  - Deficiencias en la determinación del objeto de la contratación señalando que se contraten servicios cuando correspondía la adquisición de bienes.
- b) Demora en la emisión de la Certificación Presupuestal.
- c) La falta de respuesta por parte de las empresas en la indagación de mercado produce una mayor demanda de tiempo, esto a causa de la no conformidad en las condiciones de pago.
- d) Demora en la presentación de requerimientos, el área usuaria no remite con anticipación la solicitud de la contratación de los bienes y/o servicios que requiere según su

cronograma de trabajos.

- e) Para las contrataciones bajo la directiva de terceros que deriva a un proceso de selección, se ha observado que existen deficiencias en la determinación del valor referencial para las contrataciones que no se requiere un estudio de mercado previo, los cuales conllevan en la mayoría de los casos a una declaratoria de desierto y, en consecuencia, una nueva convocatoria.

### **Fase de Selección:**

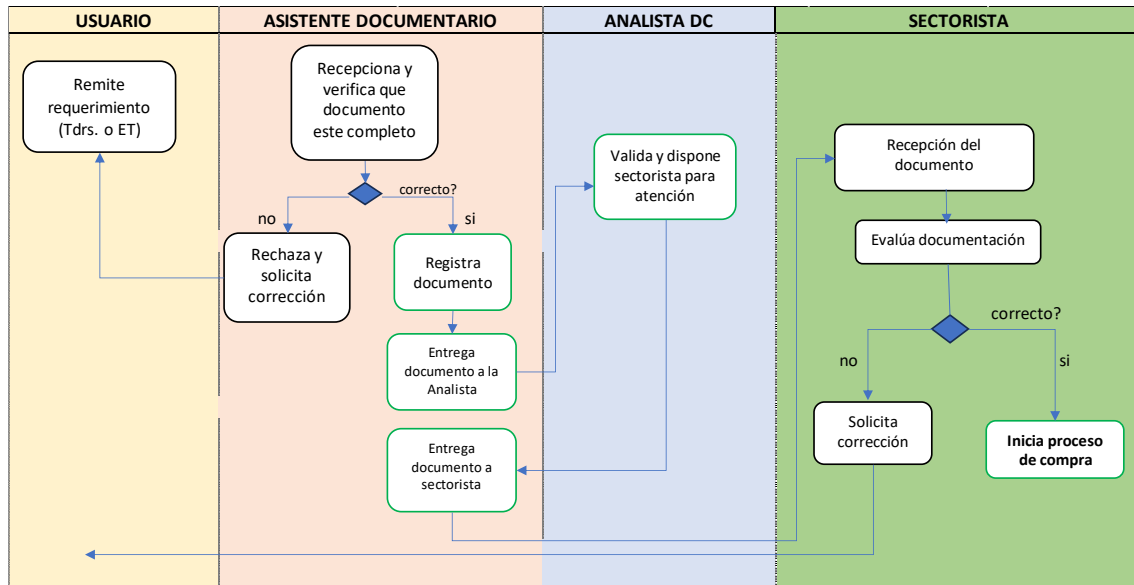
- a) En la integración de las bases, en algunas oportunidades se ha identificado que al momento de acoger e incorporar las consultas no fueron en su totalidad.
- b) Los postores no envían los documentos requeridos de forma obligatoria señalados en las bases integradas del proceso y/o incumplen las especificaciones o perfil en la oferta.

### **Fase de Ejecución Contractual:**

- f) El área usuaria emite la conformidad pese a que el proveedor realizó la entrega del bien fuera del plazo establecido, sin que se solicite el cobro de penalidades.
- g) Demora en la emisión del pronunciamiento del área usuaria para la modificación y/o variación de las condiciones del contrato.
- h) Demora en la emisión de la conformidad de la contratación del bien o servicio.
- i) Ejecución de actividades no establecidas en los Términos de Referencia.
- j) Demora y/o paralización en la entrega de bienes o ejecución de servicios debido al incumplimiento de pago.
- k) Ampliaciones otorgadas por los usuarios, posteriores al vencimiento del plazo de ejecución contractual.

