



# FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Industrial

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN  
MODELO DE GESTIÓN LOGÍSTICA PARA  
MEJORAR LA RENTABILIDAD DE UNA CLÍNICA  
EN LA CIUDAD DE TRUJILLO”

Tesis para optar el título profesional de:

Ingeniera Industrial

Autor:

Bach. Carmela Penélope Llanos Cruzado

Asesor:

Mg. Luis Alfredo Mantilla Rodríguez

Trujillo - Perú

2020

## DEDICATORIA

Al amor, la fuerza más poderosa de la naturaleza.

A Dios y a mis guías espirituales que me acompañan a lo largo del camino.

A mis padres, Alberto y Penélope, por todo su amor y dedicación.

Y a mí Kimberly, tú hija mía eres mi motivo y mi fortaleza, para ti este logro.

## AGRADECIMIENTO

A mi asesor de tesis Mg. Luis Alfredo Mantilla Rodríguez por la paciencia y los conocimientos brindados para la realización de esta tesis.

## Tabla de contenidos

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>6</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>8</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>10</b>
1.1. Realidad problemática .....	10
1.1.1. Antecedentes de la Investigación .....	19
1.1.2. Bases Teóricas .....	21
1.1.3. Definición de términos.....	29
1.2. Formulación del problema .....	33
1.3. Objetivos.....	33
1.3.1. Objetivo general .....	33
1.3.2. Objetivo específico.....	33
1.4. Hipótesis .....	33
1.5. Variables.....	34
1.5.1 Variable independiente. ....	34
1.5.2 Variable dependiente.....	34
1.6. Operacionalización de Variables.....	35
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA</b> .....	<b>36</b>
2.1. Tipo de investigación .....	36
2.2. Materiales, instrumentos y métodos.....	36
2.2.1. Diagnóstico .....	36
2.2.2. Desarrollo de la propuesta.....	36
2.3. Procedimiento.....	36
2.3.1. Cadena de valor .....	37
2.3.2. Mapa general de procesos.....	39
2.4. Diagnóstico de problemáticas principales.....	40
2.4.1. Misión, Visión y Objeto social .....	40
2.4.2. Organigrama .....	41
2.4.3. Clientes .....	42
2.4.4. Clasificación de proveedores ABC .....	44
2.4.5. Principales servicios .....	71
2.4.6. Diagrama de Proceso productivo de la Empresa .....	71
2.4.7. Diagrama de Ishikawa.....	72
2.4.8. Priorización de las causas raíz .....	74
2.4.9. Matriz de indicadores.....	78
2.5. Solución propuesta .....	79
2.5.1. Descripción de las causas raíz.....	79

2.5.2.	<i>Diagnóstico de pérdidas económicas</i> .....	80
2.5.3.	<i>Desarrollo de la propuesta de mejora</i> .....	82
2.6.	Evaluación económica financiera .....	95
2.6.1.	<i>Inversión para la propuesta – plan de capacitación uso del módulo LOGÍSTICA en LOLCLI 900+</i> .....	95
2.6.2.	<i>Evaluación económica</i> .....	96
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS</b> .....		<b>97</b>
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES</b> .....		<b>99</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....		<b>102</b>
<b>ANEXOS</b> .....		<b>104</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Gasto de Salud per Cápita.....	14
Tabla 2 Aprovisionamiento de compras extraordinarias Julio - septiembre 2019 .....	17
Tabla 3 N° de días aprovisionamiento de compras .....	18
Tabla 4 Operacionalización de variables .....	35
Tabla 5 Procedimiento del trabajo de investigación .....	36
Tabla 6 Análisis FODA general .....	43
Tabla 7 Clasificación ABC de proveedores .....	45
Tabla 8 Flujograma de atenciones ambulatorias .....	72
Tabla 9 Causa raíz.....	74
Tabla 10 Formato de encuesta gestión de logística .....	75
Tabla 11 Matriz de priorización de causas raíces .....	76
Tabla 12 Matriz de indicadores .....	78
Tabla 13 Compras por mes y modalidad de pago – 2019 .....	81
Tabla 14 Calificación de adquisición por área usuaria .....	82
Tabla 15 Criterios de selección de proveedores .....	85
Tabla 16 Criterios de selección a proveedores .....	86
Tabla 17 Criterios de evaluación a proveedores.....	87
Tabla 18 Criterios de evaluación a proveedores.....	89
Tabla 19 Cargos y responsabilidades en la gestión de proveedores.....	90
Tabla 20 Inversión para propuesta de plan de capacitación.....	95
Tabla 21 Evaluación económica.....	96
Tabla 22 Cálculo del PAY-BACK.....	97

Tabla 23 Pérdida de las causas del área de logística antes de la mejora .....	97
Tabla 24 Pérdida de las causas del área de logística después de la mejora.....	98
Tabla 25 Beneficio de la propuesta en la gestión logística .....	98
Tabla 26 Resumen del beneficio total de la gestión logística. ....	98

## ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1 Producto bruto interno anual: 2010-2017 .....	11
Ilustración 2 Inversión en salud (porcentaje del PBI).....	12
Ilustración 3 Gasto en salud per cápita: Perú versus América Latina.....	12
Figura 4 Gestión de la logística .....	30
Figura 5 Cadena de Valor.....	38
Figura 6 Mapa general de procesos .....	39
Figura 7 Organigrama .....	41
Figura 8 Diagrama de Pareto – Clasificación ABC.....	69
Figura 9 Diagrama de ISHIKAWA .....	73
Figura 10 Diagrama de Pareto causas raíz .....	77
Figura 11 Registro de productos.....	92
Figura 12 Pedido Abastecimiento.....	93
Figura 13 Orden de compra.....	94
Figura 14 Comparación de pérdidas CR1 .....	99
Figura 15 Comparación de pérdidas CR4, CR6. CR5 .....	100



## RESUMEN

Hoy en día la globalización y los mercados de capitales son cada vez más competitivos. Por ello, dentro del entorno global la implementación de estrategias logísticas tiene un efecto directo en la rentabilidad. Lograr administrar y gestionar eficientemente los recursos es uno de los desafíos más importantes para las empresas. Puesto que cada decisión se materializa en una expresión monetaria que representa el caminar de la institución y su desempeño. La presente tesis tiene como objetivo principal implementar un modelo de gestión logística para evaluar su efecto en la rentabilidad de una clínica de la ciudad de Trujillo. Para lo cual se realizó estudios sobre los puntos críticos en el área de logística, puesto que es el área con más pérdidas económicas, el monto asciende a S/ 2'840,532.68 debido a la deficiente gestión con proveedores. La empresa no cuenta con un programa de evaluación y selección de proveedores que le permita reducir costos acortando la cadena de suministros, adicional a esto se le agrega un pérdida de S/1'732,897.45 debido a incorrectas adquisiciones de equipos y a fallas en la negociación de compras, estos montos suman un total de S/4'573,430.45 durante el periodo 2019. Es por eso que la gestión de pago a proveedores y la gestión logística, hoy en día, se han convertido en una de las principales “herramientas competitivas”, para las empresas. Por tanto, en la presente tesis se propone aumentar la rentabilidad de una empresa, mediante un modelo de gestión con un beneficio S/. 4'352,229.18 representado por el 95.16% de la reducción de pérdidas por la deficiente gestión con proveedores. Después de elaborar la evaluación económica de la propuesta los resultados muestran un valor actual neto - VAN de S/ 86,331.64, tasa interna de retorno – TIR de 43% y beneficio costos del proyecto B/C S/.1.95 y PRI de 1.96 años.

**Palabras clave:** logística, proveedores, rentabilidad, liquidez.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

Uno de los indicadores de medición del desarrollo económico mundial son los mercados de capital y los activos, quienes se miden a su vez mediante indicadores de rentabilidad. Por ejemplo, para la toma de decisiones, la liquidez y la rentabilidad son considerados como los indicadores más importantes a la hora de evaluar la situación actual de la empresa.

Bajo ese marco, todas las empresas deberían tener áreas específicas dentro de las organizaciones con profesionales especializados para evaluar sus indicadores de rentabilidad o apostar por el outsourcing financiero. Sin embargo, no siempre sucede así, lo que provoca no tener un estado de déficit financiero, el cual tiene repercusiones en el corto, mediano y largo plazo.

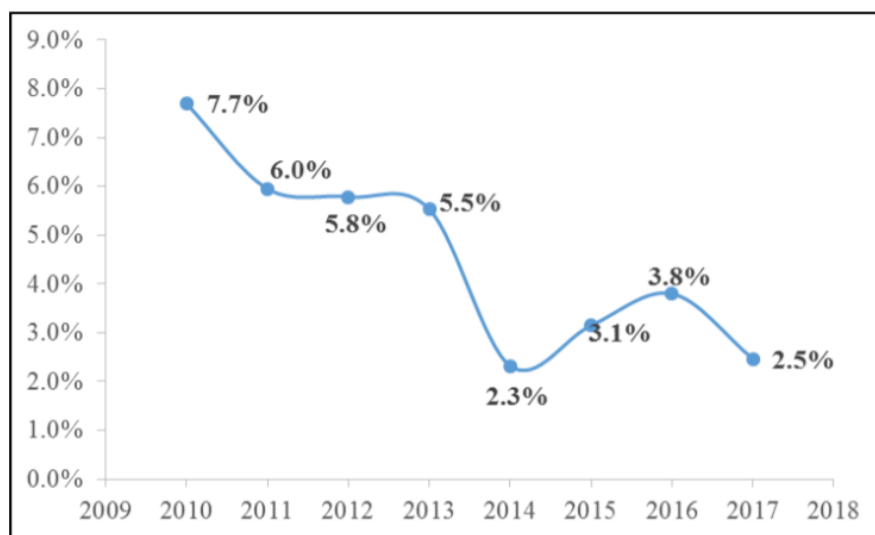
En esta misma línea, el marco sector salud, la ley peruana se establece los mecanismos de implementación y desarrollo del aseguramiento universal en salud. En esta norma se señala que las entidades prestadoras de salud son todas las empresas e instituciones (públicas o privadas), distintas de EsSalud, que tienen como objetivo brindar servicios de atención de salud, con infraestructura propia o de terceros. Además, están los centros que operan dentro del régimen del seguro social de salud, financiando las atenciones a través de los aportes que dan los trabajadores y que se regulan en la ley.

En términos del PBI nacional en el 2017 el PBI se incrementó en 2,5% y se observó un menor crecimiento si lo comparamos con el 2016, período en el cual el PBI creció 3,8%, tal como se aprecia en el siguiente gráfico, a este crecimiento contribuyeron el incremento del consumo privado (2,5%), el aumento del consumo público (4,4%), la

recuperación de la inversión bruta fija (1,1%) y el buen desempeño de las exportaciones (7,2%) e importaciones de bienes y servicios (6,2%).

### Ilustración 1

Producto bruto interno anual: 2010-2017 (variación porcentual)

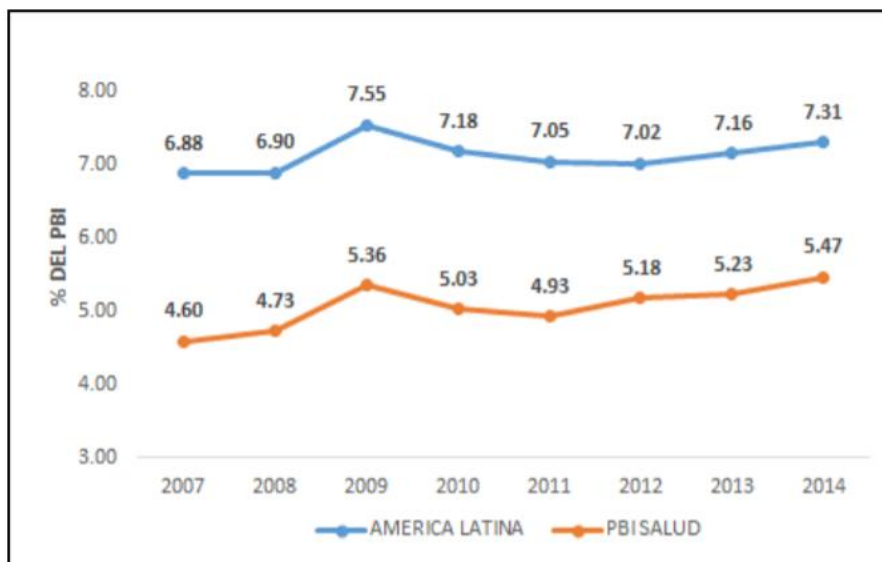


Fuente. Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017.

Inversión en sector salud, el Perú versus América Latina, en cuanto a la inversión en sector salud como porcentaje del PBI, se observa un incremento de 4,6% en el 2007 a 5,47% en el 2014; sin embargo, estamos por debajo del promedio de América Latina, que invierte el 7,31%

Ilustración 2 Inversión en salud (porcentaje del PBI)

Inversión en salud (porcentaje del PBI): Perú versus América Latina

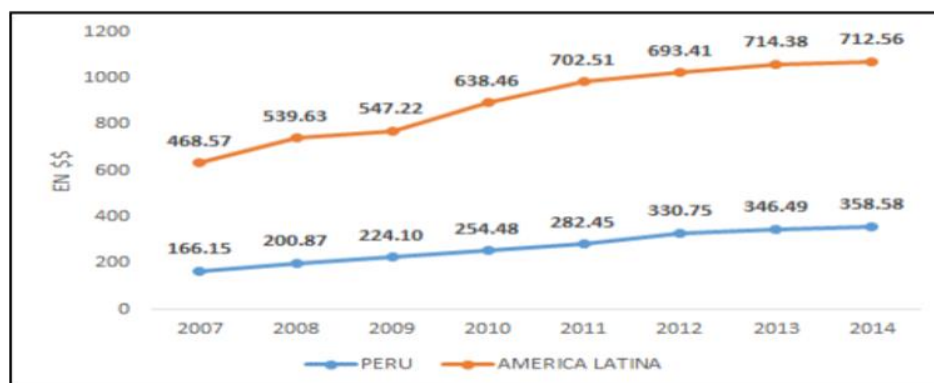


Fuente. Banco Mundial a partir de indicadores del desarrollo mundial, 2014.

Respecto de la evolución del gasto per cápita anual en salud del Perú, en la ilustración 3 se aprecia que el gasto ha ido aumentando con el transcurso de los años, lo cual nos indica que hay una mayor preocupación por la salud y por ende mayor demanda de servicios de salud pública y/o privada. Aún se encuentra por debajo del promedio de América Latina, que es de US\$ 712,56.

Ilustración 3

Gasto en salud per cápita: Perú versus América Latina



Fuente. Banco Mundial a partir de indicadores del desarrollo mundial, 2014.

Así mismo, la salud es un estado de completo bienestar tanto físico como psicológico y social. Representa una necesidad básica que los seres humanos necesitan para su óptimo desarrollo. El sector salud es el encargado de preservar y proteger la salud de la sociedad. Tanto en el sector que ofrece servicios públicos como privados.

Existen cuatro pilares fundamentales para la oferta de servicios de salud a nivel mundial (Ase y Buriyovich, 2009).

- Disponibilidad: Contar con suficientes establecimientos de salud.
- Accesibilidad: Establecimientos al alcance de la población en los aspectos, económicos, físicos, demográficos.
- Aceptabilidad: Trabajo bajo la ética y moral humana y profesional.
- Calidad: Que los establecimientos ofrezcan la calidad de servicio adecuada para la humanidad.

En relación con lo mencionando, las inversiones que se realizan a nivel mundial por consecuencia de la globalización, en cuanto a salud vienen aumentando a través de los años. En América del Sur, el sector salud viene creciendo, con inversiones en mejoras tecnológicas, infraestructura y calidad. Dentro del rango de Sudamérica, podemos identificar que Brasil lidera el grupo con una inversión en servicios de salud de un 16.4% de crecimiento acumulado anual (Alosilla-Velazco Vera et al. 2013)

Tabla 1  
Gasto de Salud per Cápita

*Gasto en Salud per Cápita (US\$, %)*

País	En US\$						En %	
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2010 vs 2005	Crecimiento promedio anual
América Latina y el Caribe	335.04	399.20	478.88	550.64	554.60	670.25	100.05	12.25
Brasil	387.27	491.65	610.01	714.99	734.06	990.39	155.74	16.94
Guyana	74.83	116.75	122.56	153.51	166.72	180.38	141.06	15.79
Haití	19.46	29.34	34.54	35.33	40.09	46.41	138.51	15.59
Uruguay	429.92	493.01	562.05	720.57	786.85	998.26	132.20	15.07
Costa Rica	356.69	409.93	524.34	617.70	666.77	811.44	127.49	14.68
Venezuela	295.53	387.88	476.58	598.31	687.87	663.39	124.47	14.43
Colombia	211.03	272.66	336.59	377.00	391.86	472.15	123.73	14.36
Ecuador	146.93	205.09	228.48	270.06	320.94	328.20	123.37	14.33
Perú	127.21	149.69	193.60	256.33	235.73	268.76	111.26	13.28
Chile	501.45	591.69	683.08	764.80	801.91	947.22	88.90	11.18
Paraguay	86.37	101.24	121.54	162.07	147.15	162.88	88.58	11.15
Argentina	399.86	464.22	562.41	698.45	734.09	741.83	85.52	10.85
Panamá	358.12	364.14	397.56	493.09	564.13	616.39	72.12	9.47
Cuba	354.92	358.14	585.94	584.64	672.20	607.03	71.03	9.36
Belice	139.78	185.66	208.65	218.96	241.79	238.82	70.85	9.34
Bolivia	57.54	59.02	65.09	85.35	90.42	96.52	67.75	9.00
República Dominicana	192.81	211.01	231.06	269.11	278.75	323.35	67.70	9.00
Honduras	86.86	89.03	102.22	115.69	134.46	136.87	57.57	7.87
Guatemala	132.04	170.99	184.03	198.78	183.95	196.22	48.60	6.82
Nicaragua	70.82	78.22	92.68	105.21	103.94	103.44	46.06	6.52
Jamaica	171.40	186.73	230.11	272.33	227.59	247.28	44.27	6.30
Bahamas	1,250.27	1,704.03	1,789.87	1,833.43	1,740.67	1,735.05	38.77	5.61
México	471.54	514.37	564.19	598.38	524.66	603.67	28.02	4.20
Trinidad y Tobago	686.51	690.04	787.48	909.22	848.10	860.96	25.41	3.85
El Salvador	201.52	202.88	206.99	215.93	227.74	236.78	17.50	2.72

Fuente. (Planeamiento Estratégico del sector salud privado en Lima, 2012).

En el Perú el sector privado de salud se divide en lucrativo y no lucrativo. Dentro del primero mencionado están las Entidades Prestadoras de Servicios (EPS), aseguradoras, clínicas, policlínicos, centros médicos, consultorios médicos, laboratorios clínicos y entidades que ofrecen servicios de diagnóstico médico por imágenes (Alcalde-Rabanal, Lazo-González, y Nigenda 2011).

En la actualidad la oferta del sector salud en el Perú viene aumentando a un ritmo de 12% desde el año 2013. Según Ipsos Perú, más de la mitad del nivel socioeconómico

A (62%) acceden a clínicas con seguros privados y las personas de nivel socioeconómico B y C se atienden principalmente en la red de EsSalud.

De la misma manera la demanda y oferta de aseguradoras ha crecido en los últimos años, propulsado por el incremento de la capacidad adquisitiva de la población y la mayor penetración de seguros. Según Ríos & Muñoz, (2020) la demanda de adquisición de seguros tanto SOAT, como PPS y EPS han crecido en 18.1% en el año 2015 con respecto a años anteriores.

Clínica San Antonio es una institución privada dedicada al cuidado de la salud, la cual nació a mediados del 2007 como una clínica especializada en Neurocirugía. A pesar de ser una clínica relativamente nueva, a sus 12 años cuenta con una gama amplia de servicios, tales como laboratorio, fisioterapia, rayos x, salud ocupacional, entre otros; cuenta con ambulancia de complejidad tipo III, la cual puede movilizar a pacientes con alto estado de gravedad; brinda el servicio de UCI y UCIN, cuenta con salas de operaciones equipadas, lo que permite realizar cirugías de alta complejidad. Debido a esto clínica San Antonio es considerada a nivel del MINSA y SUNASA una clínica tipo II. Asimismo ha extendido convenios con aseguradoras de alto prestigio tales como RIMAC, Pacífico, La positiva, Sanitas, entre otras.

Actualmente la gerencia de Clínica San Antonio explica que las áreas de producción, logística y tesorería no convergen en un solo punto, por el contrario se encuentran totalmente separadas, con poca comunicación interna y externa. En palabras de Andrade, (2005) , socio director de una empresa dedicada a la asesoría en desarrollo organizacional, y quien fue asesor de la corporación Ford Motor Co., define a la comunicación interna como el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros, y que a

través del uso de diferentes medios de comunicación mantiene a estos informados, integrados y motivados para contribuir al logro organizacional. Así mismo, define a la comunicación externa, como el conjunto de mensajes expresados por la empresa hacia diferentes públicos externos con la finalidad de mejorar relaciones, proyectar una imagen favorable o promover productos o servicios.

De la misma manera con estas definiciones podemos concluir que, en el caso de clínica San Antonio, mantiene una comunicación interna deficiente, la cual se plasma de la siguiente manera. Por ejemplo, el tiempo que tarda logística en atender requerimientos de las áreas, puede tardar un mínimo de 04 días y un máximo de hasta 45 días; este tiempo se desglosa como lo muestra la siguiente tabla:



Tabla 2  
Aprovisionamiento de compras extraordinarias Julio - Septiembre 2019

FECHA REQ. PEDIDO	FECHA COT	N° días entre req. y cotizacion	PROVEEDOR	MONTO	F. PAGO	N° días entre solicitud de req. y pago	FECHA RECEPCION PEDIDO	N° días entre Pago y recepcion	FECHA DESPACHO AL ÁREA SOLICITANTE	N° días entre recepcion y despacho	N° días entre solicitud de req. y despacho	DESCRIPCION
26/07/2019	31/07/2019	5	TECNOMED	S/.1,298.00	2/08/2019	7	5/08/2019	3	7/08/2019	2	12	AGUJA ELECTROMIOG
26/07/2019	1/08/2019	6	GAMEL SRLT	\$ 27,000.00	3/08/2019	8	9/09/2019	37	16/09/2019	7	52	EQUIPO DE RAYOS X
28/07/2019	3/08/2019	6	YASON ANTONY GONZALES RODRIGUEZ	S/.680.00	5/08/2019	8	12/08/2019	7	14/08/2019	2	17	JUEGO DE MODULARES AZULES
28/07/2019	6/08/2019	9	JP REHAB SRL	\$165.00	7/08/2019	10	12/08/2019	5	15/08/2019	3	18	ELECTRODO NEUROEST
3/08/2019	5/08/2019	2	COPY VENTAS	S/.397.80	5/08/2019	2	5/08/2019	0	8/08/2019	3	5	UTILES OFICINA
4/08/2019	9/08/2019	5	BIOASAY LATAM	S/.2,170.00	10/08/2019	6	14/08/2019	4	17/08/2019	3	13	REACTIVOS EQUIPO RAYTON
6/08/2019	14/08/2019	8	FEPROSA	S/.330.00	15/08/2019	9	19/08/2019	4	20/08/2019	1	14	AGUJAP/BIOPSIA
6/08/2019	12/08/2019	6	BIOTEC LABORATORIO	S/.250.00	13/08/2019	7	19/08/2019	6	21/08/2019	2	15	CRP LATEX DIRECTO
11/08/2019	12/08/2019	1	COPY VENTAS	S/.245.70	13/08/2019	2	13/08/2019	0	16/08/2019	3	5	UTILES OFICINA
12/08/2019	29/08/2019	17	TECNOLOGIA PARA LAS INDUSTRIAS	S/.500.00	30/08/2019	18	5/09/2019	6	9/09/2019	4	28	TRANSFORMADORES LETRAS FACHADA
13/08/2019	27/08/2019	14	BRAN MEDICAL	S/.1,100.00	28/08/2019	15	2/09/2019	5	4/09/2019	2	22	02 COCHES DE CURACION
14/08/2019	14/08/2019	0	INNOVALEDS	S/.220.00	16/08/2019	2	16/08/2019	0	19/08/2019	3	5	PANEL LED
15/08/2019	20/08/2019	5	SERVICIO DE INGENIERIA DE EQUIPOS	S/.1,652.00	21/08/2019	6	26/08/2019	5	28/08/2019	2	13	CELDA DE FLUJO METROLAB - TUBULADURA
15/08/2019	26/08/2019	11	GLOMED	S/.228.00	27/08/2019	12	31/08/2019	4	2/09/2019	2	18	COLCHON ANTIESCARAS
18/08/2019	19/08/2019	1	CYMED MEDICAL	S/.730.39	20/08/2019	2	22/08/2019	2	26/08/2019	4	8	CINTA COMPLY
21/08/2019	26/08/2019	5	BIOTEC	S/.169.00	27/08/2019	6	31/08/2019	4	2/09/2019	2	12	CRP LATEX Y ANTI A MONOCLONAL
22/08/2019	27/08/2019	5	DRAEGER SA	S/.119,000.00	30/08/2019	8	30/09/2019	31	4/10/2019	4	43	VENTILADOR VOLUMETRICO
25/08/2019	30/08/2019	5	BAYOMED HEALTH	S/.365.00	31/08/2019	6	4/09/2019	4	6/09/2019	2	12	CIDEX OPA
27/08/2019	2/09/2019	6	ALCIMARS	S/.760.00	2/09/2019	6	6/09/2019	4	9/09/2019	3	13	BIOZIM/DET
4/09/2019	9/09/2019	5	AMERICAN MEDICAL STORE	S/.1,274.40	23/09/2019	19	30/09/2019	7	2/10/2019	2	28	BLUSAS MANGA CORTA UNIFORME
5/09/2019	9/09/2019	4	SIGNOMED	S/.1,080.00	11/09/2019	6	16/09/2019	5	18/09/2019	2	13	FILTRO BACT
6/09/2019	17/09/2019	11	RAPIDIAGNOSTICS	S/.1,597.62	18/09/2019	12	25/09/2019	7	28/09/2019	3	22	MAGLUMIS LABORATORIO
6/09/2019	13/09/2019	7	PFH LAB MEDIC	S/.200.00	14/09/2019	8	18/09/2019	4	20/09/2019	2	14	CRP LATEX DIRECTO
7/09/2019	14/09/2019	7	LONTEC	S/.256.16	16/09/2019	9	21/09/2019	5	24/09/2019	3	17	FUENTE MEANWLL LRS
9/09/2019	13/09/2019	4	MULTIMEDICAL SUPPLIES	S/.1,425.00	14/09/2019	5	18/09/2019	4	21/09/2019	3	12	CIRCUITO/ANESTESIAÇ
9/09/2019	12/09/2019	3	LABORATORIO CEMEDIC	S/.1,191.01	14/09/2019	5	20/09/2019	6	23/09/2019	3	14	SABANA QX
9/09/2019	17/09/2019	8	GP PHARM S.A	S/.560.00	17/09/2019	8	23/09/2019	6	24/09/2019	1	15	ACIDO ZOLEDRONICO Y TRIPTORELINA
11/09/2019	16/09/2019	5	BIOTEC LABORATORIOS	S/.92.00	18/09/2019	7	23/09/2019	5	25/09/2019	2	14	LECTIN ANTIN - A1
12/09/2019	16/09/2019	4	MULTIPLUS EIRL	S/.240.00	18/09/2019	6	25/09/2019	7	27/09/2019	2	15	PLACA ACRILICO NOMBRE PT
13/09/2019	17/09/2019	4	INVER. GRAFICAS DEL NORTE	S/.50.00	18/09/2019	5	27/09/2019	9	30/09/2019	3	17	TARJETAS DE PRESENTACION
14/09/2019	16/09/2019	2	DISTRIBUIDORA LILI	S/.580.00	16/09/2019	2	16/09/2019	0	18/09/2019	2	4	TINTAS PARA IMPRESORA
16/09/2019	19/09/2019	3	PERULAB	S/.224.00	20/09/2019	4	23/09/2019	3	25/09/2019	2	9	PT GALLARDO ALVARADO
16/09/2019	17/09/2019	1	MULTIMEDICAL SUPPLES	S/.130.00	18/09/2019	2	23/09/2019	5	25/09/2019	2	9	PAPEL CREPADO
16/09/2019	19/09/2019	3	GP PHARM SA	S/.570.00	20/09/2019	4	23/09/2019	3	25/09/2019	2	9	PT GALLARDO ALVARADO

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3  
N° de días aprovisionamiento de compras

	MÍNIMO	MÁXIMO
<b>N° días entre req. y cotizacion</b>	0	17
<b>N° días entre solicitud de req. y pago</b>	2	19
<b>N° días entre Pago y recepcion</b>	0	37
<b>N° días entre recepcion y despacho</b>	1	7
<b>N° días entre req. y despacho</b>	4	52

Fuente: elaboración propia.

El tiempo entre la recepción del pedido y el pago al proveedor, siempre y cuando se trabaje con pago al contado, tarda un intervalo de 2 a 19 días. Posteriormente, para la recepción del pedido en proveedores locales demora entre 6 y 72 horas, en proveedores nacionales entre 2 y 45 días. Posterior a esto, logística debe registrar en el sistema el cargo de inventario y almacén y a su vez realizar el descargo de estos al área solicitante, lo que tarda aproximadamente entre 1 y 7 días.

La gerencia general, explica que el continuo desabastecimiento de las áreas genera pérdidas económicas, y se deben a problemas internos, básicamente porque las áreas no están conectadas para la toma correcta de decisiones. Es por este motivo que el área de producción de la Clínica San Antonio reporta desabastecimiento de insumos, materiales y equipos, lo que desde luego ocasiona pérdida de clientes, mala imagen corporativa, denuncias en SuSalud, y por su puesto baja rentabilidad. Mediante un diagrama de Ishikawa se plasman diferentes puntos críticos evaluados en el área de logística de la clínica, en los cuales se observan por ejemplo, deficiente trabajo en equipo, deficiente comunicación entre el área de producción, logística y tesorería. En el caso de la mano de obra, se tiene solo un personal logístico, que trabaja medio turno, y quien se encarga de abastecer, cotizar y almacenar todos los requerimientos que demanda la empresa, desde luego, la carga laboral es excesiva y se esto se ve plasmado

cuando se realizan compras de materiales o equipos deficientes, de mala calidad, alto costo, debido a que no se cuenta con una buena cartera de proveedores, ni políticas de selección de proveedores, clasificación de inventarios, ni planificación de requerimientos de materiales, y tampoco políticas establecidas de compras y pagos. Finalmente se concluye que todos estos puntos críticos, repercuten negativamente en la rentabilidad de la Clínica San Antonio, por los altos costos de mantenimiento correctivo a sus equipos, y por comprar a proveedores con precios por encima del mercado.

### **1.1.1. Antecedentes de la Investigación**

#### **1.1.1.1. Antecedente internacional**

**Barrios Rodríguez y Méndez Castañeda, (2012). Propuesta de mejoramiento del proceso de compras, teniendo en cuenta su integración con los procesos comerciales y planificación de producción para la empresa ARPRINT LTDA.** Su principal objetivo es establecer una herramienta que permita realizar la planeación de los requerimientos, basándose en datos históricos de la empresa, así mismo determinar bajo la evaluación de los proveedores cual es el suministrador más adecuado. Los resultados obtenidos fueron disminución del indicador de pedidos o conformes de un 45% a un 10%, reduciendo a su vez los tiempos de procesos entre el área comercial, planeación de la producción y compras. Se evaluó la viabilidad del proyecto con base a valores positivos en VAN y TIR, teniendo como resultado \$24,766.42 para VAN en el mejor de los escenarios y \$1,034.40 en el peor de ellos.

#### **1.1.1.2. Antecedente Nacional**

**Acevedo y Jesus, (2016). Implementación de mejora en la gestión de compras para incrementar la productividad en un concesionario de alimentos.** Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima. Para obtener el grado

de ingeniero industrial. La presente tesis propone una mejora en la gestión de compras usando herramientas como flujogramas, técnicas y análisis de datos, con la finalidad de aumentar la productividad y volver a la empresa más competitiva. Los resultados obtenidos fueron reducción en costos de producción: los cuales involucran los costos de materiales, costos de mano de obra y costos indirectos de fabricación con un ahorro de S/. 11,652.47 es decir 26.42% después de la implementación; mediante el uso de un Diagnostico de Actividades del proceso (DAP) se logró reducir 1884 minutos, es decir 55.74% reflejando mayor productividad.

**Urday Jauregui y Cebberos Gutiérrez, (2017). La gestión logística y su influencia en la competitividad en las pymes del sector construcción importadoras de maquinarias, equipos y herramientas del distrito de Puente Piedra.** Facultad de Ciencias empresariales. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima. Para obtener el grado de licenciado en International Business. La presente tesis propone que la gestión logística influye en la competitividad de las empresas, para lo cual se basó en una investigación cuantitativa, diseño no experimental – transversal con una población de 15 empresas en el sector, para recolección de datos. La validación de estas encuestas se empleó el juicio de expertos con confiabilidad alfa Crombach. Los resultados demuestran la existencia de una correlación moderada de 0.442 para la dimensión abastecimiento óptimo y la variable competitividad, 0.356 para la dimensión de los costos de procesos y la variable competitividad, y 0.590 para la dimisión de información integrada con variable competitividad.

#### **1.1.1.3. Antecedente Local**

**Bringas y Franchesca, (2018). Propuesta de mejora en la gestión del almacén para reducir costos logísticos en la empresa Transportes Rodrigo Carranza SAC. – Trujillo.** Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Privada del Norte, Trujillo.

Para obtener el grado de ingeniero industrial. La presente tesis propone determinar los problemas logísticos de la empresa en mención, mediante el uso de un diagrama de Pareto, y ponderación de sus causas raíz, con la finalidad de aplicar las herramientas de la ingeniería para dar solución a los problemas más relevantes encontrados. Se aplicó una mejor distribución del almacén, layout de planta, codificación del almacén. Así mismo los resultados se plasmaron mediante indicadores financieros como el TIR 22.55% y el B/C 2.96. Impactos desde luego positivos y económicamente favorables para la empresa.

### **1.1.2. Bases Teóricas**

#### **Gestión logística**

##### Orígenes de la logística

El término logística proviene del campo militar; está directamente relacionado con el aprovisionamiento y suministro de equipos y materiales, que se requerían para el cumplimiento de la misión. Por su parte, los especialistas logísticos de las empresas coordinaban la gestión continua de aprovisionamiento de los requerimientos militares, apoyando a las batallas sin contratiempos y con todos los insumos necesarios para llevar a cabo exitosamente la misión.

Actualmente, el uso de este término se plasma en un área activa e importante dentro de las organizaciones. Gracias a la globalización, el aprovisionamiento de materiales, la fabricación y la distribución de productos puede darse a bajo costo y en distintos países. Cabe recalcar que en antes de la década de los setenta el desarrollo de la logística y la ideología de la gestión en las empresas estaba basada en que los recursos energéticos eran baratos e ilimitados, las empresas tenían tasa de crecimiento siempre positivas y la demanda siempre

constituía el factor determinante de ventas y activos. Sin embargo, en la década de los setenta, se presentaron hechos que obligaron a los especialistas logísticos implementar metodologías para contrarrestar las crisis.

Por ejemplo, durante la crisis del petróleo, la economía estadounidense como sus aliados sufrió recesión debido al aumento en el precio del crudo, reducción del suministro, produciendo inflación y desempleo. Obligando a las empresas adoptar tácticas estratégicas, como multi-proveedores, métodos y procesos más ágiles, entre otros. En 1980 nació el concepto de gestión de materiales, más conocido como MRP, y el concepto de distribución física, ambos con la finalidad de propiciar mayor productividad en las plantas de fabricación.

De la misma manera, con la globalización, las multinacionales se distinguen por su capacidad para integrar y controlar operaciones internacionales, con fabricación especializada y estrategias de mercadeo globales. Las empresas tienen actividades, de forma que las compras, la producción y la financiación tengan lugar en los países con costos más bajos.

En palabras de García y Mora, (2016) “Logística es el proceso de planear, controlar y administrar la cadena de abastecimiento y distribución, desde el proveedor hasta el cliente y con un enfoque en la red de valor y colaboración entre los actores de la red logística interna y externa” es decir, es el proceso de planificación, implementación y control del flujo de aprovisionamiento eficiente, a bajo costo de materiales, inventarios, procesos, medido desde el punto de origen hasta el consumo, con la finalidad de satisfacer la necesidad del usuario.

García y Mora, (2016) Nombra a cuatro macro procesos en la gestión logística.

- 1. Gestión de compras y almacenamiento.** En términos de gestión y control de operaciones relacionadas con flujos físicos de materiales, las compras se constituyen en la primera función de la cadena de suministro. Esto debido a que el inicio de este importante proceso depende de las necesidades de materias primas y materiales de empaque identificadas para los procesos productivos; así como de los repuestos para las tareas de mantenimiento; recurso humano necesario; horas de montacargas requeridas en el centro de distribución; cantidad de papel para fotocopias, etc. Tal determinación de actividades nace de la planeación y pronóstico de la demanda que realice una determinada compañía. Sin embargo, la función de compras se integra a este proceso, al igual que al de innovación y desarrollo, como un agente conocedor de las fuentes de aprovisionamiento y, por ende, de aquellos actores capaces de satisfacer de manera óptima los requerimientos de adquisición de la empresa.
- 2. Gestión de inventarios.** Son recursos utilizables que se encuentran almacenados en algún punto específico del tiempo. La función básica de las existencias es el desglose, es decir; separar las actividades internas de una compañía, tales como manufactura, distribución o comercialización. Con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, debe encontrarse el equilibrio ideal, brindándoles el mayor nivel de servicio posible con el menor nivel de inventario. Si un bien no está disponible en el momento en que el cliente lo solicita, se perderá la venta y, en algunas circunstancias, posiblemente, las ventas futuras. Por el contrario, si se tienen altas cantidades de dicho producto, se tendrán altos costos asociados a los costos de oportunidad de tener recursos de capital invertidos innecesariamente en dichas mercancías.

El objetivo final de una buena administración del inventario es mantener la cantidad suficiente para que no se presenten ni faltantes, ni excesos de existencias, en un proceso fluido de producción y comercialización. Esto conduce a tener una adecuada inversión de los recursos de una compañía y un nivel óptimo de costos de administrar el inventario.

**3. Gestión de distribución de almacenes.** Un almacén puede definirse como un espacio planificado para ubicar, mantener y manipular mercancías y materiales. Dentro de esta definición hay dos funciones dominantes: el almacenamiento y el manejo de materiales. El papel que tiene una bodega en el ciclo de abastecimiento de la empresa depende de la naturaleza de esta. En algunas ocasiones, será un punto de paso donde se descompone el flujo de materiales, conformado por unidades de empaque, para despachar las cantidades que necesitan los clientes. En este caso, el almacenaje no tiene tanta relevancia como el manejo de materiales. Como punto de partida, es necesario entender que las actividades físicas desarrolladas durante el proceso de almacenamiento son: recepción, almacenaje, preparación de pedidos y expedición. Se destaca tres grandes funciones como; minimizar el costo total de la operación, suministrar los niveles adecuados de servicio y el complemento de procesos productivos.

**4. Gestión de transporte y distribución de carga.** La función de transporte se ocupa de todas las actividades relacionadas directa o indirectamente con la necesidad de situar los productos en los puntos de destino correspondientes, de acuerdo con condicionantes de seguridad, servicio y costo. La palabra transporte se relaciona inevitablemente con el concepto de movimiento físico



del producto. El llamado tiempo de transporte no se refiere solo al transporte físico del producto (mercancía en tránsito), sino al período comprendido desde que la mercancía está dispuesta en los muelles para su carga, hasta que el producto físicamente es descargado en el lugar de destino, lo cual incluye necesariamente conceptos tales como: tiempos de espera, carga, descarga de vehículos, parada en ruta, transbordos, etc.

Por todo lo expuesto se puede concluir que la cadena de suministro está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de la solicitud de un cliente. La cadena de suministro incluye no solamente al fabricante y al proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle e incluso a los mismos clientes. Dentro de cada organización, como la del fabricante, abarca todas las funciones que participan en la recepción y el cumplimiento de una petición del cliente. Estas funciones incluyen, pero no están limitadas al desarrollo de nuevos productos, la mercadotecnia, las operaciones, la distribución, las finanzas y el servicio al cliente.

### **Cadena de suministro**

También conocido como cadena de abasto o Supply Chain, entró al dominio público cuando Keith Oliver, un consultor en Booz Allen Hamilton, lo uso en una entrevista para el diario Financial Times en 1982. David Blanchard define a la cadena de suministro como: “La secuencia de eventos que cubren el ciclo de vida entero de un producto o servicio desde que es concebido hasta que es consumido.” La cadena de suministro no está limitada a empresas manufactureras, sino que se ha ampliado para incluir tanto productos tangibles

como servicios (intangibles) que llegan al consumidor y requieren a su vez insumos de productos y servicios.

Internamente, en una empresa, la cadena de abasto conecta a toda la organización, en especial a las funciones comerciales como la mercadotecnia, ventas, servicio al cliente. La cadena de suministro al igual que todas las actividades de las empresas acepta la existencia de filosofías innovadoras y las incorpora a su quehacer, por lo que es fácil encontrar términos fortalecidos por las mismas como lo es "Lean Supply Chain Management" o "Lean Six Sigma Logistics"

### **Rentabilidad – gestión de las finanzas**

En palabras de Gitman y Zutter, (2013) en la gestión financiera “se analiza el papel que desempeñan los negocios, los gerentes financieros; se examina también el ambiente de los mercados financieros en el cual operan las compañías.”

El uso de esta herramienta en una organización o empresa beneficia al usuario y a los gerentes financieros porque muestra el estado económico de la empresa, así como también las falencias que se dan en la misma. De la misma manera la gestión financiera identifica el ámbito de desempeño en el que las empresas se encuentran ofertando sus productos o servicios, analizando los mercados en donde las empresas pueden operar. Así mismo, aporta una serie de técnicas tendientes al manejo eficiente de los recursos monetarios de las empresas.

En términos Block, (2013) La función del gerente además de gestionar el aspecto financiero es precisamente la de administrar todos los recursos (humano, material, tecnológico y financiero), ya que mediante la gestión

eficiente la empresa podrá alcanzar los propósitos que persigue y que se definen en su razón de ser y hacia dónde quieren llegar, hace referencia específicamente a la misión y visión de la empresa. Con esta consideración, Administración Financiera I es una primera invitación al estudio de las finanzas.

Por tanto, la gestión financiera aporta con el adecuado control y seguimiento tanto de la parte financiera como de la administrativa, pero esta se encuentra enfocada sin duda, a la economía. Esta definición brinda asistencia al desarrollo monetario de la empresa, además establece lineamientos del caminar de la organización, sus metas, sus objetivos, su razón de ser y el nivel de superación al que quiere llegar la institución.

Por su parte la rentabilidad es una medida que relaciona los rendimientos de la empresa con las ventas, los activos o el capital. Esta medida permite evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños. La importancia de esta medida radica en que para que una empresa sobreviva es necesario producir utilidades Gitman y Zutter, (2013). Por tanto, la rentabilidad está directamente relacionada con el riesgo, es decir, si una compañía quiere aumentar su rentabilidad debe asumir el riesgo al que se expone y si por el contrario quiere disminuir el riesgo debe disminuir entonces su rentabilidad.

De la misma manera, en términos de Gultinan, Paul, y Madden, (1998) “La rentabilidad mide la eficiencia general de la gerencia, demostrando a través de las utilidades obtenidas de las ventas y por el manejo adecuado de los recursos, es decir la inversión de la empresa”. Es decir, desde el punto de vista de la

inversión de capital, la rentabilidad es una tasa ganancia que una institución sobre el monto de capital invertido.

Integrando todas estas definiciones la rentabilidad es el porcentaje o tasa de ganancia obtenida por la inversión de un capital determinado.

$$\text{Rentabilidad} : \frac{(\text{utilidad o Ganancia})}{\text{Inversión}} \times 100$$

### **Tipos de Rentabilidad**

#### **Rentabilidad Económica:**

La rentabilidad económica mide la tasa de retorno producida por un beneficio económico (antes de los intereses e impuestos) respecto al capital total, incluyendo todas las cantidades prestadas y el patrimonio neto (que sumados forman el activo total). Es totalmente independiente de la estructura financiera de la empresa.

La rentabilidad económica R.E. O ROA se puede calcular con:

$$R. E. = \text{Beneficio Económico} / \text{Activo Total}$$

Esta cifra expresa la capacidad que una empresa tiene para trabajar con el activo que controla, ya sea propio o ajeno (préstamos).

La rentabilidad económica sirve para comparar empresas del mismo sector, pero no para empresas en distintos sectores económicos (por ejemplo, salud y minería) ya que cada sector tiene necesidades distintas de capitalización.

#### **Rentabilidad Financiera:**

Este indicador, relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener la utilidad. Es decir, dentro de una empresa muestra el retorno

para los accionistas, quienes son los únicos proveedores de capital que no tienen ingresos fijos.

**La rentabilidad Financiera ROE, se calcula:**

$$ROE = \text{Beneficio neto antes de impuestos} / \text{Fondos Propios}$$

Mediante un ejemplo, si se deposita un millón de soles y los intereses generados son cien mil, la rentabilidad financiera es 10%. La rentabilidad de la cuenta se calcula dividiendo la cantidad generada y la cantidad que se ha necesitado para generarla.

**Rentabilidad sobre ventas:**

Este indicador mide el margen sobre las ventas, es decir, la relación entre las utilidades netas y las ventas totales. La utilidad neta, significa la utilidad obtenida después del pago de intereses.

El margen sobre ventas es la primera fuente de rentabilidad de la empresa. Las otras medidas de rentabilidad dependen de ella, es decir, si la rentabilidad sobre ventas es nula, la rentabilidad económica y rentabilidad financiera también lo son. Existen las siguientes formas de mejorar la rentabilidad sobre ventas, ya sea aumentando el precio promedio neto del producto o disminuyendo su costo

Fórmula para calcular la rentabilidad sobre ventas:

$$\text{Margen sobre ventas (R.O. S.)} = \text{Utilidad Neta} / \text{Ventas Neta}$$

**1.1.3. Definición de términos**

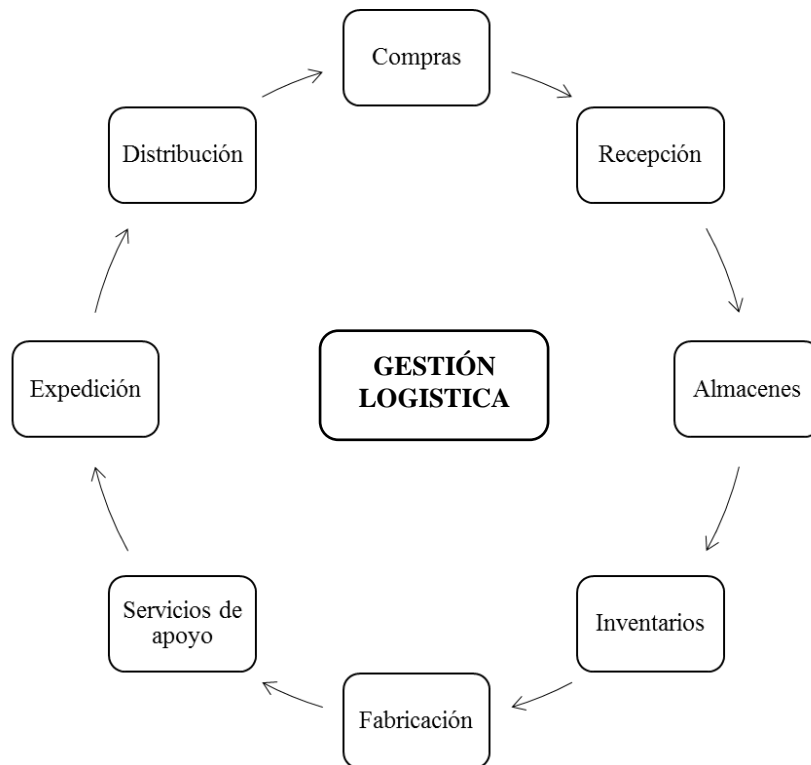
**Gestión de la Logística**

La gestión de la logística se define como parte de la cadena de suministros encargada de planificar, gestionar y controlar el flujo y almacenamiento de los bienes, los servicios y la información generada, desde el punto de origen hasta el de consumo, con el objetivo de satisfacer la demanda de los consumidores,

proporcionando productos y servicios en el momento, lugar y cantidad que los solicita, todo ellos al mínimo costo posible (Escudero, 2013).

Figura 4

Gestión de la logística



Fuente: elaboración propia.

### Gestión con proveedores

La Gestión de Proveedores se define en la relación con los suministradores de productos y/o servicios de los que depende la organización. Su principal objetivo es alcanzar la mayor calidad a un precio adecuado. Para ellos, es necesario establecer una estrategia o políticas de suministros, por ejemplo, en la selección de nuevos proveedores para las necesidades que vayan surgiendo, negociación de contratos y pedidos, formas de pago y calidad.

Gestionar la relación con los proveedores se basa en mantener relaciones estables a largo plazo, limitar el número de proveedores activos, establecer un sistema global de calificación y cooperar con los proveedores para hacer más fiable y menos caros sus procesos.

### **Análisis ABC**

Herramienta de gestión basada en la Ley de Pareto. Consiste en la clasificación, en orden decreciente, de una serie de artículos según su volumen anual de ventas u otro criterio. Tradicionalmente se ha venido clasificando en tres clases llamadas A, B y C. El grupo A representa generalmente de un 10 % a un 20 % de los artículos con los que se obtiene del 50 % al 70 % de las ventas. El segundo grupo, B, suele contener el 20 % de los artículos y suele representar el 20 % de las ventas. El grupo C suele contener del 60% al 70 % de los artículos y sólo suele representar del 10 % al 30 % de las ventas. Si bien en muchas empresas estos tres grupos se subdividen, a su vez, en otros; la tendencia actual es agruparlos en dos tipos: A, cuando nos preocupan económicamente, y C, cuando no nos preocupan económicamente, estando la frontera entre ambos grupos marcada por la rentabilidad del seguimiento que aplicamos a los productos A. El Análisis ABC es aplicado en distintas áreas de la empresa.