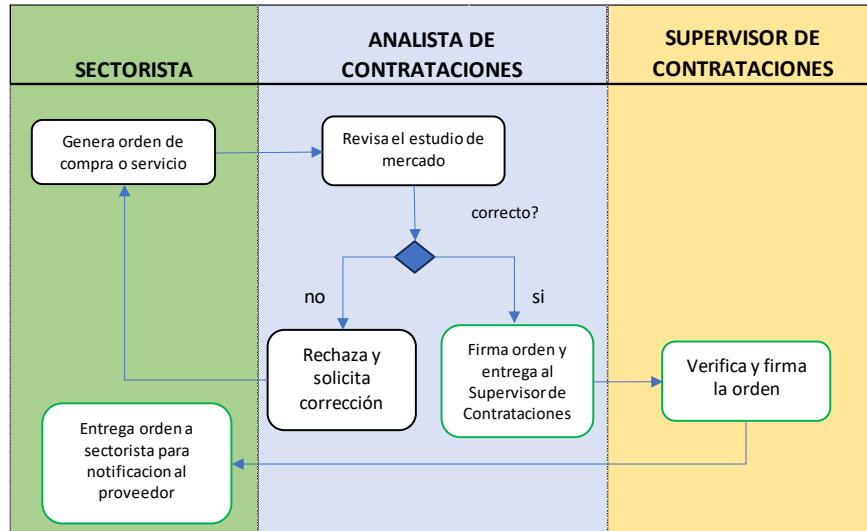
### 3.3. Actividades del Analista de Contrataciones que han generado mejoras en las fases de compras.

Figura 4 Validación y disposición de documentos de ingreso al departamento de Contrataciones



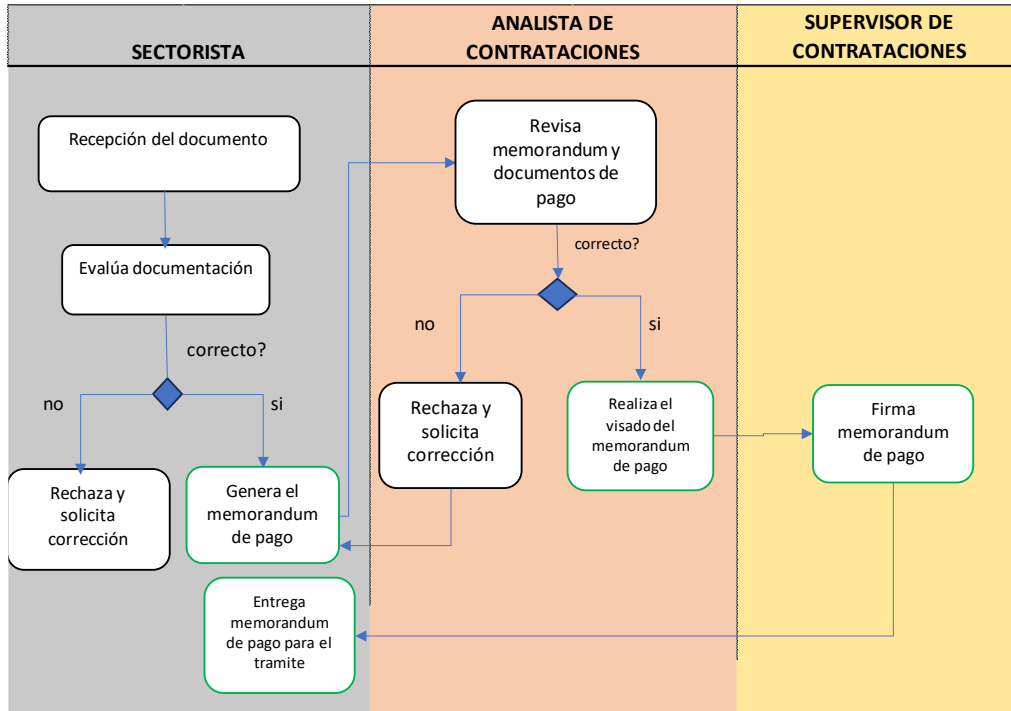
Como se puede apreciar en el gráfico, el Analista de contrataciones se encarga de realizar la distribución de los requerimientos que son entregados por las diversas áreas usuarias, esta distribución se realiza considerando los lineamientos de la Directiva de Gestión para Operaciones de Desarrollo Propio DES-26-003 y la Directiva de Gestión Logística para Operaciones con Terceros DG-GG-26-001, cabe señalar que existe una distribución interna la misma que es modificada por el supervisor de Contrataciones cuando este así lo considere; esa actividad permitió que los documento sean derivados de manera correcta y en tiempos oportunos , ya que anteriormente estos eran despachados por el Supervisor de Contrataciones ,quien por sus funciones constantemente se encontraba en reuniones.

Figura 5. Revisión de estudio de mercado y firma de ordenes



Como se puede apreciar en el gráfico, el Analista de contrataciones se encarga de revisar los estudios de mercado realizados por los sectoristas, la revisión se basa en verificar que se hayan invitado a empresas del rubro, que las condiciones de cotización cumplan con lo solicitado y que se cuente con el presupuesto para la compra, en el caso que todo se cumpla el Analista firma la orden y procede con el despacho con el Supervisor de Contrataciones; esta actividad es un filtro fin se verifica que se este cumpliendo con las directivas de gestión logística.