### **Análisis de Pareto**

Herramienta de gestión basada en la Ley de Pareto. Consiste en la clasificación, en orden decreciente, de una serie de artículos según su volumen anual de ventas u otro criterio. Tradicionalmente se ha venido clasificando en tres clases llamadas A, B y C. El grupo A representa generalmente de un 10 % a un 20 %

de los artículos con los que se obtiene del 50 % al 70 % de las ventas. El segundo grupo, B, suele contener el 20 % de los artículos y suele representar el 20 % de las ventas. El grupo C suele contener del 60 % al 70 % de los artículos y sólo suele representar del 10 % al 30 % de las ventas. Si bien en muchas empresas estos tres grupos se subdividen, a su vez, en otros; la tendencia actual es agruparlos en dos tipos: A, cuando nos preocupan económicamente, y C, cuando no nos preocupan económicamente, estando la frontera entre ambos grupos marcada por la rentabilidad del seguimiento que aplicamos a los productos A. El Análisis ABC es aplicado en distintas áreas de la empresa.

### **Aprovisionamiento**

Considerando realmente esta función con una prolongación de la función de compras, siendo ésta la responsable de la selección de proveedores y las relaciones con los mismos, lo que repercutirá de forma importante sobre la función de aprovisionamiento, la cual es en definitiva responsable de los flujos de entrada de mercancías.

### **Rentabilidad**

Sanz, (2016) Define a la rentabilidad como un concepto financiero básico en la gestión óptima de una empresa, complementa en el análisis económico-financiero a la liquidez y solvencia, convirtiéndose en un indicador esencial para determinar si la empresa cumple en el objetivo principal que es maximizar el valor de la entidad para sus accionistas. Se representa mediante una ratio entre los beneficios ganados y los recursos invertidos. De esta ratio se deducen dos vías para la mejora de la rentabilidad, maximizar los beneficios,



incrementando el volumen de beneficios haciendo uso del mismo nivel de capital invertido; o minimizar la inversión, obteniendo el mismo beneficio con menor cantidad de fondos invertidos.

### **Liquidez**

Es un ratio financiero entendido como la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas y obligaciones a corto plazo Sanz, (2016).

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cuál es el impacto de la propuesta de implementación de un modelo de gestión logística en la rentabilidad de una clínica en la ciudad de Trujillo?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar el impacto de la propuesta de implementación de un modelo de gestión logística sobre la rentabilidad de una clínica en la ciudad de Trujillo.

### **1.3.2. Objetivo específico**

Diagnosticar la situación actual de las áreas de logística de clínica local de Trujillo.

Proponer la implementación de un modelo de gestión de la logística con un enfoque en criterios de selección y evaluación a proveedores de una clínica en la ciudad de Trujillo.

Determinar el impacto que genera la propuesta sobre la rentabilidad de una clínica en la ciudad de Trujillo.

## **1.4. Hipótesis**

La propuesta de implementación de un modelo de gestión logística mejora la rentabilidad de una clínica en la ciudad de Trujillo

## 1.5. Variables

**1.5.1 Variable independiente.** Propuesta de implementación de un modelo de gestión logística.

**1.5.2 Variable dependiente.** Rentabilidad de una clínica en la ciudad de Trujillo.

## 1.6. Operacionalización de Variables

Tabla 4

Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
<b>Propuesta de implementación de un modelo de gestión logística</b>	Flujo de materias primas, productos, servicios e información a lo largo de toda la cadena de suministro de un producto o servicio.	Gestión de compras, aprovisionamiento de requerimientos, almacenamiento y distribución.	Errores de previsión de demanda	$(\text{Previsión de la demanda} - \text{Demanda real}) / \text{Demanda real}$
			Plazo de aprovisionamiento (Lead Time)	Fecha de recepción del pedido – fecha de emisión del pedido
			Plazo medio de pago	$\sum \text{N}^\circ \text{ días desde la emisión de la factura hasta el pago} / \text{número total de facturas.}$
<b>Rentabilidad</b>	Estado o condición rentable y capacidad de generar beneficio, ganancia y utilidad.	Capacidad de que una inversión arroje beneficios superiores a los invertidos en un periodo de tiempo.	Margen bruto de utilidad	$(\text{Utilidad Bruta} / (\text{Ventas} * 100))$
			Rentabilidad sobre ventas	$(\text{Utilidad Neta} / (\text{Ventas Netas} * 100))$
			Rentabilidad sobre activos	Utilidad bruta / Activo total

Fuente: elaboración propia.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### 2.1. Tipo de investigación

Por la naturaleza es: investigación basada en ciencia formal y exacta.

Por el diseño es: investigación diagnóstica y propositiva.

### 2.2. Materiales, instrumentos y métodos

#### 2.2.1. Diagnóstico

En esta etapa se realiza el diagnóstico de la empresa, en la que se observa y establece las causas raíces que producen menor rentabilidad de una clínica en la ciudad de Trujillo.

#### 2.2.2. Desarrollo de la propuesta

Esta etapa se elabora a partir de las causas raíces que tienen mayor priorización en la etapa de diagnóstico y se aplica las herramientas de mejora de ingeniería industrial para obtener mayor rentabilidad de una clínica en la ciudad de Trujillo.

### 2.3. Procedimiento

Tabla 5  
Procedimiento del trabajo de investigación

ETAPA	DESCRIPCIÓN
<b>Diagnóstico</b>	<p>En primer lugar, se evalúa la situación actual de la empresa, mediante una reunión con el área de logística y finanzas, posteriormente con gerencia general y administrativa. Se realiza un flujograma de atenciones, posteriormente el análisis FODA general, y análisis de los stakeholders.</p> <p>Posteriormente, se procedió con la elaboración del diagrama de Ishikawa, con la finalidad de identificar los problemas principales (causas raíz) de la empresa, según criterios como mano de obra, materiales, métodos, maquinaria, medio ambiente y medición.</p> <p>Así mismo, se elaboró una encuesta dirigida a todos los trabajadores con mayor participación o influencia directa en requerimientos de insumos para el correcto funcionamiento de la empresa, sin discriminar el tipo de insumo, que puede variar entre útiles de</p>

	<p>escritorio hasta equipos médicos. Esta encuesta fue elaborada con la finalidad de identificar las causas que ocasionan baja rentabilidad de la empresa, posteriormente se elaboró la matriz de priorización. Consecuentemente, se elaboró un diagrama Pareto 80-20, para definir las causas que generan mayor impacto de pérdida económico en la empresa. Finalmente, se realizó la matriz de indicadores por cada causa raíz, y establecer el impacto en el desarrollo de la propuesta.</p>
<p><b>Solución propuesta</b></p>	<p>Se realizó el costeo de la pérdida económica por cada causa raíz, por tal motivo se propone implementar un programa de evaluación y selección a proveedores, que nos permitirá gestionar la relación con los proveedores basado en el riesgo de suministro que representa el producto comprado. A su vez, esta matriz servirá como base para establecer la política de negociación de compras, y posteriormente implementar un flujo grama de elaboración de órdenes de compra, con la finalidad de reducir o eliminar las compras observadas por el área usuaria. Esta matriz involucra la conformidad de la compra por el área usuaria, antes de que se efectúe el pago y no posteriormente como se viene haciendo. Finalmente se establece capacitar al personal de logística en técnicas de negociación con proveedores.</p>
<p><b>Evaluación Financiera</b></p>	<p>En esta última etapa, se determinará el beneficio económico de la propuesta de mejora y su costo para la implementación de esta, para luego elaborar el análisis económico financiero. También se realizará el flujo de caja ingresos y egresos y mediante los indicadores VAN, TIR, B/C determinar la viabilidad económica de la propuesta de mejora para la empresa.</p>

### 2.3.1. Cadena de valor

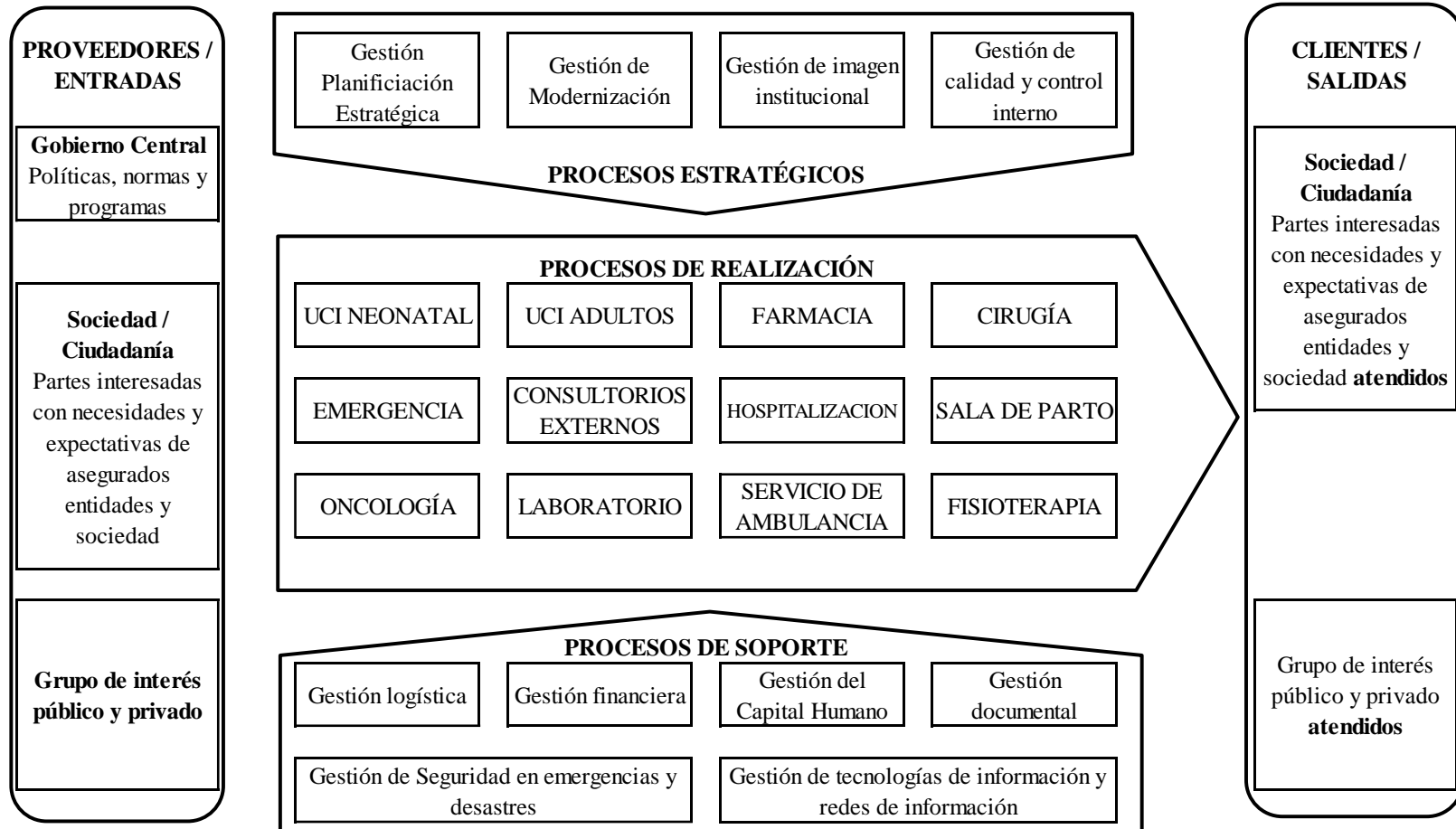
Figura 5  
Cadena de valor



Fuente: elaboración propia.

### 2.3.2. Mapa general de procesos

Figura 6  
 Mapa general de procesos



Fuente: elaboración propia.

## **2.4. Diagnóstico de problemáticas principales**

### **2.4.1. Misión, Visión y Objeto social**

#### **Misión:**

Somos una institución nueva, moderna y segura que ofrecemos diferentes alternativas para el cuidado de su salud tanto a nivel personal, familiar y empresarial, a cargo de profesionales competentes, dentro de una infraestructura amplia y con equipamiento moderno y que le permite responder a las necesidades y expectativas de salud de la población liberteña y todo el norte del país. Conjugando la docencia e investigación para asegurar la calidad de nuestros servicios.

#### **Visión:**

Ser LA MEJOR OPCION en el cuidado de su salud, consolidarnos como una institución de salud LÍDER Y PIONERA de la región, por la búsqueda permanente de la excelencia en todas sus áreas, apoyadas en una estructura administrativa dinámica y la mejor tecnología de avanzada.

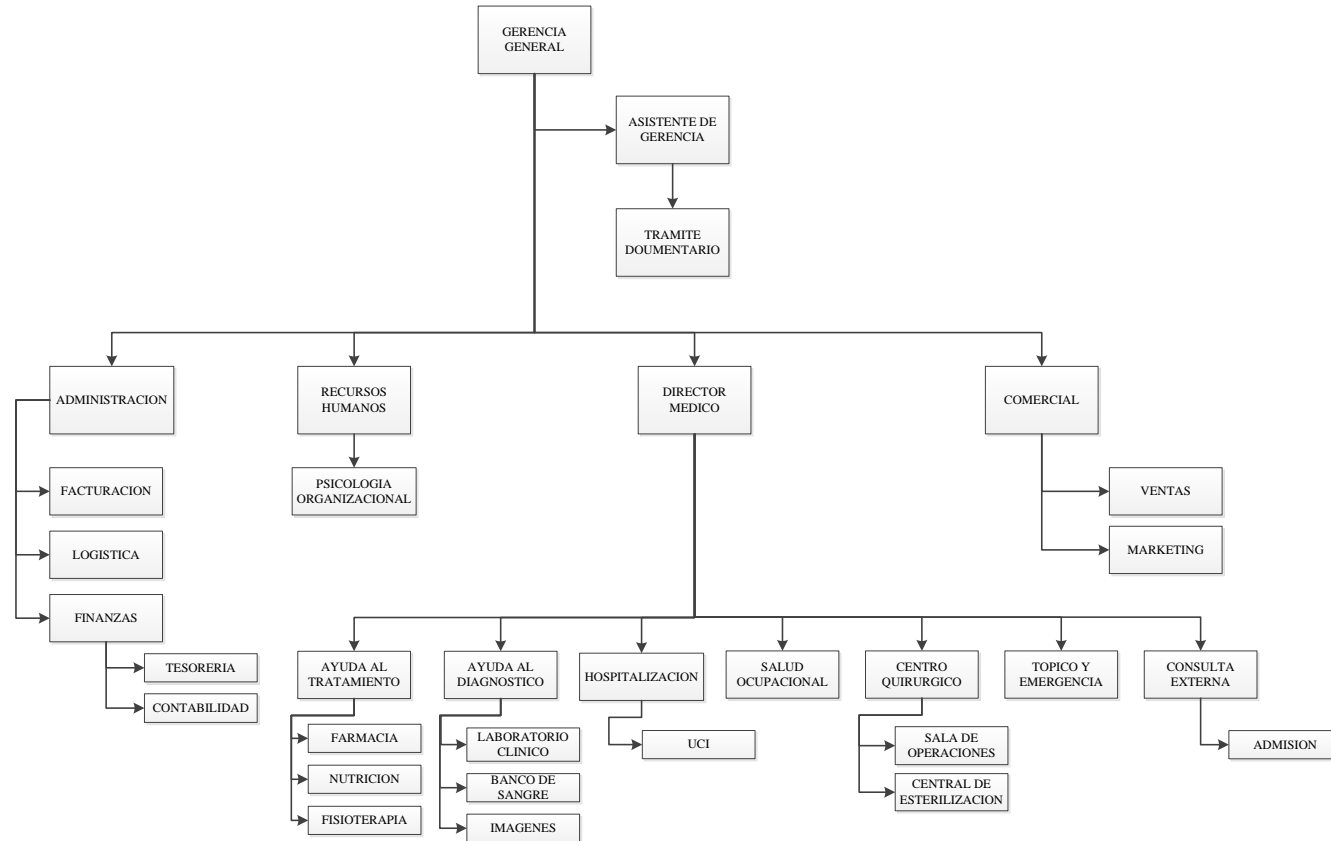
#### **Objeto social de la empresa:**

Contribuir con el mejoramiento de la salud de la población del departamento de La Libertad, con una atención integral, segura y humana, en pro del mejoramiento de la calidad de vida de las personas, por medio de la prestación de servicios con talento humano calificado en: servicio de asistencia médica, servicio de hospitalización y cirugía general, servicio en laboratorio clínico, venta de productos farmacéuticos, sistema de ambulancia.



### 2.4.2. Organigrama

Figura 7  
 Organigrama



Fuente: elaboración propia.

### 2.4.3. Clientes

Las aseguradoras o también llamadas IAFAS, son entidades que proporcionan cobertura en servicios de salud y fallecimiento de sus asegurados. En la actualidad las aseguradoras han ampliado sus horizontes y abarcado no solo la cobertura sino también la atención como en el caso de SANNA, la cual es Pacifico Seguros.

Actualmente el mercado de seguros cuenta con cientos de aseguradoras, siendo las principales Rímac y Pacifico.

La Clínica San Antonio cuenta con convenios con las siguientes aseguradoras:

- Pacifico EPS
- Pacifico PPS
- Pacifico Seguros
- La positiva sanitas
- Rimac EPS
- Rimac PPS
- Rimac SOAT
- Mapfre seguros
- Fondo de Aseguramiento en Salud de la Policía Nacional del Perú.

Estos convenios son acordados incluyendo precios, tiempos de liquidación, protocolos de atención, copagos, entre otros.

### Análisis FODA general

Tabla 6  
Análisis FODA general

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>FODA ESTRATEGICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Staff médico de prestigio</li> <li>* Adquisición de nuevos equipos médicos</li> <li>* Tecnología de punta en equipamiento médico</li> <li>* Base de Sistemas integrados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Poca disponibilidad de médicos</li> <li>* Infraestructura en remodelación</li> <li>* Tiempo de espera elevado</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Facilidad de inserción en el mercado</li> <li>* Normas permiten crecimiento y autocritica</li> <li>* Contactos empresariales</li> <li>* Mercado de la salud en crecimiento</li> <li>* Posicionamiento en el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ampliar y fortalecer alianzas estratégicas con empresas y clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ofrecer un sistema informático que disminuya el tiempo de espera mediante conteo de tiempo del médico.</li> <li>* Potenciar especialidades médicas en específico</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Aumento de entidades competitivas</li> <li>* Fidelidad de clientes con competencia</li> <li>* Creencias de soluciones naturales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Minimización de costos para ofrecer precios más bajos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Optimización de procesos de atención</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

#### 2.4.4. Clasificación de proveedores ABC

La empresa, tiene aproximadamente 503 proveedores, de los cuales solo 26 trabajan con nosotros al crédito de 15, 30 y hasta 45 días. Con la finalidad de gestionar la cartera de proveedores, una herramienta esencial es el método ABC. Dicha herramienta, propone agrupar a todos los proveedores de una empresa en tres grupos, según el volumen facturado en un determinado periodo de tiempo.

Como en el Principio de Pareto, la idea es la de separar aquel grupo menor de proveedores a los que se les compra mucho dinero, del grupo mayor de proveedores a los que se les compra poco. De acuerdo a este esquema, se clasifica a los proveedores de la siguiente forma:

**Proveedores A:** Son aquellos proveedores que representan el 80% del gasto de compra de la empresa.

**Proveedores B:** Son aquellos proveedores que representan el 25% siguiente del perímetro de compra (A+B son el 40% de los proveedores) y representan el 90% del gasto total.

**Proveedores C:** Constituyen el 60% de la cartera de proveedores restantes. Si bien el número de proveedores es alto, en volumen tienen muy poca incidencia en el gasto total.

Observando la curva formada, sabremos dónde tendremos que concentrar nuestros esfuerzos. Los proveedores tipo A serán aquellos con los que tendremos que negociar prioritariamente, ya que cualquier porcentaje de ahorro conseguido tendrá un mayor impacto en nuestros costos

Tabla 7  
Clasificación ABC de proveedores

<b>MONTO TOTAL DE COMPRAS POR PROVEEDOR - AÑO 2019</b>					
<b>N°</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>COMPRAS S/.</b>	<b>%FRECUENCIA</b>	<b>% FREC ACUMULADA</b>	<b>A B C</b>
1	ALFARO SAC	309,348.91	6.992%	6.992%	A
2	QUIMICA SUIZA	242,552.70	5.482%	12.474%	A
3	DROFAR E.I.R.L.	224,560.21	5.076%	17.550%	A
4	SYNLANB PERU	116,178.57	2.626%	20.176%	A
5	GAMEL S.R.LTDA	111,401.63	2.518%	22.694%	A
6	ARENERA JAEN	111,381.57	2.517%	25.211%	A
7	INRETAIL PHARMA	80,392.87	1.817%	27.028%	A
8	DIST GALUMA	78,778.27	1.781%	28.809%	A
9	CARTER DELIO CONTRATISTAS	75,363.13	1.703%	30.512%	A
10	ST. LOUIS IMPORT	70,648.80	1.597%	32.109%	A
11	BVC FARMA	70,345.88	1.590%	33.699%	A
12	DIMEXA	68,803.89	1.555%	35.254%	A
13	DIST. DROGUERIA LAS AMERICAS	61,684.15	1.394%	36.648%	A
14	DIST.FARMACOS DEL NORTE SAC	57,739.36	1.305%	37.953%	A
15	CIENPHARMA	56,694.48	1.281%	39.235%	A
16	DRAEGER PERÚ	54,000.00	1.221%	40.455%	A
17	MTB INGENIEROS	51,500.00	1.164%	41.619%	A
18	ZWEI HUNDE INGENIEROS S.A.C.	50,997.44	1.153%	42.772%	A
19	BRAN MEDICAL	48,470.00	1.096%	43.868%	A
20	HJS-EQUIPOS MEDICOS S.A.C.	47,350.00	1.070%	44.938%	A
21	ARALMEX GROUP	44,526.40	1.006%	45.944%	A
22	SILMED S.A.C.	42,863.11	0.969%	46.913%	A
23	TECPLIN SAC	42,431.22	0.959%	47.872%	A
24	UNIÓN TÉCNICA INDUSTRIAL	41,759.34	0.944%	48.816%	A
25	FR MEDICAL SAC	41,224.00	0.932%	49.748%	A
26	PHARMAVIT.S.A.C.	37,542.13	0.849%	50.596%	A
27	SONEPAR PERU	37,366.29	0.845%	51.441%	A

28	ZEGARRA ESCALANTE JULIO	36,767.91	0.831%	52.272%	A
29	PISOPAK PERU	36,185.00	0.818%	53.090%	A
30	PRAXAIR PERU	36,101.35	0.816%	53.906%	A
31	ASOCIADOS V & C	35,250.00	0.797%	54.703%	A
32	RUFLASI SECURITY S.A.C.	34,398.34	0.777%	55.480%	A
33	FUTURA EVOLUTION S.A.C.	34,089.98	0.771%	56.251%	A
34	INVERSIONES ZEMON SAC	33,535.84	0.758%	57.008%	A
35	NEPT COMPUTER	33,431.00	0.756%	57.764%	A
36	GLORISA S.A.C.	32,662.06	0.738%	58.502%	A
37	IMPORTACIONES OTINIANO EIRL	31,538.00	0.713%	59.215%	A
38	CRUZ NICASIO JOSE JUSTO	31,165.00	0.704%	59.920%	A
39	OCUSAQ PERU	30,396.20	0.687%	60.607%	A
40	SERV. COMPL. AMERICAN SERV	29,905.71	0.676%	61.283%	A
41	ROCA S.A.C.	28,550.00	0.645%	61.928%	A
42	INVERSIONES RIMAC GLASS SRL	26,525.14	0.600%	62.527%	A
43	GRUPO EMP ALFER	25,588.95	0.578%	63.106%	A
44	HOMECENTERS PERUANOS S.A.	25,037.47	0.566%	63.672%	A
45	TENDENCIAS NORTE SAC	25,032.89	0.566%	64.237%	A
46	LIMPSA S.A.C	24,090.00	0.544%	64.782%	A
47	EMPRESA OBLITAS	24,071.50	0.544%	65.326%	A
48	RAMSLEX SOLUTIONS S.A.C.	23,863.40	0.539%	65.865%	A
49	NORTFARMA	23,672.31	0.535%	66.400%	A
50	REHABITAL S.A.C	23,430.00	0.530%	66.930%	A
51	DISTRIBUIDORA DESERET E.I.R.L.	23,415.00	0.529%	67.459%	A
52	MI FARMA S.A.C.	22,131.06	0.500%	67.959%	A
53	LOZADA GUERRERO ROCIO LORENA	21,999.80	0.497%	68.457%	A

54	DISTRIB. FARM. LA LIBERTAD S.R.L.	21,833.30	0.493%	68.950%	A
55	COMPañIA DIST AMERICANA CODINSA S.A.C.	21,214.45	0.479%	69.430%	A
56	ING DE DIAGNOSTICO CLINICO SAC	20,500.00	0.463%	69.893%	A
57	JE HONORIO S.A.C.	20,398.22	0.461%	70.354%	A
58	BARDALES LAZARO LUIS	20,360.00	0.460%	70.814%	A
59	MAKRO SUPERMAYORISTA	20,108.31	0.454%	71.269%	A
60	INDUSTRIAL MV	20,054.01	0.453%	71.722%	A
61	INVERSIONES RIMAC S.R.L.	20,000.00	0.452%	72.174%	A
62	FIS MED S.A.C.	19,785.76	0.447%	72.621%	A
63	PROMEDON S.A.	19,340.00	0.437%	73.058%	A
64	PERULAB S.A	19,009.01	0.430%	73.488%	A
65	MP INSTITUCIONAL	18,804.97	0.425%	73.913%	A
66	FRUTAS SELECTAS	18,095.49	0.409%	74.322%	A
67	INMED SM	17,814.99	0.403%	74.725%	A
68	LADRICORP NORTE SAC	17,755.00	0.401%	75.126%	A
69	PERULAB EXPRESS	17,728.01	0.401%	75.527%	A
70	GONZALES GOMEZ JUAN CARLOS	17,547.06	0.397%	75.923%	A
71	LABIN PERU SA	17,129.23	0.387%	76.311%	A
72	PALMAGYAR S.A	16,411.01	0.371%	76.681%	A
73	LABORATORIOS OFTALMICOS SAC	16,121.46	0.364%	77.046%	A
74	CDA INGENIEROS DEL PERU SAC	15,980.00	0.361%	77.407%	A
75	CLIMATEC TRUJILLO S.A.C.	15,460.00	0.349%	77.756%	A
76	NORELUXX PROY& SERVICIOS	15,312.94	0.346%	78.103%	A
77	YARGO INTERN E.I.R.L. - Y.I. E.I.R.L.	15,300.00	0.346%	78.448%	A