Figura 6. Revisión de documentos y memorándums de pagos de ordenes



Como se puede apreciar en el gráfico, el Analista de contrataciones se encarga de revisar los documentos para tramitar pago de las ordenes atendidas, en el caso que todo se cumpla el Analista visa el memorándum y procede con el despacho con el Supervisor de Contrataciones; esta actividad se implementó debido a que existían muchas devoluciones de documentos por parte de la Oficina de Contabilidad, quienes indicaban que encontraban diversos errores (error en número de factura, falta de avance, error en importes, error en llenado de actas de conformidad etc.).

**Otras actividades importantes del Analista de Contrataciones**

- Realiza asesoramiento a las áreas usuarias respecto a la elaboración de especificaciones técnicas o términos de referencia y otros asuntos logísticos.
- Revisa distinta información generada por el personal del departamento de contrataciones como informes, bases, memorándums entre otros, los cuales deben ser

firmados por el Supervisor de Contrataciones para ser derivados a las diversas áreas de Servicios Industriales de la Marina S.A.

- Participar como integrante de juntas y comités que se requieren para realizar diversos procesos y procedimientos de contratación.

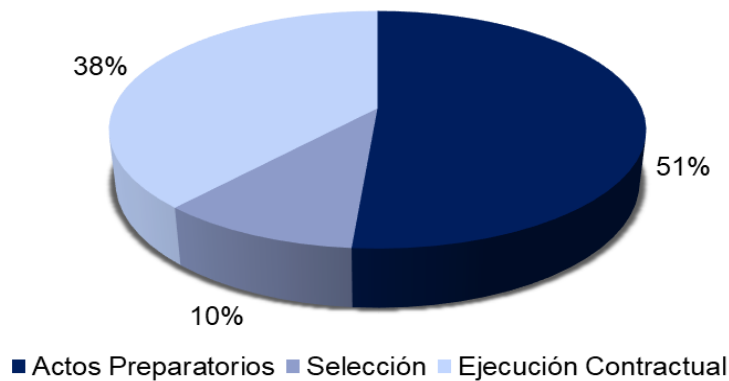
## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

El presente capítulo se desarrolló a partir de la información que se recopiló durante las contrataciones ejecutadas durante el mes de febrero y marzo del 2024. Se procedió a tomar una muestra y realizar la organización de los datos encontrados, tomando en cuenta las incidencias en las fases de una contratación. A partir de esa información, se obtienen los resultados y análisis que se mostrarán a continuación, ver tabla 1:

*Tabla 1 . Cuantificación de incidencias en las fases de una contratación*

ÍTEM	FASE	FRECUENCIA
1	Actos Preparatorios	60
2	Selección	45
3	Ejecución Contractual	12
<b>TOTAL</b>		<b>117</b>

*Figura 7. Porcentaje de incidencias de los actos preparatorios*



El mayor porcentaje de incidencias se encuentra en la fase de los actos preparatorios con un 51 %; en segundo lugar, está la fase de ejecución contractual con un 38 % y, por último, la fase de selección con un 10 %.

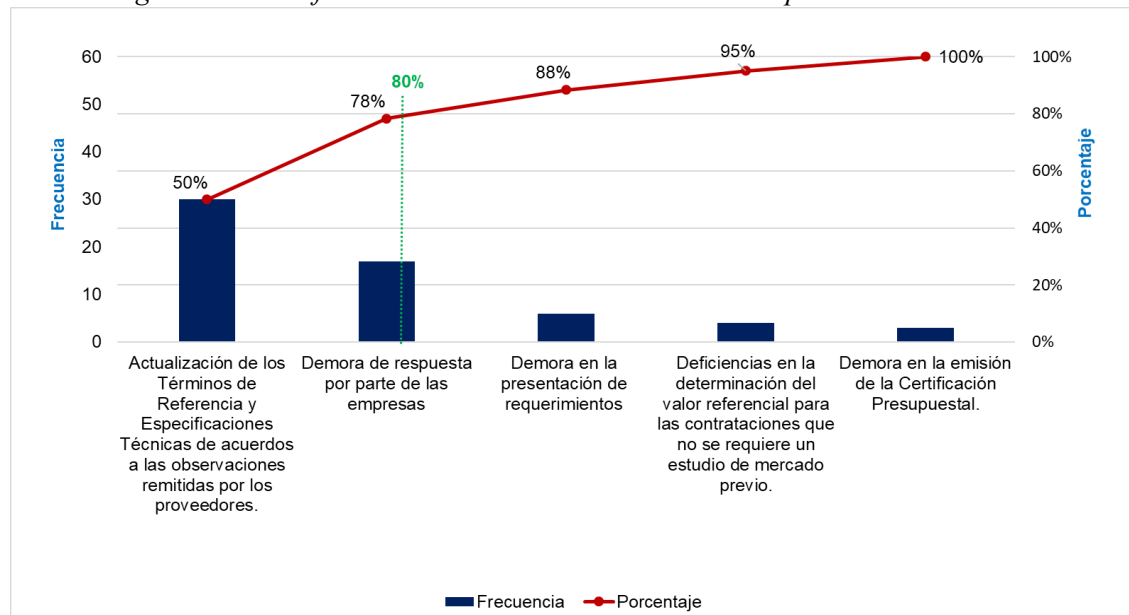
Asimismo, se procedió a verificar cuales son las causas de la demora en los actos en

esta fase, obteniéndose la siguiente información, según se detalla en la tabla 2:

Tabla 2. Cuantificación de Incidencias de los Actos Preparatorios

ÍTEM	INCIDENCIA	FRECUENCIA
1	Actualización de los Términos de Referencia y Especificaciones Técnicas de acuerdos a las observaciones remitidas por los proveedores.	30
2	Demora de respuesta por parte de las empresas.	17
3	Demora en la presentación de requerimientos.	6
4	Deficiencias en la determinación del valor referencial para las contrataciones en las que no se requiere un estudio de mercado previo.	4
5	Demora en la emisión de la Certificación Presupuestal.	3
<b>TOTAL</b>		<b>60</b>

Figura 8 . Cuantificación de Incidencias de los Actos Preparatorios



Como se observa en el gráfico 2, mediante el Gráfico de Pareto se ha determinado la relevancia de las incidencias identificadas en los actos preparatorios, las cuales están referidas a: i) La actualización de los Términos de Referencia y Especificaciones Técnicas de acuerdos a las observaciones remitidas por los proveedores; ii) La falta de respuesta por

parte de las empresas. Estas dos causas representan el 80 % de los retrasos en la ejecución de los trabajos, por lo que se presentarán acciones de mejora que se han aplicado durante el primer trimestre del año 2024.

En primer lugar, se identificó que las dos principales incidencias se encuentran en el proceso de indagación de mercado, por lo que se procedió a evaluar las causas que las generan y la propuesta de solución para cada una de ellas, las cuales se detallan en la tabla 3:

Tabla 3. Cuantificación de Incidencias de los Actos Preparatorios

PROBLEMA	CAUSA	RESPONSABLE	CONSECUENCIAS	PROPUESTA DE SOLUCIÓN
Actualización de los Términos de Referencia y Especificaciones Técnicas de acuerdos con las observaciones remitidas por los proveedores.	Desconocimiento sobre las consideraciones para la formulación de un requerimiento, de acuerdo con la normativa establecida en la directiva de Gestión Logística.	Área Usuaria.	Generación de observaciones por parte del personal del departamento de contrataciones. Reformulación de los Términos de Referencia.	Brindar capacitación respecto a la formulación de los Términos de Referencia y Especificaciones Técnicas.
	Revisión del requerimiento posterior a su presentación formal.	Departamento de Contrataciones.	Demora en el inicio de la indagación de mercado. Reformulación de los Términos de Referencia.	Elaboración y entrega de un Check List a las áreas usuarias para que evalúen los principales puntos de los requerimientos. Revisión previa de los requerimientos por parte del Analista de Contrataciones.
	Demora en la respuesta a las observaciones efectuadas por el Departamento de Contrataciones.	Área Usuaria.	Retraso del inicio de la indagación de mercado.	Elaboración de un cuadro de seguimiento a los requerimientos de las áreas usuarias.
Demora en la respuesta por parte de las empresas.	No se cuenta con una base de datos para la identificación de proveedores para solicitar cotizaciones.	Departamento de Contrataciones.	Generación de invitaciones a proveedores que no son del rubro de la contratación.	Generación de una base de datos de los proveedores, clasificándolos según su experiencia.
	Demora en la absolución de las observaciones y/o consultas de los proveedores.	Área Usuaria.	Demora en solicitar la subsanación a las empresas	Brindar asesoramiento a las áreas usuarias respecto a la absolución de consultas
	Falta de pago en las contrataciones anteriores.	Gerencia Financiera.	Condicionan la presentación de propuestas a los pagos pendientes.	Generación de un cronograma de pago a los proveedores.