78	MULTIMEDICAL SUPPLIES S.A.C.	14,225.00	0.322%	78.770%	A
79	DROCSA E.I.R.L.	14,026.47	0.317%	79.087%	A
80	CM ARQUITECTOS	13,776.00	0.311%	79.398%	A
81	TRABAJOS METALICOS DELGADO	13,620.00	0.308%	79.706%	A
82	MENDOZA ALVARADO C.	13,475.00	0.305%	80.011%	B
83	D&M PHARMA PERU S.A.C	13,412.33	0.303%	80.314%	B
84	AKUA MEDIC SAC	13,307.62	0.301%	80.615%	B
85	ANELAIR SAC	13,230.00	0.299%	80.914%	B
86	ATILIO PALMIERI	12,800.01	0.289%	81.203%	B
87	INNOVA SAC	12,546.00	0.284%	81.487%	B
88	ENDO MEDICA INVERSIONES	12,500.00	0.283%	81.769%	B
89	ALCIMAR`S MEDIC	12,059.91	0.273%	82.042%	B
90	RAFO ALFARO SAC	12,000.00	0.271%	82.313%	B
91	AMERICAN MEDICAL STORE	11,961.47	0.270%	82.583%	B
92	ESCOBEDO MEDINA ANOTONIO	11,760.00	0.266%	82.849%	B
93	ISIS SALUD S.A.C.	11,487.90	0.260%	83.109%	B
94	KREA MERCHANDISING	11,009.10	0.249%	83.358%	B
95	CONSORCIO MEDIC SAC	10,500.00	0.237%	83.595%	B
96	PLANILLA ELECTRONICA	10,282.03	0.232%	83.827%	B
97	LOPEZ ZA VALETA NELLY ELIZABETH	10,234.27	0.231%	84.059%	B
98	MATALLANA QUIROZ ROSA	9,860.00	0.223%	84.281%	B
99	RUIZ ALTAMIRANO W.	9,730.00	0.220%	84.501%	B
100	JAMPAR MULTIPLEST INTER. S.R.L.	9,665.36	0.218%	84.720%	B
101	PROINMEC SAC	9,650.00	0.218%	84.938%	B



102	UPAO	9,640.00	0.218%	85.156%	B
103	DATA ENERGY PERU SAC	9,497.00	0.215%	85.371%	B
104	COLEGIO MEDICO DEL PERU	9,098.01	0.206%	85.576%	B
105	PINEDA CONS & ASESORES	9,000.00	0.203%	85.780%	B
106	BIOASSAY PERU	8,990.02	0.203%	85.983%	B
107	SIGNOMED S.A.C.	8,974.07	0.203%	86.186%	B
108	EQUIPMENT MEDICAL IMPORT	8,920.00	0.202%	86.387%	B
109	LANN DISTRIBUCIONES	8,896.99	0.201%	86.588%	B
110	PACIFICO SEGUROS CLINICA	8,719.70	0.197%	86.785%	B
111	MEQUIM S.A.	8,665.92	0.196%	86.981%	B
112	SANIHOLD S.A.C.	8,618.04	0.195%	87.176%	B
113	HUACCHA MUNOZ RAUL ARMANDO	8,600.00	0.194%	87.370%	B
114	DIOMI MEDIC ASOCIADOS S.A.C	8,403.04	0.190%	87.560%	B
115	LOLIMSA S.A.C.	8,324.87	0.188%	87.749%	B
116	DISTRIBUIDORA VIPASA S.A.	8,128.25	0.184%	87.932%	B
117	MONARK PERU	8,104.01	0.183%	88.115%	B
118	DIST MEDICA DIAGNOSTICA	7,797.28	0.176%	88.292%	B
119	TOTAL WORLD CORPORATION	7,784.83	0.176%	88.468%	B
120	EL ROCIO S.A.	7,755.94	0.175%	88.643%	B
121	ALVITRES MEDINA LAURA	7,611.95	0.172%	88.815%	B
122	LABORATORIOS AC FARMA SA	7,509.61	0.170%	88.985%	B
123	EUROTUBO SAC	7,386.04	0.167%	89.152%	B
124	SUPER LADRILLOS	7,080.00	0.160%	89.312%	B
125	KEN PREMEZCLADOS	6,615.00	0.150%	89.461%	B
126	SURGICORP S.R.L.	6,600.00	0.149%	89.610%	B
127	TRANSPORTES BRITHANNY	6,071.00	0.137%	89.748%	B

128	DISTRIBUCIONES OLANO S.A.C	6,044.76	0.137%	89.884%	B
129	RAMOS VELASQUEZ LUIS	6,000.00	0.136%	90.020%	B
130	BOTICAS C & L EIRL (SOPHIA)	5,965.50	0.135%	90.155%	B
131	CENCOSUD RETAIL PERU S.A. – METRO	5,948.34	0.134%	90.289%	B
132	AUTOBOUTIQUE GLASS FILM S.A.C	5,940.00	0.134%	90.423%	B
133	TIENDAS DEL MEJORAMIENTO DEL HOGAR S.A.	5,901.40	0.133%	90.557%	B
134	RODRIGUEZ REYNA CARLOS	5,815.60	0.131%	90.688%	B
135	COMPAÑIA PERUANA DE ASCENSORES SA	5,814.00	0.131%	90.820%	B
136	MEDISPEC PERU	5,814.00	0.131%	90.951%	B
137	VILLA KYOOKO	5,782.00	0.131%	91.082%	B
138	M & V REPRES Y SERVICIOS S A	5,690.00	0.129%	91.210%	B
139	TOMOGRAFIA COMPUTARIZADA	5,309.70	0.120%	91.330%	B
140	GARCIA SOLANO JUAN CARLOS	5,255.00	0.119%	91.449%	B
141	INNOVALEDS	5,100.00	0.115%	91.564%	B
142	TIENDAS PERUANAS S.A.	5,025.46	0.114%	91.678%	B
143	BULDING ENG. SAFETY TOTAL	5,000.00	0.113%	91.791%	B
144	KENDAL IMPORT SAC	4,800.00	0.108%	91.899%	B
145	ORPROTEC SAC	4,780.00	0.108%	92.008%	B
146	S&S SERVICIOS MEDICOS S.A.C.	4,720.00	0.107%	92.114%	B
147	CADENAS 24 HORAS S.A.C.	4,623.30	0.104%	92.219%	B

148	RUBIO SEPULVEDA ROCIO JIMENA	4,565.14	0.103%	92.322%	B
149	COMACSA	4,465.36	0.101%	92.423%	B
150	ANJACK MEDICA	4,450.00	0.101%	92.523%	B
151	SISTEMAS ANALITICOS SRL	4,347.00	0.098%	92.622%	B
152	ANGULO PEREZ ERIKA FIORELLA	4,322.13	0.098%	92.719%	B
153	CENCOSUD RETAIL PERU S.A. – WONG	4,317.36	0.098%	92.817%	B
154	FERPROSA S.A	4,300.00	0.097%	92.914%	B
155	BOTICAS Y SALUD S.A.C.	4,298.61	0.097%	93.011%	B
156	AWMEDICAL SAC	4,280.00	0.097%	93.108%	B
157	RODRIGUEZ CABALLERO MARIA	4,240.00	0.096%	93.204%	B
158	BIOTEC LABORATORIOS S.R.L.	4,221.99	0.095%	93.299%	B
159	KASA MEDIC E.I.R.L.	4,190.59	0.095%	93.394%	B
160	ARTIX PUBLICITARIAS	4,175.00	0.094%	93.488%	B
161	MEDSTYLE	4,000.00	0.090%	93.579%	B
162	CHIGN PLAST	3,992.00	0.090%	93.669%	B
163	ING. TEC VERTICAL EIRL	3,866.54	0.087%	93.756%	B
164	MUEBLES HR	3,800.00	0.086%	93.842%	B
165	METALES TRANSFORMADOS	3,781.80	0.085%	93.928%	B
166	ALKA ENERGY SOL. TECNOLOGICAS	3,751.80	0.085%	94.013%	B
167	CUEVA SALIRROSAS SHEYLA	3,612.52	0.082%	94.094%	B
168	PACIFICO SALUD EPS S.A	3,560.01	0.080%	94.175%	B

169	UNILAP S.A.C	3,484.80	0.079%	94.253%	B
170	J & M TECNOLOGIA FRIGORIFICA	3,455.00	0.078%	94.331%	B
171	JUAN CARLOS GARCÍA SOLANO	3,435.00	0.078%	94.409%	B
172	INTERAMERICANA TRUJILLO S.A	3,413.60	0.077%	94.486%	B
173	SYSTEMTRONIC PERU EIRL	3,400.00	0.077%	94.563%	B
174	DIST. DROGUERIA MILENIUM S.A.C	3,369.31	0.076%	94.639%	B
175	AVAL SAC	3,347.00	0.076%	94.715%	B
176	YBAÑEZ CASTAÑEDA ALBERTO	3,100.00	0.070%	94.785%	B
177	TECNOMED S.A.	3,098.00	0.070%	94.855%	B
178	BAYOMED HEALTH PERU S.A.C.	3,084.00	0.070%	94.925%	B
179	SUMINISTROS & TELECOMUNICACIONES S.A.C.	3,052.89	0.069%	94.994%	B
180	UNIVERSIDAD CAYETANO HEREDIA	2,991.44	0.068%	95.061%	C
181	UNIVERSIDAD CIENTIFICA DEL SUR	2,900.00	0.066%	95.127%	C
182	FUTURA EVOLUTION SAC	2,860.02	0.065%	95.192%	C
183	HOSPITAL BELEN DE TRUJILLO	2,790.00	0.063%	95.255%	C
184	DE LA CRUZ QUIÑONES C.	2,765.04	0.062%	95.317%	C
185	DOSIRAD SAC	2,719.80	0.061%	95.379%	C
186	VIA SOLUTEC SAC	2,641.01	0.060%	95.438%	C
187	PENELOPE NEW TEX S.R.LTDA.	2,621.90	0.059%	95.498%	C
188	JP REHAB S.R.L.	2,616.00	0.059%	95.557%	C
189	FUSION SRL	2,601.04	0.059%	95.615%	C

190	LABORATORIO CEMEDIC SAC	2,550.00	0.058%	95.673%	C
191	VITALIS PERU SAC	2,508.00	0.057%	95.730%	C
192	VARGAS POMADERA HECTOR MARIO	2,490.00	0.056%	95.786%	C
193	DISTR. MEDICA DIAGNOSTICA	2,483.99	0.056%	95.842%	C
194	VIVIR SALUDABLE RN EIRL	2,450.00	0.055%	95.898%	C
195	EKONO DRYWALL	2,397.49	0.054%	95.952%	C
196	EXTINTORES FENIX E.I.R.L.	2,390.00	0.054%	96.006%	C
197	P.F.H LAB MEDIC	2,380.00	0.054%	96.060%	C
198	CARDIO EQUIPOS	2,369.80	0.054%	96.113%	C
199	GSP TRUJILLO SAC	2,343.87	0.053%	96.166%	C
200	EL IMPERIO DE CRISTAL S.A.C.	2,200.00	0.050%	96.216%	C
201	MORENO PLASENCIA HANNY	2,137.00	0.048%	96.264%	C
202	BOTICAS C & L E.I.R.L.	2,103.00	0.048%	96.312%	C
203	G. REGIONAL DE SALUD LA LIBERTAD	2,085.00	0.047%	96.359%	C
204	LOPEZ GUERRA VEINTEMILLA LUIS ALBERTO	2,066.00	0.047%	96.406%	C
205	DROGUERIAS UNIDAS DEL PERU	2,040.00	0.046%	96.452%	C
206	MAKS MEDICAL	2,000.00	0.045%	96.497%	C
207	PINEDO HUERTAS ENRIQUE	2,000.00	0.045%	96.542%	C
208	ACQUA JACUZZIS SPA S.R.L.	1,995.84	0.045%	96.587%	C
209	CORPORACION INDUSTRIAL RONNY	1,986.80	0.045%	96.632%	C
210	AS COMPANY PERU S.A.C.	1,980.60	0.045%	96.677%	C

211	CORPORACION VALTAKS	1,945.00	0.044%	96.721%	C
212	TIENDAS REYES	1,884.25	0.043%	96.763%	C
213	PACIFICO S.A.	1,864.65	0.042%	96.805%	C
214	EMP. DE SERVICIOS CHAN CHAN S.A.	1,857.00	0.042%	96.847%	C
215	DISTRIBUIDORA ISMAEL E.I.R.L.	1,840.08	0.042%	96.889%	C
216	CORP. HERMANOS MANTILLA SAC	1,820.00	0.041%	96.930%	C
217	TRABAJOS METALICOS DELGADO	1,800.00	0.041%	96.971%	C
218	HUEMURA SAC	1,799.78	0.041%	97.012%	C
219	FELIX ZAVALETA GUTIERREZ	1,750.00	0.040%	97.051%	C
220	SODIMAC PERU.	1,748.70	0.040%	97.091%	C
221	TIENDAS POR DEPARTAMENTOS RIPLEY S.A.	1,716.05	0.039%	97.129%	C
222	CYMED MEDICAL	1,701.40	0.038%	97.168%	C
223	CHOQUEHUANCA CAMPOS MARCO	1,690.00	0.038%	97.206%	C
224	COMPUTRABAJO PERÚ S.A.C.	1,656.72	0.037%	97.244%	C
225	SERV ING. EQUIPOS AUTOMATIZADOS	1,652.00	0.037%	97.281%	C
226	VALVERDE CORONEL JEROLD STALYN	1,651.60	0.037%	97.318%	C
227	M&E MEDIC EIRL	1,650.00	0.037%	97.355%	C
228	DIEZ CANSECO CARRANZA MARIO	1,650.00	0.037%	97.393%	C
229	EL MOCHICA DE DOÑA FRESIA	1,623.00	0.037%	97.429%	C
230	PATOLOGOS ESPECIALIZADOS	1,620.00	0.037%	97.466%	C
231	EL IMPERIO DE CRISTAL SAC	1,600.00	0.036%	97.502%	C

232	BOTICA BOLOGNESI S.R.L.	1,587.50	0.036%	97.538%	C
233	JARAMILLO LOPEZ JOHANNA JANETH	1,578.00	0.036%	97.574%	C
234	PLASENCIA PADILLA JHORDANO	1,576.80	0.036%	97.609%	C
235	SAGAMED EIRL	1,573.52	0.036%	97.645%	C
236	EMPRESA NEW ETI TAXI SRL	1,564.00	0.035%	97.680%	C
237	CORPORACION KAHLO SAC	1,530.00	0.035%	97.715%	C
238	TAGUMEDICA SA	1,522.00	0.034%	97.749%	C
239	REPSOL COMERCIAL S.A.C.	1,520.02	0.034%	97.784%	C
240	COSTA DEL SOL	1,500.40	0.034%	97.818%	C
241	MTB INGENIEROS SRL	1,500.00	0.034%	97.852%	C
242	COPY VENTAS	1,467.50	0.033%	97.885%	C
243	APEVISA EIRLTDA	1,467.00	0.033%	97.918%	C
244	AEONN MED PERU	1,420.00	0.032%	97.950%	C
245	PROMART	1,375.67	0.031%	97.981%	C
246	SATT - CLINICA	1,372.60	0.031%	98.012%	C
247	CORPORACION CHEMICALS	1,350.00	0.031%	98.043%	C
248	SHALOM EMPRESARIAL SAC	1,333.00	0.030%	98.073%	C
249	ITAN	1,323.00	0.030%	98.103%	C
250	BUSTAMANTE CHAVARRIA ABEL	1,300.00	0.029%	98.132%	C
251	CONTRERAS GONZALES WILLIAM	1,250.00	0.028%	98.160%	C
252	SANICENTER S.A.C.	1,191.39	0.027%	98.187%	C
253	BOTICA NUEVA LIBERTAD SAC	1,158.20	0.026%	98.213%	C
254	SANCHEZ AZABACHE HENRY	1,150.00	0.026%	98.239%	C

255	AREQUIPA EXPRESO MARVISUR EIRL	1,127.00	0.025%	98.265%	C
256	INSTITUTO DE COMPETENCIAS Y DESTREZAS	1,120.00	0.025%	98.290%	C
257	EMPRESA EDITORA LA INDUSTRIA DE TRUJILLO S.A.	1,095.17	0.025%	98.315%	C
258	PLAZAVEA SUPERMERCADOS PERUANOS S.A.	1,050.59	0.024%	98.339%	C
259	MUEBLERIA JYC	1,015.01	0.023%	98.362%	C
260	COMERCIALIZADO RA CANEPA S.A.C.	984.00	0.022%	98.384%	C
261	APPA MED	980.00	0.022%	98.406%	C
262	PROSAC SA.	968.87	0.022%	98.428%	C
263	CADENAS DE BOTICAS FARMAFLASH SAC	961.10	0.022%	98.450%	C
264	BOTICA REAL SRL	950.50	0.021%	98.471%	C
265	INVERSIONES TOMAS VALLE	945.00	0.021%	98.492%	C
266	RODRIGUEZ UNIFORMES SAC	914.00	0.021%	98.513%	C
267	RODRIGUEZ NAVARRO JOSE	900.00	0.020%	98.533%	C
268	ARCO IRIS TOLDOS SERV Y REPRESENT EIRL	874.00	0.020%	98.553%	C
269	AMERICAN INNOVATIVE TECHNOLOGIES	840.00	0.019%	98.572%	C
270	COMPUTER EXPRESS SAC	840.00	0.019%	98.591%	C
271	SAMAME SANCHEZ RAUL	837.50	0.019%	98.610%	C
272	CHOMBA ALCANTARA PATRICIA	832.00	0.019%	98.629%	C



273	CARNICERIA COCO TORETE S.A.C.	831.25	0.019%	98.648%	C
274	INVERSIONES PIMI	826.88	0.019%	98.666%	C
275	GRUPO VEGADENT	820.00	0.019%	98.685%	C
276	ZARA IBEROTEX	797.00	0.018%	98.703%	C
277	SERNAQUE DE LA CRUZ OSCAR	792.00	0.018%	98.721%	C
278	JPC RESIDENCIAL LOS SAUCES DE BARRAZA	755.00	0.017%	98.738%	C
279	RODRIGUEZ BOCANEGRA CHRISTIAN JESUS	748.70	0.017%	98.755%	C
280	EQUIPERU S.A.C.	737.00	0.017%	98.771%	C
281	NICOMEDIC SAC	735.00	0.017%	98.788%	C
282	INVERSIONES DOBLE RR SAC	720.00	0.016%	98.804%	C
283	ASOCIACION CIVIL CULTURAL OLMO TEATRO	708.00	0.016%	98.820%	C
284	TORRE FUERTE	708.00	0.016%	98.836%	C
285	GOLF Y COUNTRY CLUB DE TRUJILLO	697.10	0.016%	98.852%	C
286	ELEVATRONIC	697.00	0.016%	98.868%	C
287	SEGO SEGURIDAD OPTIMA S.A.	680.00	0.015%	98.883%	C
288	TURISMO EL TAMBO S.A.C.	635.97	0.014%	98.898%	C
289	CHIGNE POLANCO SANDRA	632.60	0.014%	98.912%	C
290	TORRES BELLO CARLOS	620.00	0.014%	98.926%	C
291	INDUSTRIA CARNICA Y GASTRONOMICA	614.96	0.014%	98.940%	C
292	DECORACIONES MARIANA	612.50	0.014%	98.954%	C
293	BOTICA INKAS	611.00	0.014%	98.967%	C
294	LLAMA GAS S A	607.40	0.014%	98.981%	C

295	CLINICA DERM. SAN VEUSTER	605.00	0.014%	98.995%	C
296	MICHAEL RUIZ ALTAMIRANO	600.00	0.014%	99.008%	C
297	CONSORCIO PRINCIPE LARCO	600.00	0.014%	99.022%	C
298	INDUSTRIAL MILCIADES VARGAS	597.50	0.014%	99.035%	C
299	MACOR MEDICAL	590.00	0.013%	99.049%	C
300	FACHASA EIRL	586.00	0.013%	99.062%	C
301	PEREZ MANTILLA DIANA VANESSA	575.00	0.013%	99.075%	C
302	BRYANCO EIRL	567.14	0.013%	99.088%	C
303	RELMED-SRLTDA.	550.00	0.012%	99.100%	C
304	OFFICE PERU	540.30	0.012%	99.113%	C
305	LINARES RIOS HERNAN	520.00	0.012%	99.124%	C
306	GRAN HOTEL EL GOLF TRUJILLO	507.00	0.011%	99.136%	C
307	KONWAYEN COMPANY E.I.R.L.	502.30	0.011%	99.147%	C
308	APDAYC	500.00	0.011%	99.158%	C
309	PANADERIA PAST. PANOTI	498.96	0.011%	99.170%	C
310	IDISAC SERVICES	495.00	0.011%	99.181%	C
311	LLANTAS IMPORT WIDO EIRL	495.00	0.011%	99.192%	C
312	OLVA COURIER	491.50	0.011%	99.203%	C
313	FLORES AGUILAR NOE ISAIAS	488.00	0.011%	99.214%	C
314	ELECTRONICA UNIVERSAL EIRL	476.00	0.011%	99.225%	C
315	YMYS ELECTRONICS S.A.	473.50	0.011%	99.236%	C
316	DISTRIBUIDORA FERRETERA YULI	473.00	0.011%	99.246%	C
317	NEGOCIOS DE PLAYA S.A.C.	465.00	0.011%	99.257%	C
318	GLOMED	458.00	0.010%	99.267%	C
319	TANGCHUY E.I.R.L	448.40	0.010%	99.277%	C

320	DROGUERIA BIOMEDICA	439.00	0.010%	99.287%	C
321	WARD NEUMANN ROSA MILAGROS	436.00	0.010%	99.297%	C
322	FERRETERIA DORITA	431.10	0.010%	99.307%	C
323	J & V COMPANY SAC	425.00	0.010%	99.316%	C
324	HOSPITAL REGIONAL DOCENTE DE TRUJILLO	424.80	0.010%	99.326%	C
325	CORDOVA NECIOSUP CARLOS VICENTE	410.00	0.009%	99.335%	C
326	RODRIGUEZ VASQUEZ DANNY BREITNER	410.00	0.009%	99.345%	C
327	SECOND MEDICAL	400.00	0.009%	99.354%	C
328	PENAGOS CORVERA CLAUDIA	400.00	0.009%	99.363%	C
329	ZAVALETA YUPANQUI GREEYS YUVIXA	393.60	0.009%	99.372%	C
330	COMERCIAL VICOTEX	388.00	0.009%	99.380%	C
331	GUGA TRADING COMPANY S.A.C	384.47	0.009%	99.389%	C
332	PEREZ MUGUERZA MARIA	380.00	0.009%	99.398%	C
333	ALMACENES SOLANO SAC	377.00	0.009%	99.406%	C
334	PAREDES HARO DORIS ISABEL	370.00	0.008%	99.415%	C
335	JAVIER CALDERON SALVADOR	360.00	0.008%	99.423%	C
336	BATERIAS FAMEL	360.00	0.008%	99.431%	C
337	GRETEL INTERNATIONAL	357.00	0.008%	99.439%	C

338	REPRESENTACION ES E INVERSIONES MERSAB S.R.L	354.50	0.008%	99.447%	C
339	ESTACION DE SERVICIOS GASOLINA DE AMERICA	350.02	0.008%	99.455%	C
340	COESTI S.A	350.00	0.008%	99.463%	C
341	ARTICULOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL DEL NORTE S.A.C.	346.40	0.008%	99.471%	C
342	IMPORTADORA TOPCENTRAL	343.00	0.008%	99.478%	C
343	DINA TRACTOR	330.40	0.007%	99.486%	C
344	PORTAL NEYRA GARY THELMO	330.00	0.007%	99.493%	C
345	IMPRESIONA SERVICIOS GENERALES EIRL	330.00	0.007%	99.501%	C
346	CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA SAN PEDRO SAC	325.00	0.007%	99.508%	C
347	MULTIPLUS E.I.R.L.	325.00	0.007%	99.515%	C
348	ESCACORP S.A.C.	324.00	0.007%	99.523%	C
349	JB BATERIAS Y SERVICIOS GENERALES	320.00	0.007%	99.530%	C
350	INSTITUTO REGIONAL DE OFTALMOLOGIA	315.10	0.007%	99.537%	C
351	SUPERMERCADOS PERUANOS S.A.	303.81	0.007%	99.544%	C
352	REPRESENTACION ES YENNY M&D	301.00	0.007%	99.551%	C
353	ESTACIONES DE SERVICIO GASOLINAS	300.01	0.007%	99.557%	C
354	MAQUINARIAS CLARK S.A.C.	300.00	0.007%	99.564%	C
355	SAFETY PAY	300.00	0.007%	99.571%	C

356	ESTACION DE SERVICIOS KALIN CALIFORNIA S.A.	300.00	0.007%	99.578%	C
357	FARMACIA ACUARIOS	298.00	0.007%	99.585%	C
358	EXTRA CARNES	297.00	0.007%	99.591%	C
359	MAESTRO PERU	292.00	0.007%	99.598%	C
360	RESTAURANT CAMPESTRE S.A.C.	292.00	0.007%	99.604%	C
361	VARSUC EIRL	283.20	0.006%	99.611%	C
362	WAPA RESTAURANTE CAMPESTRE	280.00	0.006%	99.617%	C
363	ANDINA SERVICIOS Y REPRESENTACION ES E.I.R.L.	278.67	0.006%	99.623%	C
364	MAPA INVERSIONES SAC	276.00	0.006%	99.630%	C
365	ASTROS S.A.C.	270.80	0.006%	99.636%	C
366	GRUPO SOLIDADRIDAD	270.00	0.006%	99.642%	C
367	SALUDVID E.I.R.L	270.00	0.006%	99.648%	C
368	RASH PERU S.A.C.	267.20	0.006%	99.654%	C
369	DISTRIBUIDORA PINTEL SAC	264.40	0.006%	99.660%	C
370	CHIMU AGROPECUARIA S.A.	261.04	0.006%	99.666%	C
371	SQUALO'S S.R.L.	261.00	0.006%	99.672%	C
372	SARMIENTO DE DAVILA YSABEL CRISTINA	260.00	0.006%	99.678%	C
373	DAVISA DISTRIBUIDORA DAVILA S.A.	259.80	0.006%	99.684%	C
374	H & M HENNES & MAURITZ S.A.C.	259.70	0.006%	99.689%	C
375	ADIDAS PERU SAC	257.00	0.006%	99.695%	C
376	GARCIA ALAMA JORGE LUIS	250.00	0.006%	99.701%	C

377	IBEROTEX SAC	248.00	0.006%	99.707%	C
378	INVERSIONES FLC	246.00	0.006%	99.712%	C
379	LIBRERIA BAZAR FABIANA E.I.R.L.	245.25	0.006%	99.718%	C
380	AMERICA MOVIL PERU S.A.C.	239.09	0.005%	99.723%	C
381	SALVATIERRA SANCHEZ JULIO	235.00	0.005%	99.728%	C
382	INVERSIONES SLLIRKA SAC	227.20	0.005%	99.734%	C
383	INVERSIONES ELYON SRL.	215.00	0.005%	99.738%	C
384	SOLUTIONS ELECTRONIC	212.30	0.005%	99.743%	C
385	PEREZ MARQUINA MELCHORA BALTAZAR	208.00	0.005%	99.748%	C
386	FLC DEL NORTE E.I.R.L.	204.51	0.005%	99.752%	C
387	CISTEL PERU SAC	204.00	0.005%	99.757%	C
388	MERCHANDISING SAC	200.60	0.005%	99.762%	C
389	GRIFOS ROYAL SAC	200.02	0.005%	99.766%	C
390	JOO SALINAS VICTOR MARTIN	200.00	0.005%	99.771%	C
391	BARRIGA GAMARRA VICENTE	200.00	0.005%	99.775%	C
392	TOLDOS ARCO IRIS	200.00	0.005%	99.780%	C
393	NAKANDAKARI MAESHIRO JENNY REBECA	200.00	0.005%	99.784%	C
394	RISCO RODRIGUEZ GEORGE	200.00	0.005%	99.789%	C
395	GRUPO JIVSE SAC	192.00	0.004%	99.793%	C
396	FAJAS Y ELASTICOS TEXTILES S.A.C	189.90	0.004%	99.797%	C

397	HIPERMERCADOS TOTTUS S.A.	189.00	0.004%	99.802%	C
398	SOTO SALVADOR MIGUEL ANGEL	186.00	0.004%	99.806%	C
399	PEREZ REATEGUI DE HERNANDEZ HELDY	184.00	0.004%	99.810%	C
400	COMERCIAL PENELOPE S.R.LT	183.60	0.004%	99.814%	C
401	PASTELERIA FAEMSA SAC	183.00	0.004%	99.818%	C
402	CLINICA PERUANO AMERICANA SA	181.00	0.004%	99.822%	C
403	DIMA COMPANY	180.00	0.004%	99.826%	C
404	INVERSIONES TURISTICAS LIBERTAD S.A.C	180.00	0.004%	99.831%	C
405	SHOE TRADE SAC	179.00	0.004%	99.835%	C
406	GRUPO JB SYSTEM	177.00	0.004%	99.839%	C
407	SOLUTIONS ELECTRONIC SAC	174.02	0.004%	99.843%	C
408	DEMAFER S.R.L	165.01	0.004%	99.846%	C
409	PLAN ENTERPRISE	164.56	0.004%	99.850%	C
410	GUTIERREZ CASTILLO ERNESTO JHOEL	160.00	0.004%	99.854%	C
411	A JAIME ROJAS REPRESENTACION ES GRLES S A	157.45	0.004%	99.857%	C
412	LONGHORN GRILL	154.00	0.003%	99.861%	C
413	SANCHEZ CERNA TERESA JOVANA	151.50	0.003%	99.864%	C
414	FIGUEROA ALBURUQUEQUE CARLOS ERNESTO	143.00	0.003%	99.867%	C
415	BAZAR TOSHI SAC	143.00	0.003%	99.871%	C
416	COMERCIAL CRISME	140.00	0.003%	99.874%	C
417	METALICAS VALENCIA E.I.R.L	139.00	0.003%	99.877%	C

418	METALICAS VALENCIA IERL	139.00	0.003%	99.880%	C
419	TRANSPORTES LINEA S.A.	138.00	0.003%	99.883%	C
420	DONA	133.00	0.003%	99.886%	C
421	WIENER LAB GOUP	132.16	0.003%	99.889%	C
422	COTTON EXPRESS	131.00	0.003%	99.892%	C
423	ESPINOZA ARAUJO MARIA	128.00	0.003%	99.895%	C
424	LA CASITA DE LOS SELLOS	126.00	0.003%	99.898%	C
425	HERMANOS CASTAÑEDA CUETO	122.00	0.003%	99.901%	C
426	REPRESENTACION ES BC EIRL	121.00	0.003%	99.903%	C
427	EMPRESA FACHASA	120.00	0.003%	99.906%	C
428	DAVALOS IMPORT	120.00	0.003%	99.909%	C
429	FANTASY WORLD TRUJILLO	120.00	0.003%	99.911%	C
430	TEXTIFASHION	118.50	0.003%	99.914%	C
431	GRUPO CONSTRUCTORA A&A	118.00	0.003%	99.917%	C
432	BOTICA FARMA FLASH SAC	114.50	0.003%	99.919%	C
433	REQUEJO CHAPILLIQUEN DE GUERRERO	114.00	0.003%	99.922%	C
434	NEGOCIOS DE PLAYA S.A.C	113.00	0.003%	99.924%	C
435	ZONA CEL S.A.C.	110.00	0.002%	99.927%	C
436	LUCHA PARTNERS S.A.C.	106.20	0.002%	99.929%	C
437	GRUPO VEGA DENT S.A.C.	105.00	0.002%	99.932%	C
438	R Y D CORPORACION	102.40	0.002%	99.934%	C
439	SOTO LOLI MAYRA GISSELA	102.00	0.002%	99.936%	C



440	DULCI MEFER SAC	100.00	0.002%	99.939%	C
441	BOTICA SAN FELIPE	90.00	0.002%	99.941%	C
442	4K CONSORCIO S.R.L.	88.00	0.002%	99.943%	C
443	TRANSPORTES CRUZ DEL SUR	83.10	0.002%	99.945%	C
444	FARMACIA OLENKA	80.00	0.002%	99.946%	C
445	AT GRAFICA S.A.C.	80.00	0.002%	99.948%	C
446	CENTRO FERRETERO SOLANO SAC	79.50	0.002%	99.950%	C
447	HIPOLITO LEON DE CAPRISTAN CARMEN	78.50	0.002%	99.952%	C
448	INRETAIL PHARMA	76.80	0.002%	99.953%	C
449	FERRETERIA CELESTE EIRL	73.00	0.002%	99.955%	C
450	SEXYTELAS DECORACIONES	72.00	0.002%	99.957%	C
451	RODRIGUEZ ACEVEDO JACK	70.00	0.002%	99.958%	C
452	NORAVES	68.18	0.002%	99.960%	C
453	INVERSIONES DT1	68.00	0.002%	99.961%	C
454	INVERSIONES MACRONEPT EIRL	68.00	0.002%	99.963%	C
455	CHIFA AH CHAU	64.00	0.001%	99.964%	C
456	DISTRIBUIDORA FERRETERA S.R.L	61.30	0.001%	99.966%	C
457	LA FLORISTERIA	60.00	0.001%	99.967%	C
458	FAB. DE EMPAQUETADURA S SOTO S.A.C	60.00	0.001%	99.968%	C
459	NEGOCIOS E INVER GIA Y LUANA S.A.C.	59.20	0.001%	99.970%	C
460	RESTAURANTES PERUANOS SAC	58.71	0.001%	99.971%	C
461	DIAGTEST LABORATORIOS	55.00	0.001%	99.972%	C

462	INTERNACIONAL DE TRANSPORTE TURISTICO Y SERVICIOS SRL	53.00	0.001%	99.974%	C
463	PRODUCTOS DE LIMPIEZA EL PRINCIPE	52.00	0.001%	99.975%	C
464	DH EMPRESAS PERU S.A.	51.40	0.001%	99.976%	C
465	ALBIS S.A.C.	50.30	0.001%	99.977%	C
466	MULTISERVICIOS MELIANI S.R.L.	50.00	0.001%	99.978%	C
467	INDUSTRIAS EL PRINCIPE E.I.R.L.	50.00	0.001%	99.979%	C
468	JULIO CAMPANA JIMENO S.A.C.	49.50	0.001%	99.980%	C
469	DVC VENTAS Y SERVICIOS S.A.C.	48.00	0.001%	99.981%	C
470	MANUFACTURAS SAN ISIDRO S.A.C.	41.30	0.001%	99.982%	C
471	CORPORACION COCO TORETE	40.64	0.001%	99.983%	C
472	CACEDA SANCHEZ ELVA ESTHER	40.00	0.001%	99.984%	C
473	SERVICIOS Y REPRESENTACION ES EIRL.	40.00	0.001%	99.985%	C
474	INVERSIONES ZAHORI S.A.C	38.90	0.001%	99.986%	C
475	GIGAVIP PUBLICIDAD SAC	35.00	0.001%	99.987%	C
476	MADAME FOOD	32.00	0.001%	99.988%	C
477	FERRETERIA L&C	32.00	0.001%	99.988%	C
478	INVERSIONES LIDERPLAST L & M	30.50	0.001%	99.989%	C
479	FITO PAN S.R.L.	30.00	0.001%	99.990%	C
480	MULTIENVASES DISTRIBUCIONES S.A.C.	27.30	0.001%	99.990%	C
481	GEMPHARMA SAC (GEMINIS)	27.00	0.001%	99.991%	C

482	INVERSIONES Y REPRESENTACIONES SANDOVAL SAC	26.00	0.001%	99.991%	C
483	BARRUETO ORTIZ CARMEN NOEMI	25.60	0.001%	99.992%	C
484	UTILES & MAS LIBRERÍA BAZAR	25.00	0.001%	99.993%	C
485	HUACCHA BARDALES ALINDOR	25.00	0.001%	99.993%	C
486	INCAL SAFETY	24.00	0.001%	99.994%	C
487	FARMA DANIELIZ	24.00	0.001%	99.994%	C
488	SACHER REPRESENTACIONES E.I.R.L.	23.50	0.001%	99.995%	C
489	RIVERA MEJIA MATILDE	22.00	0.000%	99.995%	C
490	CARPAMA S.R.L	20.00	0.000%	99.996%	C
491	LOZANO OCUPA ALBIS ALEE	20.00	0.000%	99.996%	C
492	NEUMA PERU CONTRATISTAS GENERALES S.A.C.	19.01	0.000%	99.997%	C
493	EXPERTS SAFETY SAC	18.00	0.000%	99.997%	C
494	CONSORCIO GABRIELITA S.A.C.	18.00	0.000%	99.997%	C
495	CORPORACION MACROCHIPS	15.00	0.000%	99.998%	C
496	REPUESTOS MIGUELITOS S.A.C.	15.00	0.000%	99.998%	C
497	MOVIL BUS SAC	15.00	0.000%	99.998%	C
498	CLEAN SERVICE SAC	14.00	0.000%	99.999%	C
499	VENTA DIRECTA EIRL	12.00	0.000%	99.999%	C
500	BELLCORP REPRESENTACIONES S.A.C.	11.52	0.000%	99.999%	C
501	COPY BEATS EIRL	11.50	0.000%	100.000%	C

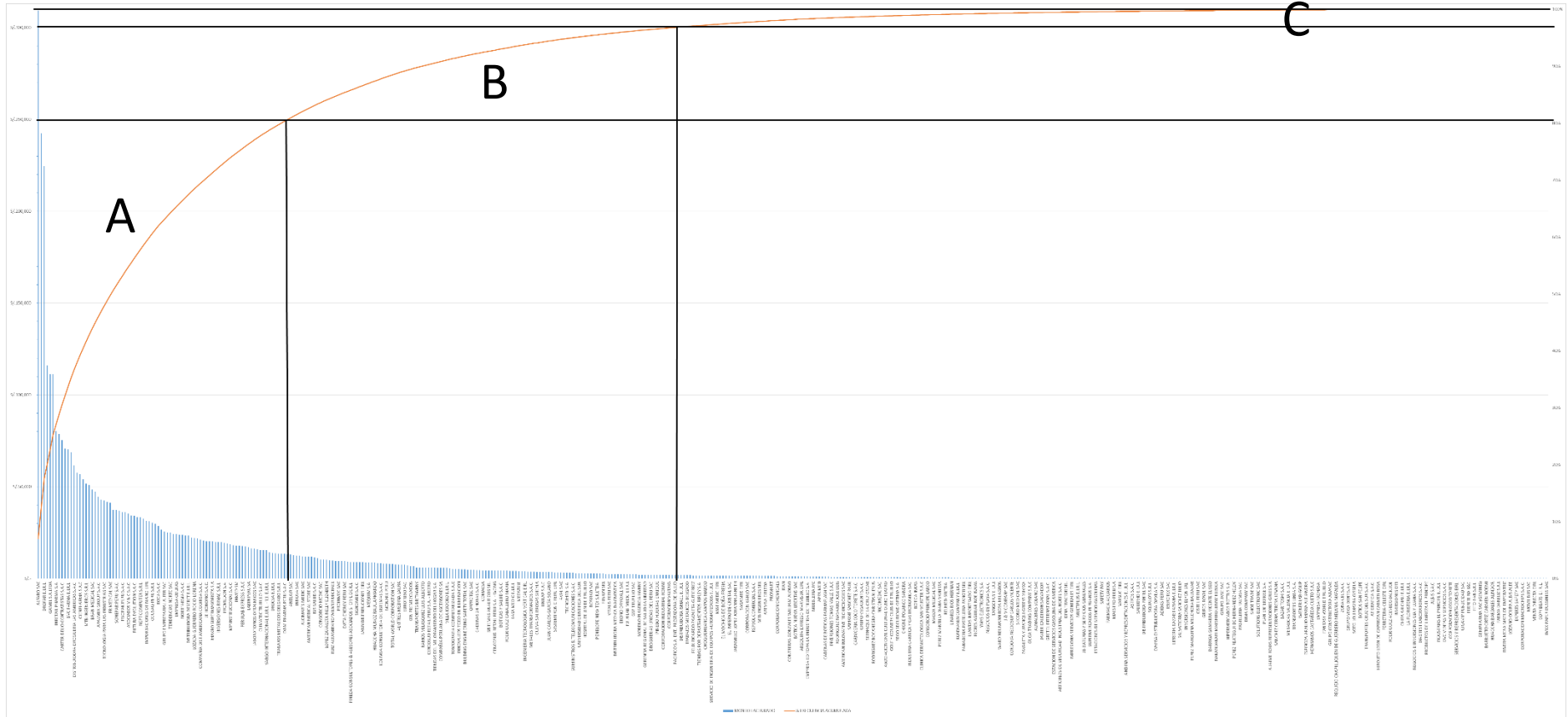
502	IBAL INVESTMENTS SAC	10.00	0.000%	100.000%	C
503	IMEX PAPER BUSSINESS SAC	10.00	0.000%	100.000%	C
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>4,424,310.25</b>			

<b>Participación Estimada</b>	<b>Clasificación</b>	<b>N</b>	<b>Participación n</b>	<b>Compras</b>	<b>Participación compras</b>
0 % - 80 %	A	81	16%	S/. ,526,448.95	80%
81 % - 95 %	B	98	19%	S/. 676,369.08	15%
96 % - 100 %	C	324	64%	S/. 221,492.22	5%

\*n= número de proveedores

Fuente: elaboración propia.

Figura 8  
Diagrama de Pareto – Clasificación ABC



Fuente: elaboración propia.

Se concluye, que el 16% de los proveedores de la empresa, lo cuales equivalen a 81, representan el 80% de las compras o adquisiciones que tuvo la empresa en el periodo 2019 por un total de S/. 3, 526,448.95. Así mismo, el 19% siguiente, que suponen 98 proveedores, están representados por el 15% de las compras de la organización, con un monto asegurado de S/.679,369.08. Finalmente, el 5% de las compras, equivalentes a S/.221,492.22 son producidas por 64% de las compras efectuadas por la empresa y equivalen a 308 proveedores. Con esto, se puede asegurar que los proveedores que pertenecen a la categoría A son más relevantes que los proveedores de la categoría B y a su vez que los proveedores de la categoría B son más relevantes que los proveedores de la categoría C.

El análisis de Pareto es útil para identificar la concentración de las compras de acuerdo con los proveedores de clínica, es decir, muestra de manera precisa cuales son los proveedores con mayor inversión monetaria en compras. Todos estos elementos, permiten tomar decisiones que sirven para mejorar las diferentes iniciativas de las empresas en cuanto a su cadena de suministros. Sin embargo, también permite establecer políticas para la gestión de compras a fin de garantizar un mejor control de estas.

#### **2.4.5. Principales servicios**

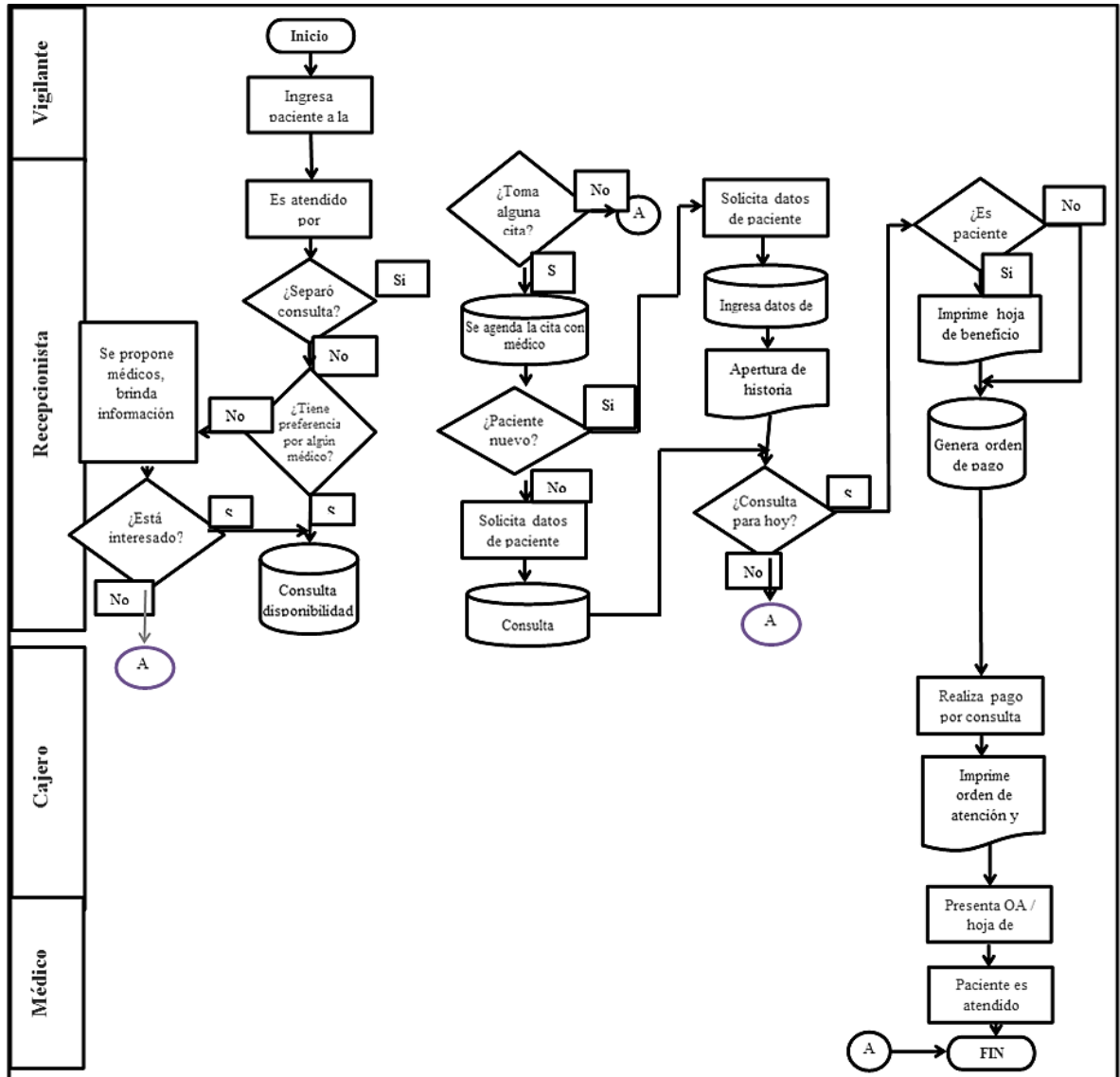
Clínica San Antonio es una institución privada dedicada al cuidado de la salud, especializada en Neurocirugía. Cuenta con una gama amplia de servicios, tales como:

- Médicos especialistas en neurocirugía, gastroenterología, traumatología, oftalmología, ginecología, oncología, entre otros.
- Laboratorio
- Fisioterapia
- Rayos x
- Salud ocupacional
- Tomografías computarizadas
- Servicios de ambulancia complejidad tipo III

Además brinda el servicio de unidad de cuidados intensivos (UCI) y unidad de cuidados intensivos neonatales (UCIN), también cuenta con salas de operaciones muy bien equipadas, lo cual permite realizar cirugías de alta complejidad.

#### **2.4.6. Diagrama de Proceso productivo de la Empresa**

Tabla 8  
 Flujograma de atenciones ambulatorias

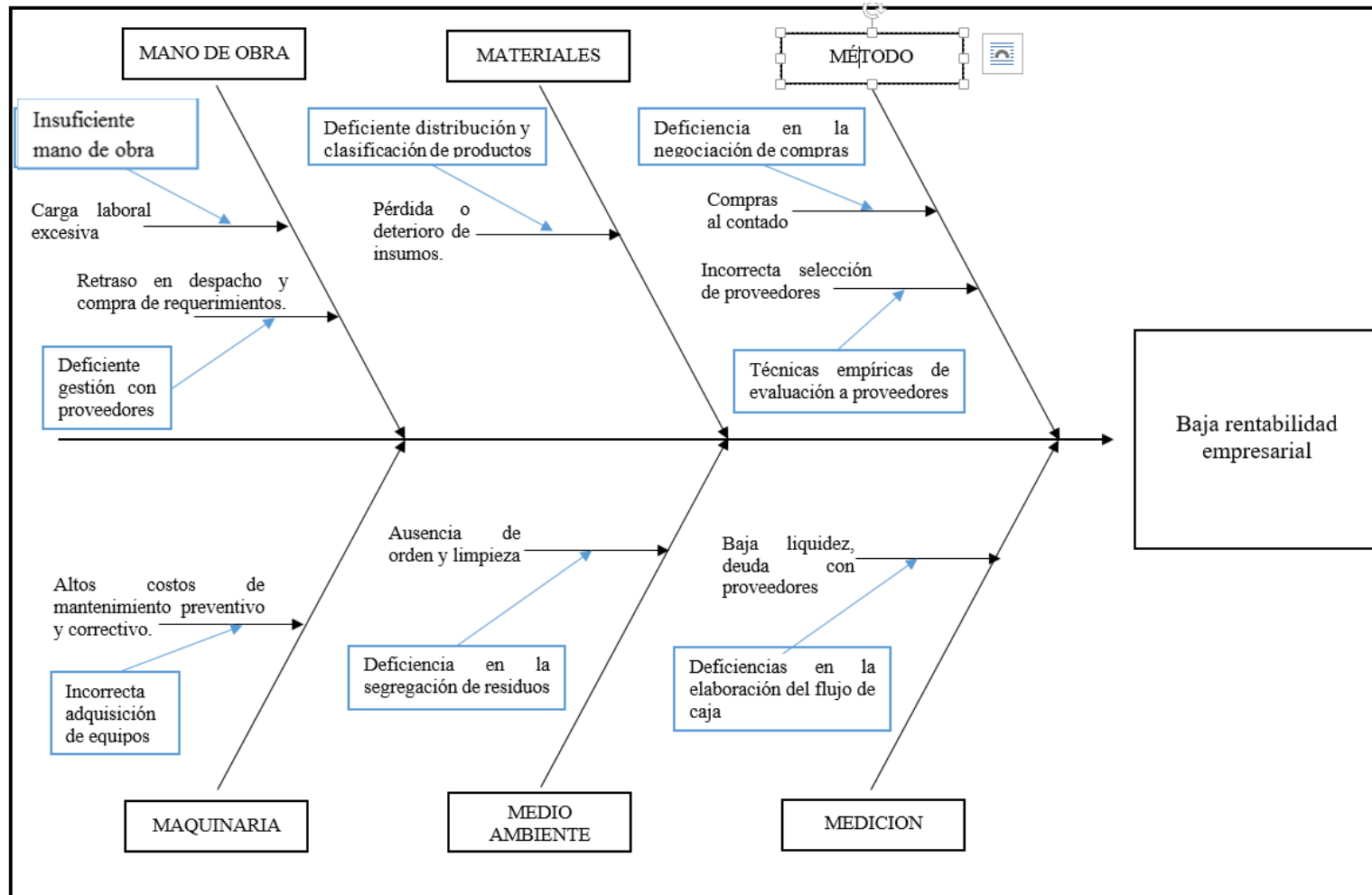


Fuente: elaboración propia.