En segundo lugar, se estableció un cronograma de actividades e indicadores a fin de implementar y medir las propuestas de mejora. El proceso se ejecutó durante los meses de febrero y marzo del 2024, teniendo las siguientes actividades, como se observa en la tabla 4:

*Tabla 4. Cuantificación de Incidencias de los Actos Preparatorios*

ACCIONES	RESPONSABLE	PLAZO DE EJECUCIÓN
Capacitación para la formulación de requerimientos.	Departamento de Contrataciones.	Dos (2) semanas
Elaboración y entrega de un Check List a las áreas usuarias.	Departamento de Contrataciones.	Dos (2) semanas
Elaboración de un cuadro de seguimiento a los requerimientos de las áreas usuarias.	Departamento de Contrataciones.	Tres (3) semanas
Generación de una base de datos de los proveedores.	Departamento de Contrataciones.	Tres (3) semanas
Generación de un cronograma de pago a los proveedores.	Departamento de Contrataciones - Gerencia Financiera.	Cinco (5) semanas

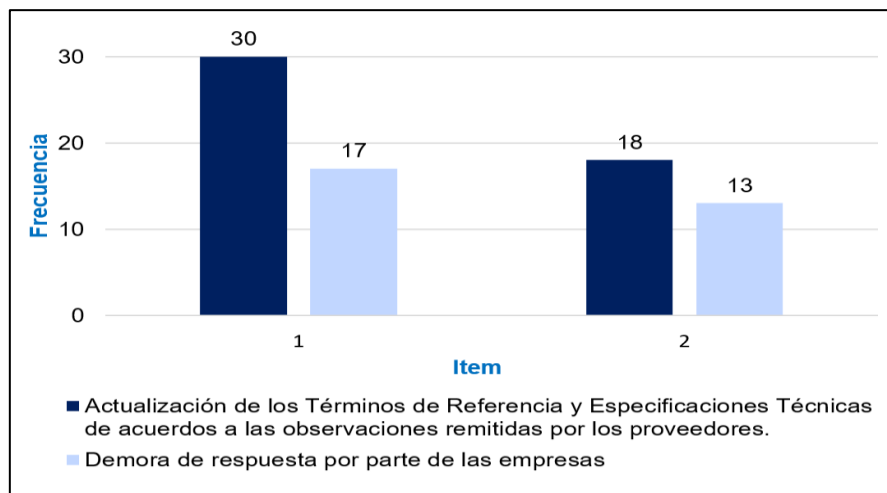
- a. En la capacitación al personal de las áreas usuarias respecto a la formulación de los requerimientos de bienes y servicios, también se explicó el tiempo promedio de un proceso de contratación que deben tomar en cuenta para enviar la solicitud con anticipación.
- b. Se ha elaborado y entregado un Check List a las áreas usuarias a fin de efectuar una verificación previa de los puntos que deben contener los requerimientos de bienes y servicios. La implementación de esta acción, se ha realizado de forma permanente.
- c. Asimismo, se ha establecido que, en caso de contrataciones no recurrentes, la Analista de Contrataciones revise de manera previa el requerimiento del área usuaria a fin de evitar reprocesos de reformulaciones.
- d. Dentro del departamento de contrataciones, se designó un personal encargado de la elaboración de un cuadro de seguimiento para los requerimientos de las áreas usuarias. Este cuadro permite efectuar un seguimiento a las acciones del personal encargado de la contratación y del área usuaria, funcionando como una herramienta de recordatorio para aquellas contrataciones que no tienen respuestas de los diferentes actores que participan durante todo el proceso de contratación. La implementación de esta acción se ha realizado de forma permanente.

- e. Por otro lado, se designó a un personal para que analice y obtenga un reporte de los proveedores que se encuentran registrados en el sistema, posteriormente se procedió a clasificarlos en rubros para las diferentes líneas de negocio; generando una base de datos que es actualizada de forma mensual.
- f. Por último, se evaluó y se estableció con el área de Gerencia Financiera un cronograma de pago a los principales proveedores, priorizando a aquellas empresas cuya falta de atención estaba afectando la ejecución de trabajos.

*Tabla 5. Comparación de frecuencias de las incidencias*

ITEM	INCIDENCIA	FRECUENCIA	
		ANTES	DESPUÉS
1	Actualización de los Términos de Referencia y Especificaciones Técnicas de acuerdos con las observaciones remitidas por los proveedores.	30	18
2	Demora en la respuesta por parte de las empresas.	17	13
<b>TOTAL</b>		<b>47</b>	<b>31</b>

*Figura 9. Comparación de frecuencias de las incidencias*



Realizando una comparación con la situación actual de las contrataciones, como observamos en el gráfico 3, ha disminuido la cantidad de incidencias relacionadas con la actualización de los requerimientos y demora de respuesta por parte de las empresas en un 40 % y 12 % respectivamente.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1. Conclusiones