### 2.4.7. Diagrama de Ishikawa



Figura 9  
 Diagrama de ISHIKAWA



Fuente: elaboración propia.

#### 2.4.8. Priorización de las causas raíz

Tabla 9  
Causa raíz

Causas raíz	Descripción
Cr1	Deficiente gestión con proveedores.
Cr2	Insuficiente mano de obra.
Cr3	Deficiente distribución y clasificación de productos.
Cr4	Deficiencias en negociación de compras.
Cr5	Técnicas empíricas de evaluación a proveedores.
Cr6	Incorrecta adquisición de equipos.
Cr7	Deficiencia en la segregación de residuos.
Cr8	Deficiente elaboración de flujo de caja.

Fuente: elaboración propia.

#### Identificación de problemas y causas raíces

- **Priorización de causas raíces.**

Posteriormente a la identificación de causas raíces que influyen directamente en la baja rentabilidad de la empresa, se procede a realizar una encuesta en las áreas de clínica, con la finalidad de priorizar el nivel de influencia de la problemática en estudio. Para ellos se establecieron enunciados acordes a los puntos críticos.

Tabla 10  
Formato de encuesta gestión de logística

<b>FORMULARIO DE ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE PUNTOS CRITICOS EN GESTIÓN DE CALIDAD LOGISTICA - CLINICA SAN ANTONIO SAC</b>
--

**Indicaciones:** Lea atentamente el enunciado y califique SI o No según su criterio. Sea objetivo en su respuesta.

ENUNCIADO	SI	NO
Respecto a los pedidos se cumple con los plazos de entrega los requerimientos a las áreas.		
El producto entregado cumple con las características solicitadas por el área usuaria.		
Se reciben reclamos de las áreas usuarias respecto a las compras de equipos y/o insumos.		
Cumplen con los parametros establecidos y politicas de provisionamiento de requerimientos.		
Con respecto a las labores diarias en su centro de trabajo, el nivel de carga laboral es excesiva.		
Respecto al almacenamiento, tienen pérdida o deterioro de los insumos.		
Respecto a los residuos desechados, cuentan con un programa de segregación de residuos solidos.		
Se reciben reclamos por incumplimiento de pagos de las compras al credito.		

Fuente: elaboración propia.

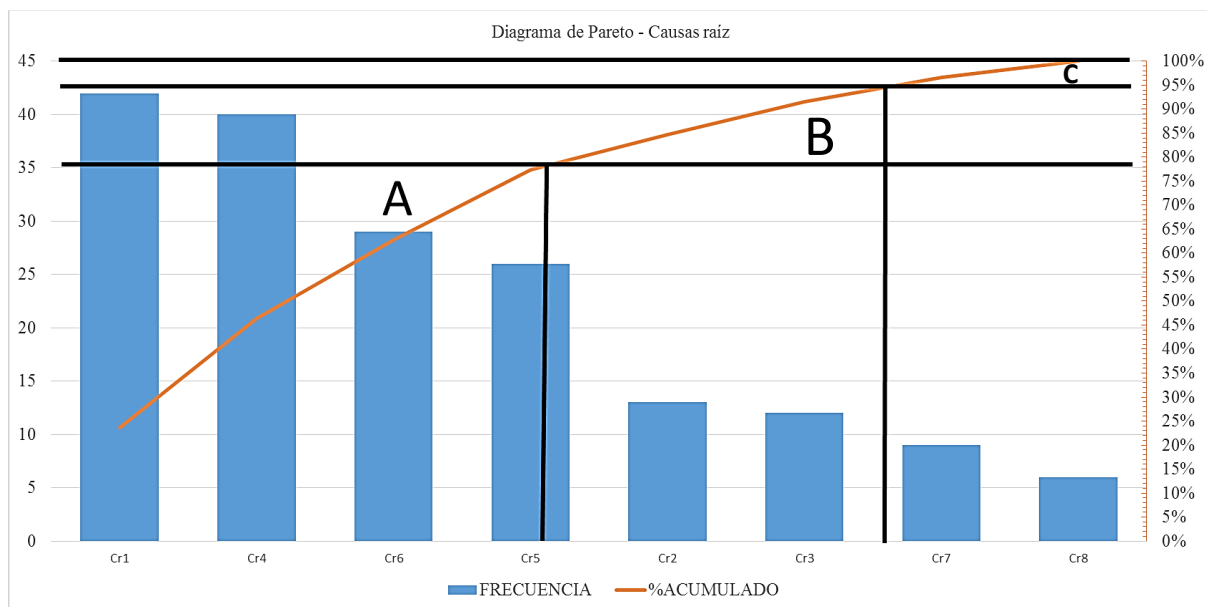
La encuesta se realizó al 90% de trabajadores de la empresa, se priorizó a aquellos trabajadores con mayor participación en requerimientos de sus respectivas áreas. Los resultados obtenidos son los siguientes.

Tabla 11  
Matriz de priorización de causas raíz

N°	Causa Raíz	Puntaje (Según encuesta)	% Individual	% Acumulado	ABC
Cr1	Deficiente gestión con proveedores.	42	23.73%	23.73%	A
Cr4	Deficiencias en negociación de compras.	40	22.60%	46.33%	A
Cr6	Incorrecta adquisición de equipos.	30	16.95%	63.28	A
Cr5	Técnicas empíricas de evaluación a proveedores.	25	14.12%	77.40	A
Cr2	Insuficiente mano de obra.	13	7.34%	84.75%	B
Cr3	Deficiente distribución y clasificación de productos.	12	6.78%	91.53%	B
Cr7	Deficiencia en la segregación de residuos.	9	5.08%	96.61%	C
Cr8	Deficiente elaboración de flujo de caja.	6	3.39%	100.00%	C
		177			
<b>TOTAL</b>					

Fuente: elaboración propia.

Figura 10  
Diagrama de Pareto – Causas raíz



Fuente: elaboración propia.

Se concluye, que las causas raíces que generan mayor pérdida económica, o baja rentabilidad se deben a que la empresa, tiene deficiente gestión con proveedores (Cr1), deficiencias durante las negociaciones de las compras (Cr4), incorrectas adquisiciones de equipos (Cr6) y técnicas empíricas de evaluación a sus proveedores. Por lo cual, se decide trabajar en estas 4 causas raíz, estableciendo políticas de compras y gestión con proveedores.

## 2.4.9. Matriz de indicadores

Tabla 12

Matriz de indicadores

criterio	Causas	Indicador de la CR	Fórmula	Valor Actual	Pérdida S/.	Valor mejora	Beneficio S/.	Herramienta de Mejora
<b>MODELO DE GESTIÓN LOGÍSTICA</b>	CR1: Deficiente gestión con proveedores.	% de compras al crédito	(Total de compras al crédito/ Total de compras) *100%	35.80%	S/.2,840,532.68	95%	S/.4,202,818.03	<b>Programa de evaluación y selección a proveedores</b>
	CR4: Deficiencias en negociación de compras.	% de compras alineadas con la política de compras establecidas.	(Total de compras acorde a política / total de compras) * 100%	0.00%	S/.1,732,897.45	100%	S/.1,732,897.45	<b>Política de compras</b>
	CR6: Incorrecta adquisición de equipos.	% de adquisiciones satisfactorias establecidas por el área usuaria	(Total de compras satisfactorias / Total de compras) * 100%	60.83%				<b>Formato de requerimiento órdenes de pedido y compra</b>
	CR5: Técnicas empíricas de evaluación a proveedores.	% de proveedores evaluados	(Total de proveedores evaluados / Total de proveedores) * 100%	0.00%				<b>Programa de evaluación y selección a proveedores</b>

Fuente: elaboración propia.

## 2.5. Solución propuesta

### 2.5.1. Descripción de las causas raíz

En la empresa, se evidencian las siguientes causas raíz:

- **CR1: Deficiente gestión con proveedores.**

Actualmente a la Clínica San Antonio S.A.C., no cuenta con un programa de gestión de proveedores. Esto refleja que la mayoría de sus compras son al contado, simbolizando que no tiene alianzas comerciales. Esto afecta a la liquidez de la empresa obligando a hacer uso de financiación externa para poder cumplir con sus obligaciones con terceros, generando desde luego baja rentabilidad. Por lo cual, se establece implantar un programa de evaluación y selección de proveedores que permite realizar una gestión de compra inteligente, es decir, clasificar los materiales y/o servicios a comprar en función del riesgo que entrañan para la empresa y su incidencia en los resultados, definiendo una estrategia de compra en función de la posición que ocupe cada material en la matriz. Esto servirá como base para la negociación de compras y que estrategias usar de acuerdo con el riesgo de suministro que represente.

- **CR4: Deficiencias en negociación de compras.**

Al no contar con una política de compras establecida, estas se realizan de manera tradicional, con un enfoque de pago al contado y sin solicitar descuentos corporativos, tampoco se evalúa factores importantes como costo de envío o flete, mantenimiento preventivo, garantía, etc. Por lo cual es importante establecer una política de compras alineada con el objetivo principal de la empresa que es ofrecer servicios de calidad. Adicional a la política se establece realizar una capacitación al personal logístico sobre estrategias en la negociación de compras.

- **CR6: Incorrecta adquisición de equipos.**

Esto se debe a que la empresa actualmente no cuenta con un flujo grama de compras, que sirva como directiva en las adquisiciones, realizando compras innecesarias que no satisfacen las características solicitadas por el área usuaria. Esto se ve reflejado en un número de órdenes de compra anuladas, equipos devueltos asumiendo el flete y costo de instalación, costo alto de mantenimiento correctivo debido a que en su mayoría el motor de los equipos se quema al no ser de la capacidad requerida, etc. Para ello se establece estandarizar la generación de órdenes de compra mediante un flujo grama que involucre el visto bueno del área usuaria con la finalidad de evitar o disminuir al mínimo los errores en el aprovisionamiento de las compras.

- **CR5: Técnicas empíricas de evaluación a proveedores.**

Esto se debe a que los proveedores actuales con los que trabaja la empresa no cumplen a tiempo la entrega de los productos solicitados, generando desabastecimiento en las áreas productivas, así mismo, se evidencia que los productos que se compran son de baja calidad, esto debido que al no contar con proveedores fijos. Esta causa raíz va de la mano con la causa raíz 1 puesto que es parte de la deficiente gestión con proveedores que tiene la empresa. Por lo cual, se estableció desarrollar un programa de evaluación y selección a proveedores.

### 2.5.2. Diagnóstico de pérdidas económicas

Costeo de las causas raíces en la empresa Clínica San Antonio S.A.C

- **CR1: Deficiente gestión con proveedores.**

En el año 2019 la empresa tuvo adquisiciones por un total de S/.4,424,310.25 de los cuales el 64.20% fueron al contado y el 35.80% al crédito con un monto



equivalente a S/.2,840,532.68 y S/.1,583,777.57 respectivamente. Estos datos evidencian que la gestión de compras es en su mayoría al contado, debido a que no se ha gestionado crédito con los proveedores. Por lo cual, se debe disponer de efectivo para las adquisiciones afectando la liquidez de la empresa. A continuación se muestra una tabla de egresos mensuales por compras al contado y al crédito en el año 2019.

Tabla 13

Compras por mes y modalidad de pago – 2019

<b>Mes</b>	<b>Compras al contado</b>		<b>Compras al crédito</b>	
<b>Enero</b>	S/.	276,567.74	S/.	205,305.01
<b>Febrero</b>	S/.	254,476.30	S/.	191,473.71
<b>Marzo</b>	S/.	310,133.36	S/.	136,265.36
<b>Abril</b>	S/.	283,325.23	S/.	53,406.83
<b>Mayo</b>	S/.	279,734.54	S/.	104,100.82
<b>Junio</b>	S/.	170,001.97	S/.	96,810.31
<b>Julio</b>	S/.	208,586.34	S/.	116,011.21
<b>Agosto</b>	S/.	246,785.48	S/.	190,447.89
<b>Setiembre</b>	S/.	234,189.74	S/.	126,005.84
<b>Octubre</b>	S/.	208,711.33	S/.	127,037.58
<b>Noviembre</b>	S/.	193,983.94	S/.	127,047.44
<b>Diciembre</b>	S/.	174,036.71	S/.	109,865.57
<b>Total general</b>	<b>S/.</b>	<b>2,840,532.68</b>	<b>S/.</b>	<b>1,583,777.57</b>

Fuente: elaboración propia.

Se representa como pérdida económica el monto de las compras al contado, puesto que los servicios de la clínica son facturados con crédito de 45 a 90 días a las aseguradoras, por lo cual, se desembolsa efectivo que se recuperará hasta

3 meses después lo que provoca baja liquidez y endeudamiento por acceder a préstamos comerciales para mantener la caja activa.

- **CR4, CR6 y CR5: Deficiencias en negociación de compras, incorrecta adquisición de equipos y técnicas empíricas de evaluación a proveedores.**

De las compras totales en el año 2019, las áreas usuarias mediante el software logístico dan la conformidad de lo recepcionado. Con la descarga de la base de datos de esta calificación, se refleja en la siguiente tabla.

Tabla 14

Calificación de adquisición por área usuaria


<b>Estado de conformidad</b>	<b>Monto de compra</b>	<b>% de conformidad</b>
Conforme	S/. 2,691,412.798	60.83%
Observado	S/. 1,732,897.456	39.17%
<b>Total general</b>	<b>S/. 4,424,310.254</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: elaboración propia.

Así mismo, es preciso especificar que en su mayoría, la disconformidad de las adquisiciones en las áreas usuarias es por calidad del producto, por la duración, por el tiempo de entrega y por las especificaciones técnicas. Factores que muchas veces no satisfacen las necesidades de las áreas y por ese motivo califican como observado la adquisición.

### 2.5.3. Desarrollo de la propuesta de mejora

#### **Programa de evaluación y selección a proveedores**

 <p>CLÍNICA SAN ANTONIO <i>¡Su mejor opción en salud!</i></p>	<b>PROCEDIMIENTO SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y REEVALUACIÓN DE PROVEEDORES</b>	Versión: 1
		Aprobó: Gerencia General
		Fecha: 07-06-20
		Página 83 de 116

## 1. OBJETIVO

Establecer el tipo y alcance del control aplicado a proveedores, garantizando que los productos adquiridos cumplan con los requisitos establecidos internamente.

## 2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para la selección, evaluación y reevaluación de los proveedores que abastecen con servicios y/o productos a Clínica San Antonio SAC.

## 3. DEFINICIONES

### **Formulario de Solicitud de Inscripción en el Registro de Proveedores:**

documento interno que recopila la información general y básica que permite identificar el estado actual de los proveedores, su especialidad, los productos que ofrece y sus relaciones comerciales.

**Listado de Proveedores Confiables:** Listado que relaciona las personas naturales o jurídicas, que una vez hayan cumplido con todos los criterios de selección, se puede establecer una relación comercial.

**Listado de Proveedores Críticos:** Listado que relaciona las personas naturales o jurídicas que afectan de manera directa el abastecimiento de clínica.

## 4. PROCEDIMIENTO

### 4.1 PROVEEDORES DE BIENES Y SERVICIOS

#### Solicitud de Inscripción en el Registro de Proveedores

Para poder ingresar, inicialmente todo proveedor debe estar inscrito y al día en la SUNAT y no encontrarse en estado de embargo o liquidación.

Una vez verificado lo anterior se le entrega al proveedor el Formulario de Solicitud de Inscripción en el registro de Proveedores. Este formulario debe ser diligenciado y devuelto con todos los anexos que se exigen en el mismo.

Cuando se recibe el formulario con los anexos, el coordinador de logística, el coordinador químico farmacéutico, el coordinador de contabilidad y el de tesorería lo revisa y verifica la información consignada en el mismo. Si todo es veraz, selecciona. Si en la verificación y selección encuentra anomalías o irregularidades se reserva el derecho de admisión.

### **Selección de proveedores**

La selección de los proveedores la realiza el coordinador de logística, el coordinador químico farmacéutico y el coordinador de tesorería con base a criterios establecidos previamente. Este debe seleccionar al proveedor una vez se recibe el formulario de Solicitud de inscripción en el registro de proveedores. La selección se realiza en el Formato de Selección de Proveedores, y si cumple con todos los requisitos y pasa la calificación, ingresa al listado de proveedores confiables de la empresa.

Para realizar la selección se utilizan los siguientes criterios:

Tabla 15

Criterios de selección de proveedores

<b>CRITERIOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Precio	20%
Forma de pago	45%
Ubicación del proveedor	20%
Servicio Postventa	15%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: elaboración propia.

**Precio (20%)**

Este criterio evalúa la oferta económica del proveedor, su comportamiento durante las últimas adjudicaciones y los descuentos que ofrece.

**Forma de pago (45%)**

Este criterio califica la forma de pago que ofrece el proveedor, si es al contado, si es al crédito (días de crédito), o pago 50% por adelantado y el saldo en crédito.

**Ubicación del Proveedor (20%)**

Una de las políticas de compra de la Clínica San Antonio, es adquirir productos y servicios preferiblemente de origen nacional. Este criterio se establece en base que las compras ya sea de farmacia como de otros productos que requiere la clínica, en su mayoría son comprados en Lima por que el precio es menor que en Trujillo.

**Postventa (15%)**

Este criterio califica el servicio postventa, la asesoría y la garantía que ofrece el proveedor a la hora de suministrar un bien o servicio. Estos son servicios complementarios que agregan valor al producto o servicio adquirido.

**Criterios de selección**

Tabla 16

Criterios de selección a proveedores

<b>PRECIO 20%</b>					
<b>Rango</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Total puntos</b>		
Por debajo del mercado (ofertas)	5	x	5		
Acorde al mercado	3				
Por encima del mercado	1				
<b>Sumatoria</b>			<b>5</b>		
<b>Calificación</b> (Total puntos * 0.20)	<b>5 * 0.20 = 1</b>		<b>1</b>		
<b>FORMA DE PAGO 45%</b>					
<b>Rango</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Total puntos</b>		
Contado	1				
Crédito	5	x	5		
50% contado y saldo crédito	3				
<b>Sumatoria</b>			<b>5</b>		
<b>Calificación</b> (Total puntos * 0.45)	<b>5 * 0.45 = 1.35</b>		<b>2.25</b>		
<b>FORMA DE PAGO 20%</b>					
<b>Rango</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Total puntos</b>		
Internacional	1				
Local	3				
Nacional	5	x	5		
<b>Sumatoria</b>			<b>5</b>		
<b>Calificación</b> (Total puntos * 0.20)	<b>5 * 0.20 = 1</b>		<b>1</b>		
<b>SERVICIO DE POST VENTA 15%</b>					
<b>Rango</b>	<b>Sub criterios</b>				
	<b>Puntaje</b>	<b>Servicio Post venta</b>	<b>Asesoría</b>	<b>Garantía</b>	<b>Total puntos</b>
No	1			x	1
Si	5	x	x	x	15
<b>Sumatoria</b>					<b>16</b>
<b>Promedio (Total puntos /3)</b>					<b>5.333</b>
<b>Calificación</b> (Total puntos * 0.15)	<b>5.333 * 0.15 = 0.80</b>			<b>0.80</b>	
<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b> (Σ Criterios)	<b>1 + 2.25 + 1 + 0.80</b>			<b>5.05</b>	

Fuente: elaboración propia.

Una vez calculada la puntuación de cada criterio, se procede al cálculo total de la evaluación. Este se obtiene de la sumatoria de los puntajes totales de cada criterio. Solo se aceptarán, aquellos que en la evaluación hayan obtenido un puntaje igual o superior a cuatro (4), o que no siendo así, la dirección administrativa lo considere.

Si se determina que alguno de estos proveedores es crítico para el abastecimiento de la clínica, se debe incluir en la Lista de Proveedores Críticos, los cuales se evaluarán las veces que sean necesarias en el año. Esta evaluación estará a cargo del área para el cuál el proveedor sea crítico, como son el coordinador de logística y el coordinador de farmacia.

### **Evaluación de proveedores**

La evaluación de los proveedores críticos la debe hacer el responsable asignado, mediante el Formato de Evaluación de Proveedores cada vez que se realice una compra o contratación de servicios. Los criterios utilizados para esta evaluación son los siguientes:

Tabla 17

Criterios de evaluación a proveedores

<b>Criterios</b>	<b>Porcentaje</b>
Cumplimiento en tiempo	25%
Cumplimiento en ítems pedidos	25%
Producto y/o servicio conforme (calidad)	25%
Precio	25%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

### **Cumplimiento en tiempo**

Este criterio evalúa el cumplimiento del proveedor en cuanto a la puntualidad en la entrega, teniendo en cuenta las fechas y/o el tiempo pactado. Además califica la capacidad de respuesta que tiene el proveedor ante los inconvenientes o imprevistos que se puedan presentar en la empresa.

### **Cumplimiento en ítems pedidos**

Este criterio evalúa el cumplimiento del proveedor en cuando a la entrega de la totalidad de los productos solicitados o del servicio requerido, en la fecha estipulada para el mismo.

### **Producto y/o Servicio Conforme (Calidad)**

Este criterio evalúa la conformidad de los productos y/o servicios requeridos, es decir, si los productos fueron entregados con la calidad especificada o si por el contrario el producto fue devuelto. Aquí se evalúa si el bien o servicio cumplió o no cumplió con las especificaciones.

### **Precio**

Este criterio evalúa la oferta económica del proveedor, su comportamiento durante las últimas adjudicaciones y los descuentos que ofrece.

### **Servicio**

Este criterio evalúa los beneficios ofrecidos por el proveedor antes, durante y después de la compra. Es decir su capacidad de atención, de respuesta, su disposición, el soporte técnico, la respuesta a los mantenimientos preventivos y/o correctivos, la solución oportuna de las quejas o inconvenientes relacionados con rechazos y/o devoluciones.



## CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Tabla 18

Criterios de evaluación a proveedores

<b>CUMPLIMIENTO EN LA ENTREGA DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS 25%</b>	
	<b>Puntuación</b>
Si	5
No	1
<b>ENTREGO EL PEDIDO COMPLETO Y/O REALIZO EL SERVICIO EN SU TOTALIDAD 25%</b>	
<b>Rango</b>	<b>Puntuación</b>
1-20%	1
21-40%	2
41-60%	3
61-80%	4
81-90%	4.5
100%	5
<b>PRODUCTO Y/O SERVICIO CONFORME A LO SOLICITADO 25%</b>	
<b>Rango</b>	<b>Puntuación</b>
1-20%	1
21-40%	2
41-60%	3
61-80%	4
81-90%	4.5
100%	5
<b>PRECIO</b>	
	<b>Puntuación</b>
Si	5
No	4

Fuente: elaboración propia

### Reevaluación de Proveedores

La reevaluación de los proveedores se realizará cada seis meses, y se tendrán en cuenta los mismos criterios de evaluación. El resultado de la reevaluación es el promedio de las evaluaciones realizadas al proveedor durante el período y

continuará en el listado de proveedores confiables siempre y cuando la calificación promedio sea igual o superior a 4. Si el proveedor no alcanza el puntaje establecido para esta reevaluación, saldrá automáticamente del listado de Proveedores confiables salvo que la Gerencia General consideren lo contrario

## 5. RESPONSABILIDAD

Tabla 19

Cargos y responsabilidades en la gestión de proveedores

CARGO	RESPONSABILIDAD
Coordinador de Compras y Almacén	Seleccionar, evaluar y reevaluar a los proveedores relacionados con el suministro de insumos necesarios para el abastecimiento de productos, insumos, servicios, maquinaria y/o equipos de Clínica San Antonio.
Coordinador farmacia	Seleccionar, evaluar y reevaluar a los proveedores relacionados solamente al material quirúrgico y químico farmacéutico.
Gerencia General	Ejercer funciones de supervisión y control relacionadas con aprovisionamiento de las compras. Estas supervisiones contarán con el apoyo del coordinador de tesorería.

Fuente: elaboración propia

### Política de compras

El propósito de cualquier política de compras de una empresa es: establecer un compromiso de la empresa con sus proveedores en el proceso de compra. Fomentar el cumplimiento de unos criterios básicos por parte de los proveedores. Difundir dicho compromiso entre empresa y proveedores.