Como resultado del desarrollo del proyecto, se han identificado diversas conclusiones, las cuales se presentan a continuación:

- 1) La implementación de mejoras en la gestión de compras de Servicios Industriales de la Marina S.A. ha resultado en una reducción significativa de incidencias, particularmente en la fase de actos preparatorios, que anteriormente representaba el mayor porcentaje de problemas en el proceso de contratación.
- 2) La capacitación del personal del área usuaria en la correcta elaboración de Términos de Referencia y Especificaciones Técnicas ha demostrado ser una estrategia efectiva para minimizar reprocesos y retrasos en la indagación de mercado, contribuyendo así a la eficiencia operativa y a una mejor gestión del tiempo en los cronogramas de contratación.
- 3) La creación y mantenimiento de herramientas de seguimiento, como un cuadro de control de requerimientos y una base de datos de proveedores, ha optimizado la ejecución de los procesos de contratación. Estas acciones han permitido mejorar la comunicación entre las áreas involucradas y reducir los tiempos de respuesta en la etapa de selección y adjudicación de proveedores.
- 4) Como resultado de las estrategias implementadas, se ha logrado una disminución del 40 % en las incidencias relacionadas con la actualización de términos de referencia y del 12 % en la demora de respuesta por parte de las empresas, lo que confirma el impacto positivo de las acciones correctivas aplicadas.

## 4.2. Recomendaciones

- 1) Se recomienda mantener e institucionalizar las acciones correctivas implementadas, garantizando su aplicación en nuevos proyectos y procesos de contratación. Esto debe realizarse en coordinación con las áreas involucradas para evitar la reaparición de incidencias.
- 2) Para mejorar aún más la gestión de compras, se sugiere establecer indicadores de cumplimiento y eficiencia en cada fase del proceso de contratación. Esto permitirá un análisis continuo del impacto de las mejoras y facilitará la identificación de nuevas oportunidades de optimización.
- 3) Se recomienda efectuar reuniones trimestrales con el personal del área usuaria para reforzar conocimientos en la elaboración de Términos de Referencia y Especificaciones Técnicas. Esto garantizará que las mejoras en la formulación de requerimientos se mantengan a lo largo del tiempo.
- 4) Se sugiere seguir actualizando y depurando la base de datos de proveedores, así como implementar estrategias para agilizar las respuestas de las empresas invitadas a los procesos de contratación. Esto permitirá una mayor eficiencia en la selección y adjudicación de contratos.
- 5) Finalmente, se recomienda realizar auditorías internas semestrales para evaluar el grado de cumplimiento de las estrategias implementadas y su impacto en la reducción de incidencias. Esta práctica garantizará que la gestión de compras continúe evolucionando y adaptándose a las necesidades operativas de la empresa.

## REFERENCIAS

- Agencia Catalana de Cooperació al Desenvolupament. (s.f.). Obtenido de <https://cooperaciocatalana.gencat.cat/web/.content/continguts/01accd/resultats/avaluacions/doc-guia-tdr-avaluacio-es.pdf>:  
<https://cooperaciocatalana.gencat.cat/web/.content/continguts/01accd/resultats/avaluacions/doc-guia-tdr-avaluacio-es.pdf>
- Asubadin Azubadin, I. C. (2011). *Control interno del proceso de compras y su incidencia en la liquidez de la empresa comercial YUCAILLA Cia. Ltda., Latacunga durante el año 2010*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/1707>
- Barrios Rodríguez, J. M., & Méndez Castañeda, M. G. (2012). *Propuesta de mejoramiento del proceso de compras teniendo en cuenta su integración con los procesos comercial y planeación de producción para la empresa ARTPRINT LTDA*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10554/13637>
- Cerrageria, Luis Miguel Manene. (14 de Junio de 2014). *Gestión de compras: actividades, funciones, conductas, tipos y el proceso de compra*. Obtenido de ACTUALIDAD EMPRESA: <https://actualidadempresa.com/gestion-de-compras-actividades-funciones-conductas-tipos-y-el-proceso-de-compra/>
- Flores Tapia, C. J. (2014). *La gestión logística y su influencia en la rentabilidad de las empresas especialistas en implementación de campamentos para el sector minero en Lima Metropolitana*. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12727/1111>
- <https://www.transparencia.gob.pe/>. (s.f.). Obtenido de [https://files.sima.com.pe/Transparencia/mapafonafesp/2120\\_SimaPeru\\_Organigrama.pdf](https://files.sima.com.pe/Transparencia/mapafonafesp/2120_SimaPeru_Organigrama.pdf)
- Huarac, Luis Antonio Arteaga. (2021). *Los requerimientos técnicos mínimos y la gestión de compras en la escuela de aviación civil*. Polo del Conocimiento. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8016933>
- Luna Minchola, L. A. (2022). *Mejora en la gestión de las contrataciones de bienes y servicios para la atención oportuna de los requerimientos de las áreas usuarias*

*en el Hospital Regional Honorio Delgado de Arequipa.* Obtenido de  
<https://hdl.handle.net/20.500.12394/11580>

Montoya, A. (2010). *Administración de compras-3ra Edición: Quien compra bien, vende bien.* Ecoe Ediciones.

Palacios Durand, D. A. (2003). *Diseño de un sistema logístico para una pequeña empresa comercializadora de ferretería.* Obtenido de  
<http://hdl.handle.net/20.500.12404/5905>

Quevedo Cassana, J. G. (2010). *Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora de la cadena logística y de planeamiento de las compras de una empresa peruana comercializadora de productos químicos.* Obtenido de  
<http://hdl.handle.net/20.500.12404/915>

*SIMA PERU.* (s.f.). Obtenido de <https://www.sima.com.pe/>

*SIMA PERU.* (s.f.). Obtenido de  
<https://www.sima.com.pe/sima/AboutUs/OurEthics#:~:text=%E2%80%9CPromover%20y%20desarrollar%20la%20industria,extranjero%3B%20cumpliendo%20con%20exigentes%20est%C3%A1ndares>

Valencia, Carlos Felipe. (2013). Obtenido de Filosofía de la gestión logística. Cadena de Valor-Diplomado en Fortalecimiento Empresarial.:  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/40592133/Filosofia\\_de\\_la\\_gestion\\_logistica-libre.pdf?1449109724=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPrevalencia\\_de\\_factores\\_de\\_riesgo\\_cardio.pdf&Expires=1739907537&Signature=bMc05fhySMWHCqE0Db~Bxulpk-Yd](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/40592133/Filosofia_de_la_gestion_logistica-libre.pdf?1449109724=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPrevalencia_de_factores_de_riesgo_cardio.pdf&Expires=1739907537&Signature=bMc05fhySMWHCqE0Db~Bxulpk-Yd)

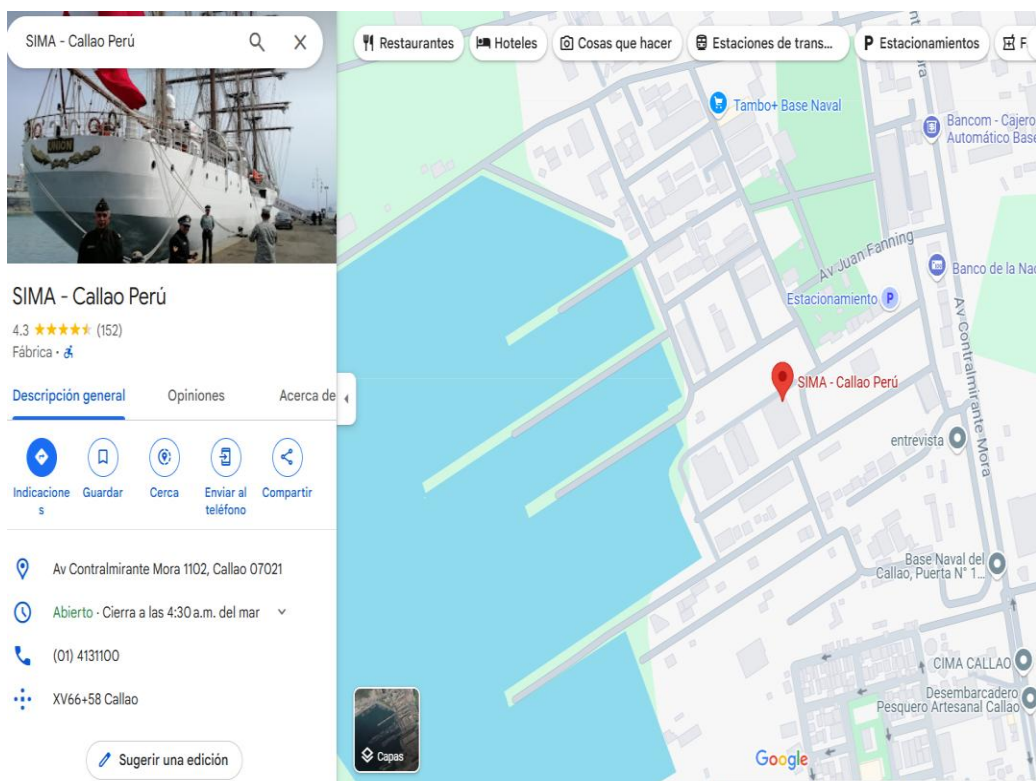
Elaborar las referencias de acuerdo con la norma de estilos APA 7<sup>m</sup>a versión.