Por lo tanto una empresa selecciona sus proveedores siguiendo un mismo criterio. Es decir, aplicar lo que denominamos política de compras. Normalmente se rigen por características como: precio, calidad, plazos de entrega, capacidad técnica, etc.

Debemos tener en cuenta que cada vez es más complejo realizar las compras, sobre todo para una empresa dedicada al rubro de la salud. El motivo es la naturaleza y la diversidad de servicios que encontramos en el mercado. A esto debemos de sumarle los constantes cambios tecnológicos, así como las cada vez mayores exigencias de calidad.

En este sentido, algunas de las responsabilidades para Clínica San Antonio SAC son:

- Mantener una continuidad en el suministro de productos farmacéuticos, insumos de laboratorio, material médico quirúrgico, entre otros.
- Que estos suministros cumplen los principios de calidad establecidos por el ministerio de salud y las certificaciones correspondientes.
- Obtener los productos al menor coste posible.

### **Formato de requerimiento órdenes de pedido y compra**

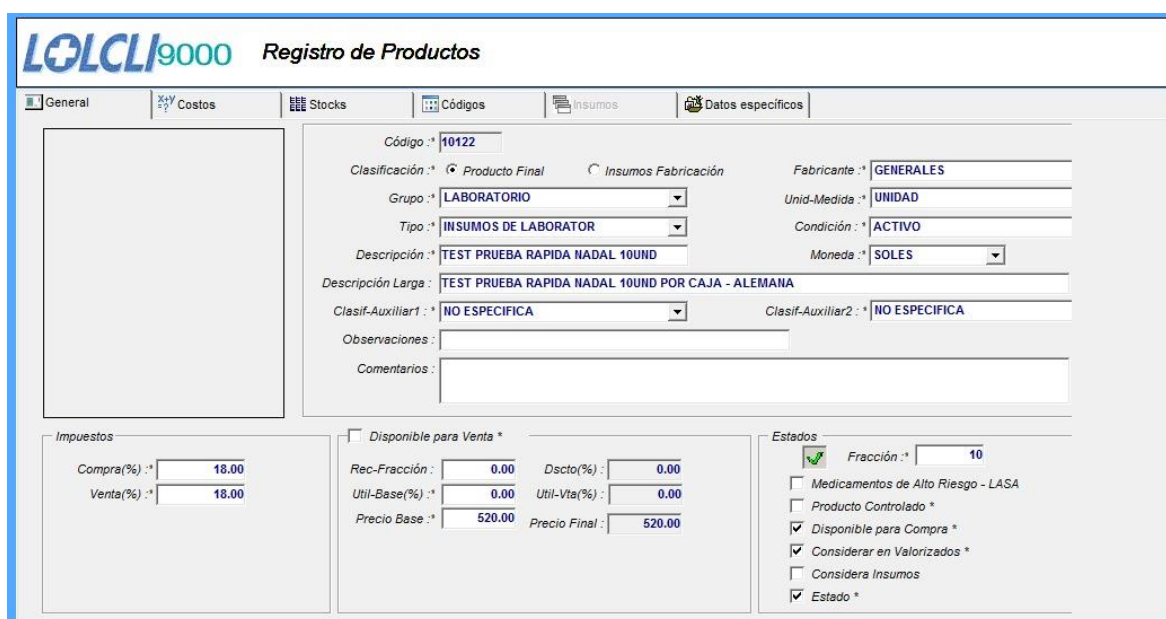
El requerimiento debe contener las especificaciones técnicas, es decir, consiste en la descripción objetiva y precisa de las características del bien y/o servicio (dimensiones, material, composición, marca, modelo, serie, procedencia, entre otros), requisitos funcionales relevantes para cumplir con la finalidad. En caso de solicitar un servicio las condiciones en las que debe ejecutarse la contratación (lugar, plazo, penalidades, forma de pago, obligaciones, entre otros).

Para lo cual, se implementará el uso del SISTEMA LOLCLI 900 y se abrirá el módulo de logística y proveedores. Con la finalidad de tener todo centralizado y en un solo software que permita llevar un control exacto de los requerimientos y las compras.

El sistema inicia en la creación del producto o servicio, para lo cual es necesario ingresar el módulo de logística, posteriormente ingresar a “Registro de productos” y seguidamente llenar todos los datos requeridos.

Figura 11

Registro de productos



Fuente: elaboración propia

Con el producto registrado, el área usuaria en este caso, laboratorio, realiza el requerimiento del pedido, también haciendo del sistema LOLCLI 9000, módulo de logística.

Figura 12

Pedido Abastecimiento



Item	Descripción		C-Fab	Cant-E	Cant-F	Saldo-E	Saldo-F	Stk-E Abast	Stk-F Abast	Stk-E Solic	Stk-F Solic
1	TEST PRUEBA RAPIDA NADAL 10UND	G	10	10	0	10	0	0	0	6	1

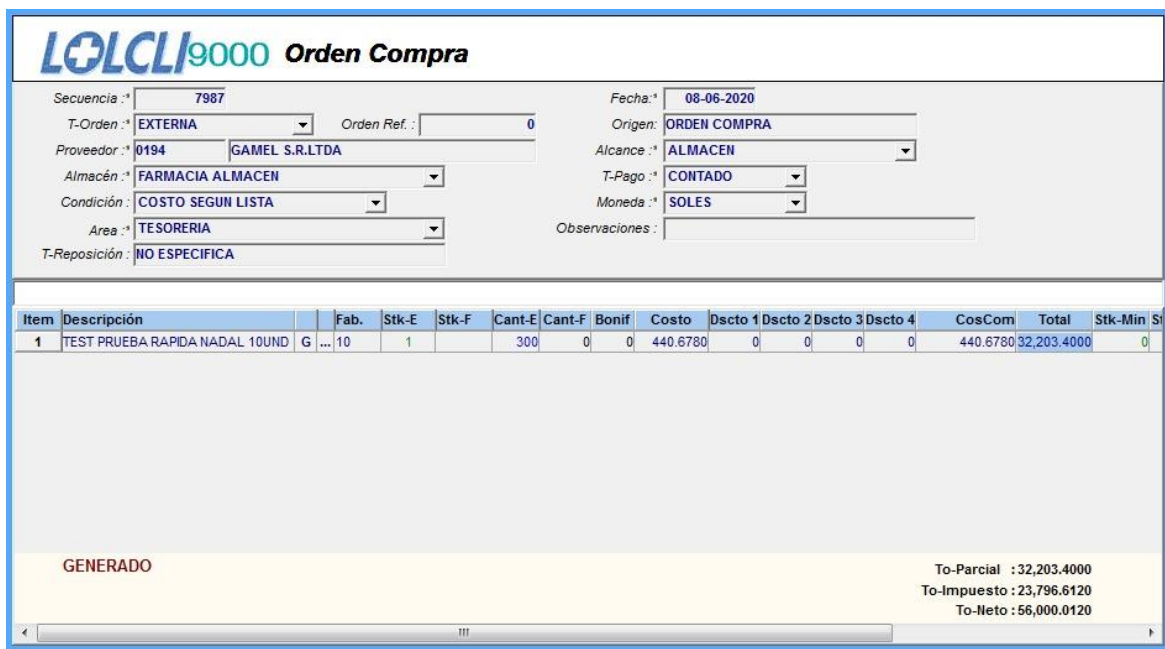
Fuente: elaboración propia

En este módulo se debe ingresar el almacén que va a abastecer el requerimiento, para lo cual tenemos implementado el almacén denominado “ALMACEN CLINICA”, posteriormente se ingresa el usuario del solicitante, en este caso la persona que solicita es la Lic. Lizet Calvo coordinadora de farmacia. Se debe seleccionar si el requerimiento es de modalidad “reposición, consumo o paciente”, cuando se habla de reposición se hace referencia a reposición de productos de farmacia o laboratorio, en caso se seleccione consumo se usará únicamente para materiales de consumo clínico tales como útiles de escritorio, enseres de limpieza y/o desinfección y productos de servicios públicos (Ej. agua) y finalmente la modalidad pacientes, es para uso de personal asistencial que solicite requerimientos de indicaciones médicas a farmacia por pacientes hospitalizados.

Finalmente en como se aprecia en la imagen el saldo en stock (“SALDO-E”) es de 10 cajas y lo solicitado por farmacia es de la misma cantidad, por lo cual cuando se realice el egreso del inventario, dicho producto quedará en stock 0. Entonces, se procede a cotizar el producto con el proveedor, confirmado el stock, tiempo de entrega y sobre todo que el precio no haya variado o en todo caso a solicitar descuentos y seguidamente a realizar la orden de compra.

Figura 13 Orden de compra

Orden de compra



**LCL9000 Orden Compra**

Secuencia: 7987      Fecha: 08-06-2020  
T-Orden: EXTERNA      Orden Ref.: 0      Origen: ORDEN COMPRA  
Proveedor: 0194      GAMEL S.R.LTDA      Alcance: ALMACEN  
Almacén: FARMACIA ALMACEN      T-Pago: CONTADO  
Condición: COSTO SEGUN LISTA      Moneda: SOLES  
Area: TESORERIA      Observaciones:  
T-Reposición: NO ESPECIFICA

Item	Descripción	Fab.	Stk-E	Stk-F	Cant-E	Cant-F	Bonif	Costo	Dscto 1	Dscto 2	Dscto 3	Dscto 4	CosCom	Total	Stk-Min
1	TEST PRUEBA RAPIDA NADAL 10UND	G ...	10	1	300	0	0	440.6780	0	0	0	0	440.6780	32,203.4000	0

**GENERADO**

To-Parcial : 32,203.4000  
To-Impuesto : 23,796.6120  
To-Neto : 56,000.0120

Fuente: elaboración propia

Es requisito fundamental que toda orden de compra vaya anexada a su cotización, misma que debe indicar como requisito fundamental, precio unitario, fecha de vencimiento, lote, moneda, percepción, stock, entrega inmediata, condiciones del flete, número de cuenta para depósito, número telefónico de persona de contacto.

Con estos documentos, se procede a solicitar el visto bueno y sello de gerencia general para la aprobación de la compra y seguidamente entregar al área de tesorería para la programación del pago en caso sea crédito o contado y solicitar la factura.

## 2.6. Evaluación económica financiera.

### 2.6.1. Inversión para la propuesta – plan de capacitación uso del módulo LOGÍSTICA en LOLCLI 900+

Tabla 20

Inversión para propuesta de plan de capacitación

<b>PLAN DE CAPACITACION</b>			
<b>DESCRIPCION</b>	<b>UNID</b>	<b>PRECIO</b>	<b>TOTAL</b>
Formatos	1	S/. 180.00	S/. 180.00
Capacitación evaluación proveedores	1	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00
Módulo Logística LOLIMSA	1	\$ 11,000.00	S/.31,860.00
Servicio capacitación LOLIMSA	1	\$ 882.30	S/. 3,132.20
Servicio técnico mensual LOLIMSA	12	\$ 262.40	S/.11,178.24
Laptop	1	S/. 2,500.00	S/. 2,500.00
Alquiler de sillas	60	S/. 150.00	S/. 150.00
Archivadores	60	S/. 240.00	S/. 240.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/.51,240.44</b>

Fuente: elaboración propia

## 2.6.2. Evaluación económica

Tabla 21

### Evaluación económica

ESTADO DE RESULTADOS						
AÑO	0	1	2	3	4	5
Ingresos		S/. 6,109,115.61	S/. 6,170,206.77	S/. 6,231,908.83	S/. 6,294,227.92	S/. 6,357,170.20
Costo de ventas		S/. 4,620,600.00	S/. 4,666,806.00	S/. 4,713,474.06	S/. 4,760,608.80	S/. 4,808,214.89
Depreciación		S/. 7,831.63	S/. 7,831.63	S/. 7,831.63	S/. 7,831.63	S/. 7,831.63
Gastos administrativos por ventas		S/. 1,446,360.00	S/. 1,460,823.60	S/. 1,475,431.84	S/. 1,490,186.15	S/. 1,505,088.02
Utilidad antes de impuestos		S/. 34,323.98	S/. 34,745.54	S/. 35,171.31	S/. 35,601.34	S/. 36,035.67
Impuesto a la renta (30%)		S/. 10,297.19	S/. 10,423.66	S/. 10,551.39	S/. 10,680.40	S/. 10,810.70
Utilidad despues de impuestos		<b>S/. 24,026.79</b>	<b>S/. 24,321.88</b>	<b>S/. 24,619.92</b>	<b>S/. 24,920.94</b>	<b>S/. 25,224.97</b>
FLUJO DE CAJA						
AÑO	0	1	2	3	4	5
Utilidad despues de impuestos		S/. 24,026.79	S/. 24,321.88	S/. 24,619.92	S/. 24,920.94	S/. 25,224.97
Depreciación		S/. 1,831.63	S/. 1,831.63	S/. 1,831.63	S/. 1,831.63	S/. 1,831.63
INVERSIÓN	-S/. 51,240.44					
	<b>-S/. 51,240.44</b>	<b>S/. 25,858.42</b>	<b>S/. 26,153.51</b>	<b>S/. 26,451.55</b>	<b>S/. 26,752.57</b>	<b>S/. 27,056.60</b>
VAN	S/.86,331.64					
TIR	43%					
B/C	S/. 1.95					

Fuente: elaboración propia



Cálculo del periodo retorno de la inversión.

$$PRI = A + \left( \frac{B - C}{D} \right)$$

Dónde,

A = Periodo anterior al que se recupera la inversión

B = Inversión inicial (abs)

C = Flujo de caja acumulado del periodo A

D = Flujo de caja del periodo donde se recupera la inversión

Tabla 22

Cálculo del PAY-BACK

Concepto	Valores	Flujo de caja acumulado
Inversión inicial	(B) -S/. 51,240.44	
Flujo de caja año 1	S/. 25,858.42	S/. 25,858.42
Flujo de caja año 2	S/. 26,153.51	S/. 52,011.92 (C)
Flujo de caja año 3	(D) S/. 26,451.55	S/. 78,463.47

Fuente: elaboración propia

Reemplazando: PRI = 1.96 años

Es decir, finalizando el segundo periodo con exactitud a 1 año, 11 meses y 15 días se recuperaría por completo la inversión.

## CAPÍTULO III. RESULTADOS

### 3.1. Resultados

Después de haber identificado los problemas actuales del área de logística de la Clínica San Antonio SAC, realizado el diagnóstico de las pérdidas actuales por cada causa raíz e implementado sus respectivas mejoras, se tiene los siguientes resultados.

Pérdida antes de la mejora en el área de logística:

Tabla 23

Pérdida de las causas del área de logística antes de la mejora

N° Causa Raíz	Pérdida antes de la mejora	
CR1	S/.	2,840,532.68
CR4, CR6, CR5	S/.	1,732,897.45

Fuente: elaboración propia

Pérdida después de la mejora en el área de logística:

Tabla 24

Pérdida de las causas del área de logística después de la mejora

N° Causa Raíz	Pérdida después de la mejora	
CR1	S/.	221,200.95
CR4, CR6, CR5	S/.	-

Fuente: elaboración propia

Beneficio de la propuesta de mejora del área de logística.

Tabla 25

Beneficio de la propuesta en la gestión logística

N° Causa Raíz	Beneficio total	
CR1	S/.	4,202,818.03
CR4, CR6, CR5	S/.	1,732,897.45

Fuente: elaboración propia

Resumen del beneficio total de la gestión logística.

Tabla 26

Resumen del beneficio total de la gestión logística.

N° Causa Raíz	Pérdida antes de la mejora		Pérdida después de la mejora		Beneficio total	
CR1	S/.	2,840,532.68	S/.	221,200.95	S/.	4,202,818.03
CR4, CR6, CR5	S/.	1,732,897.45	S/.	-	S/.	1,732,897.45

Fuente: elaboración propia

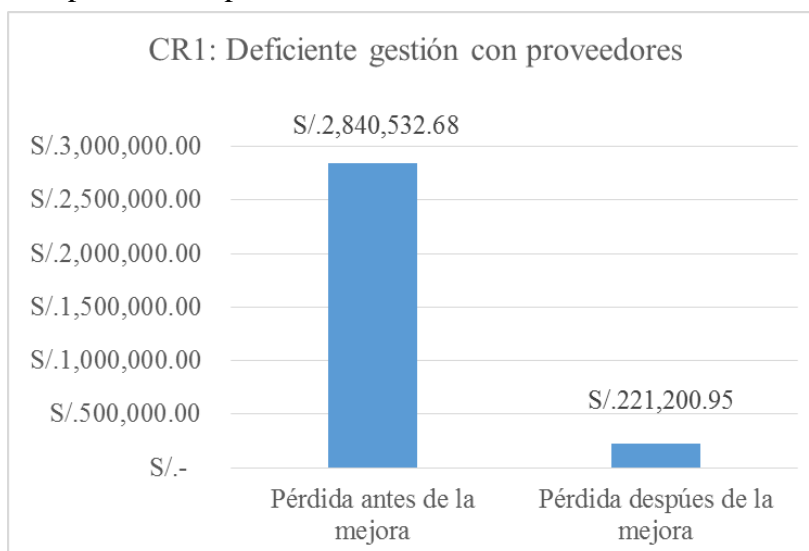
## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 Discusión

El siguiente gráfico muestra una pérdida anual de S/. 2'840,532.68 por la deficiente gestión con proveedores, debido a la deficiente articulación del actual sistema de compras. Después de implementar la mejora, las pérdidas disminuyen a S/ 221,200.95 representando el 95% de reducción.

Figura 14

Comparación de pérdidas CR1

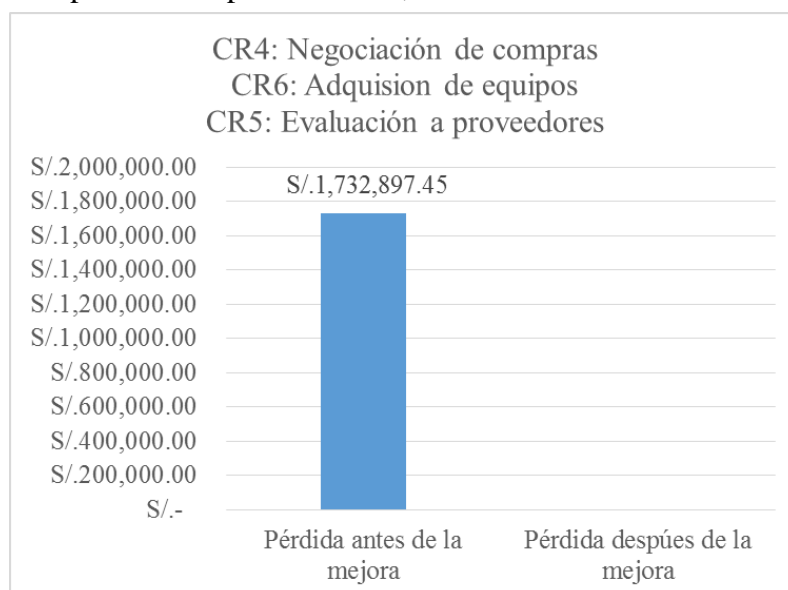


Fuente: elaboración propia

El siguiente gráfico muestra una pérdida anual de S/. 1'732,897.45 a causa de la deficiencias en las negociación de las compras, que a su vez se enlaza con la incorrecta adquisición de equipos y donde las técnicas empíricas de evaluación a proveedores juegan en contra de la rentabilidad de la clínica. Después de implementar la mejora se espera erradicar por completo las pérdidas.

Figura 15

Comparación de pérdidas CR4, CR6. CR5



Fuente: elaboración propia

## 4.2 Conclusiones

La empresa tiene una gran trayectoria en la ciudad de Trujillo y si bien ha logrado crecer desde sus inicios hasta la fecha actual, muestra ciertas falencias en la gestión logística debido al mal control y deficiente administración. Después de la aplicación del modelo de gestión logística, se obtuvo los siguientes resultados:

Se logró diagnosticar la situación actual de las áreas de logística obteniendo como resultados del análisis de Pareto que el 16% de los proveedores de la empresa representan el 80% de las compras, así mismo el 19% de proveedores siguientes, están representados por el 15% de las compras de la empresa y el 64% de los proveedores restantes, representan el 5% de las compras. Lo que representa claramente que, la mayor concentración de compras es a una cantidad reducida de proveedores, lo que puede presentar riesgos.

Se logró proponer la implementación de un modelo de gestión de la logística con un enfoque de selección y evaluación a proveedores, mediante un programa que permite

evaluar al proveedor en base a criterios tales como precio, forma de pago, ubicación y servicio postventa.

Se determinó que el impacto que genera la propuesta sobre la rentabilidad de la empresa es de S/.4'352,229.18 representado por el 95.16% de la reducción de pérdidas por la deficiente gestión con proveedores.

Finalmente la evaluación económica de la propuesta muestran resultados tales como: valor actual neto - VAN de S/ 86,331.64, tasa interna de retorno – TIR de 43% y beneficio costos del proyecto B/C S/.1.95 además, finalizando el segundo periodo con exactitud a 1 año, 11 meses y 15 días se recuperaría por completo la inversión

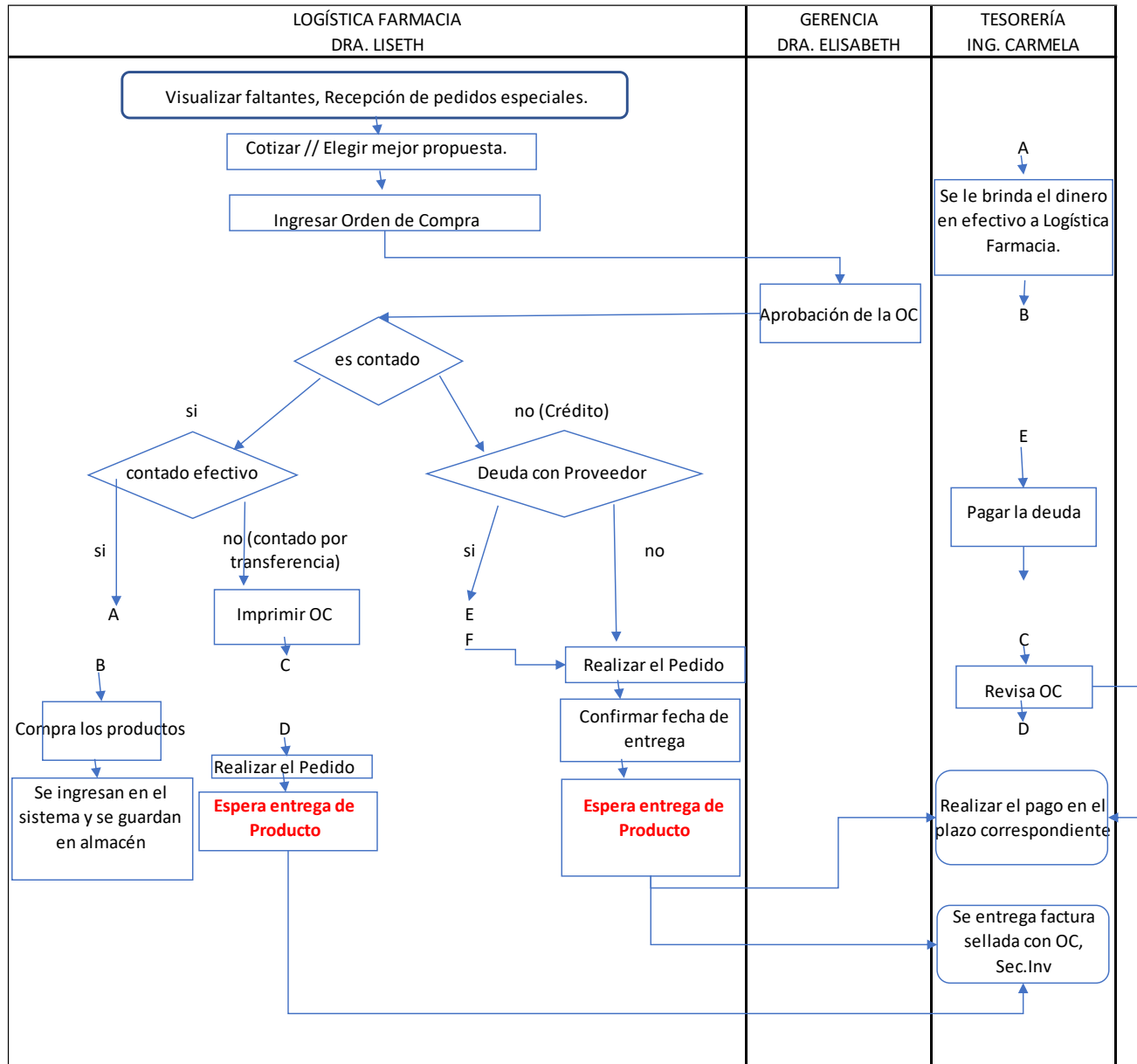
## REFERENCIAS

- Acevedo, Espino, y Edward Jesus. 2016. «Implementación de mejora en la gestión compras para incrementar la productividad en un concesionario de alimentos». *Universidad San Ignacio de Loyola*.
- Alcalde-Rabanal, Jacqueline Elizabeth, Oswaldo Lazo-González, y Gustavo Nigenda. 2011. «Sistema de salud de Perú». *Salud Pública de México* 53:s243-54.
- Alosilla-Velazco Vera, Ralph Fernando, Pier Carlo José Levaggi Muttini, Adriana Carolina Peña Noval, y Jaime Javier Rodríguez-Frías Chávez. 2013. «Planeamiento Estratégico del Sector Salud Privada en Lima». *Pontificia Universidad Católica del Perú*.
- Andrade, Horacio. 2005. *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*. Netbiblo.
- Anón. s. f. «Memoria Anual 2019 CREDICORP - Español.pdf».
- Ase, Ivan, y Jacinta Buriyovich. 2009. «La estrategia de Atención Primaria de la Salud: ¿progresividad o regresividad en el derecho a la salud?» *Salud Colectiva* 5:27-47.
- Barrios Rodríguez, Jeffrey Mauricio, y Martha Guisel Méndez Castañeda. 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.»
- Block, Stanley B. &#8207; 2013. «Fundamentos de Administración financiera / Stanley B. Block, Geoffrey A. Hirt y Bartley R. Danielsen.»
- Bringas, Noriega, y Katherine Franchesca. 2018. «Propuesta de mejora en la gestión del almacén para reducir costos logísticos en la empresa transportes rodrigo Carranza S.A.C. – Trujillo.» *Universidad Privada del Norte*.