Se recomienda el uso de gestores de referencia como:

- Mendeley: [https://www.mendeley.com/?interaction\\_required=true](https://www.mendeley.com/?interaction_required=true)  
(consultado el 9 de marzo 2022)
- Zotero: <https://zotero.softonic.com/descargar> (consultado el 9 de marzo 2022)

## ANEXOS

### ANEXO N° 1: MAPA Y UBICACIÓN DE SERVICIOS INDUSTRIALES DE LA MARINA S.A.



ANEXO N° 2: DEPARTAMENTO DE CONTRATACIONES DE LA  
EMPRESA SERVICIOS INDUSTRIALES DE LA MARINA S.A.



ANEXO N° 3. OFICINA DEL ANALISTA DE CONTRATACIONES



ANEXO N° 3. CONSTANCIA DE TRABAJO

"DECENIO DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA MUJERES Y HOMBRES"  
"AÑO DE LA RECUPERACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA ECONOMÍA PERUANA"



EL COORDINADOR DEL DEPARTAMENTO DE COMPENSACIONES  
Y REMUNERACIONES DE LA GERENCIA DE GESTIÓN HUMANA DE SIMA PERU S.A.,  
QUIEN SUSCRIBE

CERTIFICA

Que, la señora **JARA BRICEÑO VIOLETA CECILIA** identificado con **DNI N° 43091088**, trabaja en los Servicios Industriales de la Marina SIMA-PERÚ S.A., Empresa Estatal de Derecho Privado con RUC 20100003351, perteneciente al Ministerio de Defensa, desde el **03 de mayo del 2012** hasta la **actualidad**, desempeñándose como **ANALISTA DE CONTRATACIONES-SC** en el **DEPARTAMENTO DE CONTRATACIONES**.


Se expide el presente a solicitud del interesado para realizar los trámites que estime pertinentes.

Callao, 25 de marzo del 2025



*Mag. Lic. María Luisa Chahuaylla Trujillo*  
Mag. Lic. María Luisa Chahuaylla Trujillo  
Coordinador del Departamento de  
Compensaciones y Remuneraciones  
SIMA-PERÚ S.A.

## ANEXO N° 4: CARTA DE AUTORIZACIÓN

<b>CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA PARA EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN, TESIS O INFORME DE SUFICIENCIA PROFESIONAL</b>	
--	---

Yo Jeriko Herbert Palomino Cary ,identificado con DNI N° 08161195, como gerente del centro de operaciones de la empresa : Servicios Industriales de la Marina S.A. con R.U.C N° 20100003351 Centro de Operación SIMA CALLAO con R.U.C. N° 20100003351, ubicada en la ciudad del Callao. Otorgo la **AUTORIZACIÓN** de uso de información a:

- 1) Violeta Cecilia Jara Briceño, con DNI/CE 43091088
- 2) Blanca Melita Villegas Regalado, con DNI/CE 08465782

Egresado/s de la (  ) Carrera profesional o ( ) Programa de Posgrado de Administración de Empresas de la Universidad Privada del Norte, para que utilice la siguiente información de la empresa:

Información referente a procedimientos para la contratación de bienes y servicios

con la finalidad de que pueda desarrollar su ( ) Trabajo de Investigación, ( )Tesis o (  )Trabajo de suficiencia profesional para optar al grado de ( )Bachiller, (  )Título Profesional ( )Maestro, ( )Doctor.

Autorizo expresamente el uso de la información con fines académicos, incluyendo su publicación en el repositorio de la Universidad Privada del Norte, contribuyendo con la comunidad educativa y sociedad en su conjunto.

Respecto al uso del nombre y/o cualquier distintivo de la empresa, se determina:


- (  ) **Mantener en reserva** el nombre y/o cualquier distintivo de la empresa.  
 ( ) **Autorizo mencionar** el nombre y/o cualquier distintivo de la empresa.

29 de agosto del 2024

  
 Firma del Representante Legal o Autoridad  
 DNI o CE: 08161195  
 N° de celular de contacto: 920 992 508

El Egresado/Bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Investigación, en la Tesis son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Egresado será sometido al procedimiento disciplinario correspondiente; asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.

*Nota: se solicita mantener todos los campos de información requeridos en el presente formato.*

  
 Firma del Egresado (1)  
 DNI: 43091088

  
 Blanca M. Villegas Regalado  
 DNI. N° 08465782

CÓDIGO DE DOCUMENTO	COR-F-REC-VAC-05.04	NÚMERO VERSIÓN	10	PÁGINA	Página 1 de 1
FECHA DE VIGENCIA	06/06/2024				