- Escudero Serrano, María José. 2013. *Gestión logística y comercial*. Ediciones Paraninfo, S.A.
- García, Luis, Mora, Anibal. 2016. *Gestión Logística Integral: Las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento (2a ed.)*. Ecoe Ediciones.
- Gitman, Lawrence J., y Chad J. Zutter. 2013. *Principios De Administracion Financiera / Principles of Financial Administration*. Pearson Education.
- Guiltinan, Joseph P., Gordon W. Paul, y Thomas J. Madden. 1998. *Gerencia de marketing: estrategias y programas*. McGraw Hill.
- Sanz, Raquel Arguedas, Julio González Arias, José Manuel González Fidalgo, y Rodrigo Martín García. 2016. *Finanzas empresariales*. Editorial Centro de Estudios Ramon Areces SA.
- Urday Jauregui, Carlos Armando, y Pamela Cebrenos Gutiérrez. 2017. «La gestión logística y su influencia en la competitividad en las PyMEs del sector construcción importadoras de maquinarias, equipos y herramientas del distrito de Puente Piedra». *Universidad San Ignacio de Loyola*.

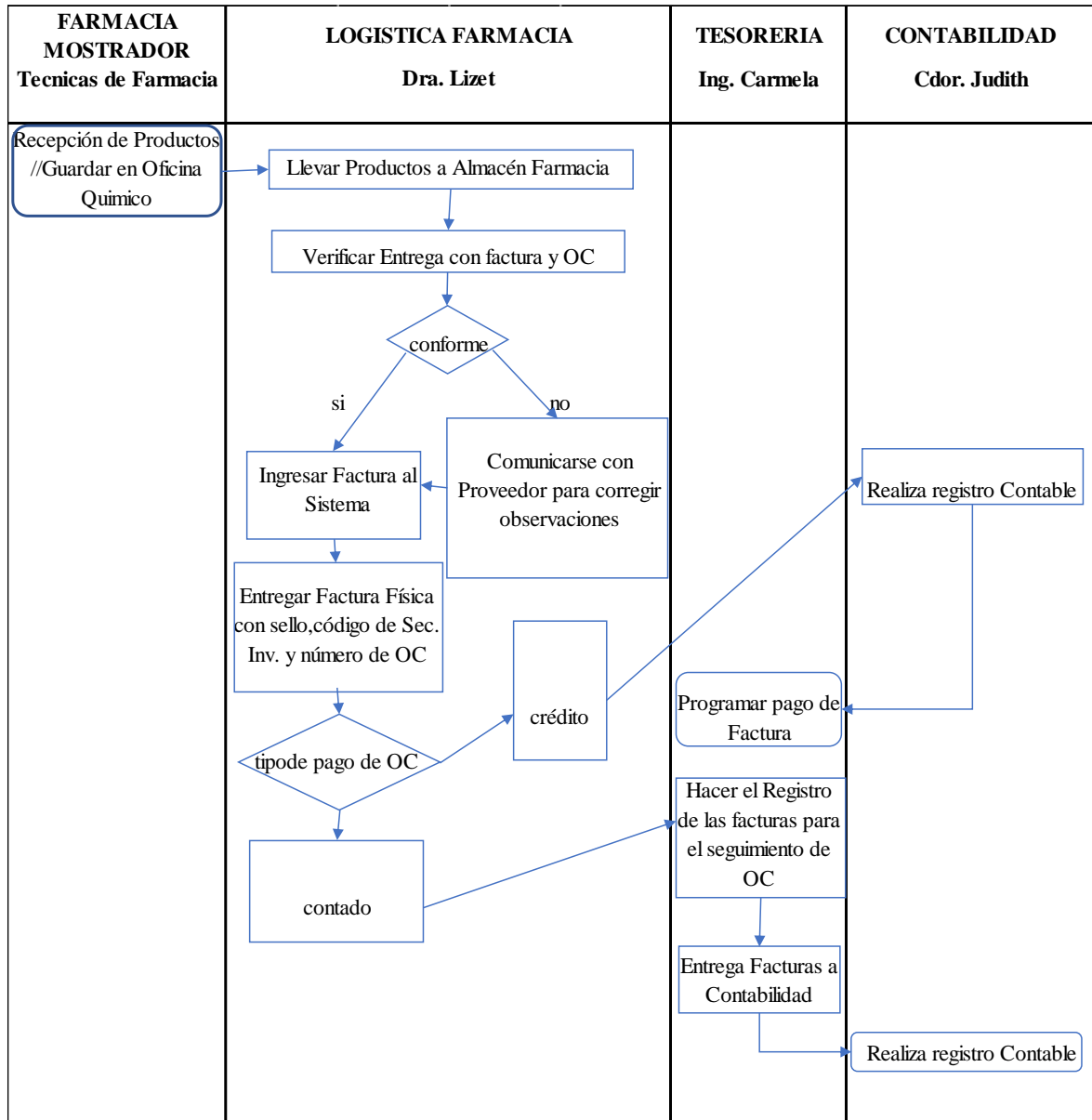
## ANEXOS

### ANEXO n.º 1. Diagrama de flujo del proceso: orden de compra





ANEXO n.º 2. Recepción de productos.



ANEXO n.º 3. Desarrollo procedimiento

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Visualizar faltantes de productos en el Sistema. Recepcionar pedidos de productos específicos.	Dra. Liseth
2	Realizar requerimientos y cotizar. Escoger la mejor cotización.	Dra. Liseth
3	Ingresar la Orden de Compra al Sistema	Dra. Liseth
4	Verificar los Precios y stock de la Orden de Compra Si hay observaciones: Continuar según paso 5 Si no hay observaciones: Continuar según paso 6	Ing. Esther
5	Corregir o sustentar observaciones. Si se cumplen las condiciones: Continuar según paso 6 Si no se cumplen las condiciones: Fin del Procedimiento	Dra. Liseth
6	Aprobar Orden de Compra, presentando sustento de las observaciones. Si se cumplen las condiciones: Continuar según paso 7 Si no se cumplen las condiciones: Fin del Procedimiento	Dra. Elizabeth
7	Visualizar el tipo de pedido Si es al contado: Continuar según paso 8 Si es crédito: Continuar según paso 14	Dra. Liseth
8	Visualizar el tipo de Contado que es el pedido Si es contado - efectivo: Continuar según paso 9 Si es contado por transferencia: Continuar según paso 11	Dra. Liseth
9	Brindar efectivo a encargada para realizar la compra	Ing. Carmela
10	Guardar en Almacén e Ingresar al Sistema Fin del Procedimiento	Dra. Liseth
11	Imprimir Orden de Compra	Dra. Liseth

12	Revisar Orden de Compra y realizar el pago correspondiente	Ing. Carmela
13	Realizar el Pedido, Esperar la entrega de pedido. Fin del Procedimiento	Dra. Liseth
14	Revisar deuda con Proveedor Si hay deuda: Continuar según paso 15 Si no hay deuda: Continuar según paso 16	Ing. Carmela
15	Pagar deuda y reportar pago con Dra. Liseth	Ing. Carmela
16	Realizar el pedido Confirmar fecha de Entrega Esperar entrega de Producto. Fin del Procedimiento	Dra. Liseth

ANEXO n.º 4. Pedido abastecimiento LOLCLI 9000+



### Pedidos Abastecimiento

Secuencia :\*

Fecha :

Alm-Abastece :\*

Origen :

Responsable :

Modalidad

Reposición    Alm-Solicita :

Consumo    Centro Costo :

Paciente    Prefectura :

Observaciones :


Item	Descripción		C-Fab	Cant-E	Cant-F	Saldo-E	Saldo-F	Stk-E Abast	Stk-F Abast	Stk-E Solic	Stk-F Soli
1	LAPICERO NEGRO FABER CASTELX50	G	10	0	2	0	2	2	0	0	0
2	PAPEL MEMBRETADO CSA X 1000	G	10	0	50	0	50	6	597	0	0
3	CORRECTOR KP 9 ML	G	10	1	0	1	0	12	0	0	0
4	CLIPS METALICOS CAJAX100U	G	10	2	0	2	0	16	0	0	0
5	AGUA AQUAMIEL X 20 LITROS	G	10	1	0	1	0	63	0	0	0

**DOCUMENTO GENERADO**

ANEXO n.º 5. Generación orden de compra LOLCLI 9000+

LOLCLI9000 Orden Compra															
Secuencia :*	8297				Fecha :*	16-07-2020									
T-Orden :*	EXTERNA				Orden Ref. :*	0				Origen :	ORDEN COMPRA				
Proveedor :*	0105 COPY VENTAS S.R.L.				Alcance :*	ALMACEN									
Almacén :*	ALMACEN CLINICA				T-Pago :*	CREDITO									
Condición :*	COSTO SEGUN PROVEEDOR				Moneda :*	SOLES									
Area :*	ADMINISTRACION				Observaciones :	CREDITO 30 DIAS									
T-Reposición :	NO ESPECIFICA														
Item	Descripción	Fab.	Stk-E	Stk-F	Cant-E	Cant-F	Bonif	Costo	Dscto 1	Dscto 2	Dscto 3	Dscto 4	CosCom	Total	Stk-Mit
1	HUELLERO ARTESCO NEGRO	G ... UESC			2	0	0	2.5847	0	0	0	0	2.5847	5.1694	
2	REGLA ARTESCO X 30CM	G ... 10	9		3	0	0	0.4492	0	0	0	0	0.4492	1.3476	
3	GOMA EN BARRA X 1	G ... 10	6		5	0	0	1.9663	0	0	0	0	1.9663	9.8315	
4	ESTUCHE P/CD PAQ X 100 UD	G ... 10	3		7	0	0	5.0085	0	0	0	0	5.0085	35.0595	
5	FOLDER MANILA A4 X 25UND	G ... 10	5		10	0	0	3.8390	0	0	0	0	3.8390	38.3900	
6	ARCHIVADOR PIONER PLAST. A4	G ... 10	4		3	0	0	6.5170	0	0	0	0	6.5170	19.5510	
7	PILA DESECHABLE TIPO AA X 1	G ... 0000	18		6	0	0	1.9493	0	0	0	0	1.9493	11.6958	
8	PILA DESECHABLE TIPO AAA X 1	G ... 10	22		24	0	0	1.7530	0	0	0	0	1.7530	42.0720	
9	MICA TRANSP. P/PAPEL A4 X 10U	G ... UESC			6	0	0	2.3220	0	0	0	0	2.3220	13.9320	
10	FOLIADOR 06 DIGITOS	G ... 10			2	0	0	31.1695	0	0	0	0	31.1695	62.3390	
<b>GENERADO</b>													To-Parcial :	264.9142	
													To-Impuesto :	47.6846	
													To-Neto :	312.5988	

ANEXO n.º 6. Ingreso almacén – compra de productos LOLCLI 9000+



**Compra Productos**

Secuencia : 28871      Almacén : ALMACEN CLINICA

Orden Compra : 0      Área : ADMINISTRACION

Proveedor : 0105 COPY VENTAS S.R.L.

T-Docmento : FACTURA      N-Docmento : F579 40101

F-Docmento : 17-07-2020      F-Caducidad : 00-00-0000

Dcto1 (%) : 0.00      Dcto2 (%) : 0.00

To-Parcial : 274.91      To-Impuesto : 49.48

Observaciones :

T-Movimiento : CARGO POR COMPRA      Cambio USS : 3.40

Centro Costo :

Clase : NO ESPECIFICA

Nº Autorización :      Moneda : SOLES

F-Pago : 17-08-2020      F-Declaración : 23-07-2020

To-Dcto : 0.00      T-Pago : CREDITO

To-Neto : 324.39

Item	Descripción	Ped-E	Ped-F	Bonif	Cant-E	Cant-F	Costo-A	Costo-N	Precio	Precio-N	Lote	F-Venc.	CosCom	To-CosCo
1	HUELLERO ARTESCO NEGRO	0	0		2		5.0000	2.5847	5.90	3.05	0000000000000000	00-00-0000	2.5847	5.16
2	REGLA ARTESCO X 30CM	0	0		3		0.4915	0.4492	0.58	.53	0000000000000000	00-00-0000	0.4492	1.34
3	GOMA EN BARRA X 1	0	0		5		1.9600	1.9661	2.31	2.32	0000000000000000	00-00-0000	1.9661	9.83
4	FOLDER MANILA A4 X 25UND	0	0		10		3.6800	3.8389	4.34	4.53	0000000000000000	00-00-0000	3.8389	38.38
5	ARCHIVADOR PIONER PLAST. A4	0	0		3		6.7400	6.5169	7.95	7.69	0000000000000000	00-00-0000	6.5169	19.55
6	PILA DESECHABLE TIPO AA X 1	0	0		12		1.9492	1.8079	2.30	2.13	0000000000000000	00-00-0000	1.8079	21.69
7	PILA DESECHABLE TIPO AAA X 1	0	0		24		1.7528	1.7528	2.07	2.07	0000000000000000	00-00-0000	1.7528	42.06
8	MICA TRANSP. P/PAPEL A4 X 10U	0	0		6		2.3220	2.3220	2.74	2.74	0000000000000000	00-00-0000	2.3220	13.93
9	FOLIADOR 06 DIGITOS	0	0		2		31.3559	31.1695	37.00	36.78	0000000000000000	00-00-0000	31.1695	62.33
10	CUADERNO A4 CUADR. X 100 HOJ	0	0		6		5.3300	2.0254	6.29	2.39	0000000000000000	00-00-0000	2.0254	12.15
11	CUADERNO A5 CUADR. X 80 HOJ	0	0		3		1.2713	1.1779	1.50	1.39	0000000000000000	00-00-0000	1.1779	3.53


To-Parcial : 274.90

To-Impuesto : 49.48


To-Neto : 324.38

DOCUMENTO GENERADO

ANEXO n.º 7. Provisiones por proveedor LOLCLI 9000+

 <b>Provisiones por Proveedor</b>							
<b>CLINICA SAN ANTONIO - SEDE CENTRAL</b>						Fecha :29-07-2020	
<b>Provisiones por Proveedor</b>						Hora :13:50:03	
Grupo : TODOS						Pagina :1 / 3	
Desde Proveedor : COPY VENTAS S.R.L. Hasta Proveedor : COPY VENTAS S.R.L.zz						Usuario : CLLANOS	
Desde Fecha : 01-01-2020 Hasta Fecha : 29-07-2020							
Responsable : TODOS Estado : TODOS							
Autorización : TODOS Clase : TODOS							
Establecimiento : TODOS							
Secuencia	T-Movimiento	F-Provisión	Documento	Monto S/.	Monto US\$	F- Vencimiento	Estado
<b>Grupo : NO ESPECIFICA</b>							
<b>Proveedor : COPY VENTAS S.R.L.</b>				<b>C-Contribuyente : 20132051322</b>			
46436	CARGO POR FACTUI	08-01-2020	FA F579-36505	96.80	0.00	11-01-2020	CANCELADC
46650	CARGO POR FACTUI	08-01-2020	FA F030-7773	594.50	0.00	08-02-2020	CANCELADC
46655	CARGO POR FACTUI	13-01-2020	FA F579-36679	70.84	0.00	13-02-2020	CANCELADC
46826	CARGO POR FACTUI	17-01-2020	FA F579-36840	724.95	0.00	17-01-2020	CANCELADC
47981	CARGO POR FACTUI	30-01-2020	FA F579-37210	557.30	0.00	07-02-2020	CANCELADC
48203	CARGO POR FACTUI	07-02-2020	FA F579-37522	697.53	0.00	11-02-2020	CANCELADC
48758	DESCARGO POR PA	18-02-2020	00 0000-23503	-594.50	0.00	08-02-2020	CANCELADC
48759	DESCARGO POR PA	18-02-2020	00 0000-23504	-70.84	0.00	13-02-2020	CANCELADC
48760	DESCARGO POR PA	18-02-2020	00 0000-23505	-724.95	0.00	17-01-2020	CANCELADC
48783	CARGO POR FACTUI	18-02-2020	FA F579-37889	615.52	0.00	18-03-2020	CANCELADC
48935	CARGO POR FACTUI	21-02-2020	FA F579-38006	74.00	0.00	21-02-2020	CANCELADC
49451	DESCARGO POR PA	28-02-2020	00 0000-23870	-557.30	0.00	07-02-2020	CANCELADC
49589	DESCARGO POR PA	04-03-2020	00 0000-23941	-96.80	0.00	11-01-2020	CANCELADC
49697	CARGO POR FACTUI	05-03-2020	FA F579-38750	779.44	0.00	06-03-2020	CANCELADC
49698	CARGO POR FACTUI	05-03-2020	FA F579-38751	83.25	0.00	06-03-2020	CANCELADC
50344	CARGO POR FACTUI	14-03-2020	FA F579-39241	525.01	0.00	14-03-2020	CANCELADC

ANEXO n.º 8. Provisión pagada LOLCLI 9000+



## Provisiones

Datos Generales
% Impuestos Locales
Contabilidad
Costos

DOCUMENTO CANCELADO

**Registro de Provisiones**

*General*

Secuencia :*	53286		F-Registro :	04-06-2020
Tipo :*	NO ESPECIFICA		Grupo :*	NO ESPECIFICA
Clasificación :*	NO ESPECIFICA		Categoría :*	NO PROGRAMADO
Referencia :*	SEGÚN COMPRA : 27640		Observación :	ORIGINADO POR CARGO COMPRA

*Documento*

Proveedor :*	0105		T-Pago :*	CREDITO
Documento :*	FACTURA	F579	F-Vencimiento :*	01-07-2020
		39446	F-Caducidad :*	
F-Documento :*	01-06-2020		F-Contabilización :*	01-06-2020
N-Autorización :			F-Declaración :*	04-07-2020
Moneda :*	SOLES		Cambio USS :	3.40
Monto Afecto :*	817.25		Impuesto (%) :*	18.00
Monto Inafecto :*	0.00		S-Orden Compra Ref :	7908
Impuesto :*	147.10			
Total :*	964.35			



ANEXO n.º 8. Provisión pagada – fecha LOLCLI 9000+



Datos Generales
% Impuestos Locales
Contabilidad
Costos

DOCUMENTO CANCELADO

**Registro de Provisiones**


*General*

Secuencia :*	<input type="text" value="55631"/>		F-Registro :	<input type="text" value="15-07-2020"/>
Tipo :*	<input type="text" value="NO ESPECIFICA"/>		Grupo :*	<input type="text" value="NO ESPECIFICA"/>
Clasificación :*	<input type="text" value="NO ESPECIFICA"/>		Categoría :*	<input type="text" value="PROGRAMADO"/>
Referencia :*	<input type="text" value="SEGUN PAGO: 8588"/>		Observación :	<input type="text" value="PAGO DOCUMENTO: FA F579-39446"/>

*Documento*

Proveedor :*	<input type="text" value="0105"/> <input type="text" value="COPY VENTAS S.R.L."/>		T-Pago :*	<input type="text" value="CONTADO"/>
Documento :*	<input type="text" value="NO ESPECIFICA"/> <input type="text" value="0000"/> <input type="text" value="27279"/>		F-Vencimiento :*	<input type="text" value="01-07-2020"/>
F-Documento :*	<input type="text" value="15-07-2020"/>		F-Caducidad :*	<input type="text"/>
N-Autorización :	<input type="text"/>		F-Contabilización :*	<input type="text" value="15-07-2020"/>
Moneda :*	<input type="text" value="SOLES"/>		F-Declaración :*	<input type="text" value="15-07-2020"/>
Monto Afecto :*	<input type="text" value="964.35"/>		Cambio US\$ :	<input type="text" value="3.40"/>
Monto Inafecto :*	<input type="text" value="0.00"/>		Impuesto (%) :*	<input type="text" value="18.00"/>
Impuesto :*	<input type="text" value="0.00"/>		S-Orden Compra Ref :	<input type="text" value="0"/>
Total :*	<input type="text" value="964.35"/>			

ANEXO n.º 9. Documentos pagados por caja LOLCLI 9000+



**Caja Pagos Proveedor**

Secuencia :\*

Provisiones     Impuestos

Proveedor :\*  Todos     Por Proveedor    

Por Grupo

Documento :\*  Todos     Por S-Provisión :\*

Fecha :\*  De Vencimiento     De Documento

Todos     Rangos


Moneda :

N-Documentos :     Total :

Item	S-Provisión	Documento	To-Documento	To-Pagar	Pagar	Referencia
8	53075	FACTURA FT02 1435	370.00	370.00	<input checked="" type="checkbox"/>	DISTRIBUIDORA DESERET E.I.R.L.
9	53286	FACTURA F579 39446	964.35	964.35	<input checked="" type="checkbox"/>	COPY VENTAS S.R.L.
10	54385	FACTURA F002 956	846.06	846.06	<input checked="" type="checkbox"/>	HEREDIA VASQUEZ FRANK EDUARDO
11	55060	RECIBO X HONORAF E001 670	105.00	105.00	<input checked="" type="checkbox"/>	SEVILLA TORRES LUIS
12	55194	RECIBO X HONORAF E001 59	70.00	70.00	<input checked="" type="checkbox"/>	GUZMAN JOSE
13	55198	RECIBO X HONORAF E001 640	700.00	700.00	<input checked="" type="checkbox"/>	MUJICA PACHECO ELIO
14	55310	FACTURA F001 7508	187.51	187.51	<input checked="" type="checkbox"/>	HEREDIA VASQUEZ FRANK EDUARDO
15	55382	FACTURA F001 44810	3,400.01	1,700.01	<input checked="" type="checkbox"/>	INCAL SAFETY S.A.C.
16	55588	GUIA INTERNA 00 55588	578.98	578.98	<input checked="" type="checkbox"/>	VEGA NARVAEZ LUIS FELIPE
<b>DOCUMENTO GENERADO</b>			<b>9,340.33</b>	<b>7,640.33</b>		

**Establecimiento :** CLINICA SAN ANTONIO - SEDE CENTRA    **Turno :** TIEMPO COMPLETO    **Fecha/Hora Apertura :** 15-07-2020 08:24  
**Caja :** CAJA CARMELA    **Fecha :** 15-07-2020    **Fecha/Hora Cierre :** 16-07-2020 08:20  
**Cajero :** CLLANOS    **Hora :** 17:12:32

ANEXO n.º 10. Política de compras

 <p>CLÍNICA SAN ANTONIO <i>¡Su mejor opción en salud!</i></p>	<p><b>POLÍTICA DE COMPRAS CLINICA SAN ANTONIO S.A.C</b></p>	Versión: 1
		Aprobó: Gerencia General
		Fecha: 07-06-20
		Página 115 de 1
<p><b>POLÍTICA DE COMPRAS</b></p> <p><b>Objetivo.</b> La política de compras tiene como finalidad establecer un marco de colaboración entre Clínica San Antonio y sus proveedores, que promueva las relaciones comerciales sólidas y duraderas, la obtención de beneficios mutuos y el cumplimiento de valores institucionales.</p> <p>Nuestros procedimientos son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Practicar procedimientos y conductas de compra basados en los principios y valores institucionales.</li> <li>• Considerar ante cualquier otra circunstancia el interés de la clínica en todas las decisiones de compra.</li> <li>• Establecer acuerdos, órdenes de compra y contratos de servicios abstrayéndose de realizar prácticas de preferencias o favoritismos para con cualquier proveedor.</li> <li>• Las adquisiciones y contrataciones deben estar siempre respaldadas con la autorización de las autoridades correspondientes.</li> <li>• Impulsar permanentemente la eficiencia y confiabilidad en los procesos de compra.</li> </ul>		

- Se deberá celebrar contratos de compra únicamente incluyendo la respectiva garantía de fiel cumplimiento de este.
- Establecer una competencia constructiva con los Proveedores en términos de maximizar el beneficio económico de la Institución y de desarrollar relaciones de largo plazo y de mutuo beneficio con los proveedores.
- Los colaboradores de la clínica que sean socios, accionistas o propietarios de una empresa proveedora deberán abstenerse de participar en los procesos de compra y adquisiciones.
- Los coordinadores del área de logística, farmacia, contabilidad y tesorería no deberán recibir obsequios o beneficios al menos de significativo valor de parte de los proveedores.
- Establecer un proceso de compra justo que garantice la igualdad de oportunidades a todos los proveedores en los procesos de compra.
- Honrar los compromisos de pago con los proveedores en los plazos establecidos.

### **Ámbito de aplicación**

La presente política de compras es de aplicación para Clínica San Antonio especialmente para los que intervienen en el flujo de aprovisionamiento de compras y adquisiciones.

Cúmplase, regístrese, comuníquese

---

**Dra. Elizabeth Sánchez Roncal**  
**Gerente General**