

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Análisis y propuesta para la gestión de la cadena de suministro de un comedor popular. Caso: Comedor Popular de Carmen de la Legua

Tesis para obtener el título profesional de Licenciadas en gestión con mención en Gestión Empresarial que presentan:

Katherinne Holler Rafael Javier
Fiorella Ruiz Monzon

Asesor:
German Adolfo Velasquez Salazar

Lima, 2022

La tesis

**Análisis y propuesta para la gestión de la cadena de suministro de un comedor popular.
Caso: Comedor Popular de Carmen de la Legua**

Ha sido aprobada por:

Dr. Miguel Ignacio Cordova Espinoza

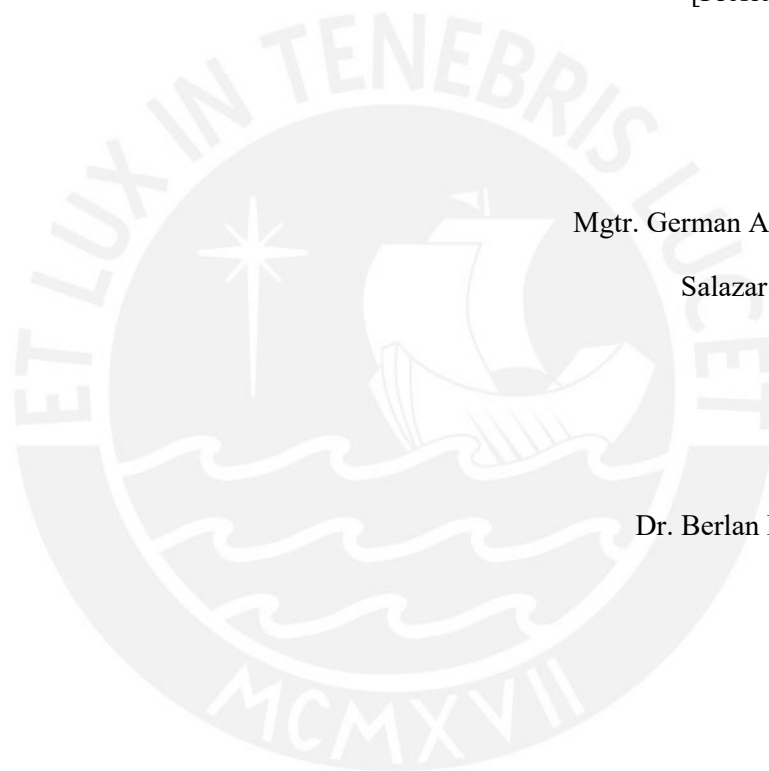
[Presidente del Jurado]

Mgtr. German Adolfo Velasquez

Salazar [Asesor Jurado]

Dr. Berlan Rodriguez Perez

[Tercer Jurado]



A mis padres, Hector Rafael y Sonia Javier, por ser mi soporte, ejemplo de perseverancia y superación constante en este largo y duro camino, todos mis logros son gracias a ustedes. A mis hermanos, para que sigan luchando y cumplan sus sueños. A Ray, mi compañero de vida, por su gran amor y apoyo incondicional para crecer cada día juntos de la mano.

¡¡Lo logramos!!

Katherinne Rafael

A mi mamá y papá, Luz Monzón y Wilder Ruiz, por su amor incondicional, sacrificio y enseñarme a nunca rendirme; todo lo que soy es gracias a ustedes. A mis hermanos, Favian, Fabricio y Traviz, por alegrar mi día y día y regalarme recuerdos invaluable. A mis abuelitos, Angélica, Julia y Arce, por su cariño y apoyarme en cada paso que doy. A Ivan, mi compañero de vida, por su amor e inspirarme a ser mejor persona cada día.

Fiorella Ruiz



Agradecemos muy especialmente a las socias del Comedor Popular Inmaculada Concepción, Virgen del Carmen y Virgen del Carmen 2 del distrito de Carmen de la Legua por su confianza en formar parte de este bonito proyecto mediante su disposición y facilidad en el trabajo de campo a pesar de la coyuntura que atraviesa nuestro país. A todos los beneficiarios que participaron de las encuestas, por confiarnos sus preocupaciones respecto al programa de alimentación. A los especialistas y a todos los que hicieron posible que esta investigación se concluya. Al profesor Luis Soltau, por sus consejos y amistad. Finalmente, a nuestro asesor Germán Velasquez, por su dirección, conocimiento y enseñanza.



INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Tema.....	2
2. Problema de Investigación	2
3. Preguntas de Investigación.....	3
3.1. Pregunta General.....	4
3.2. Preguntas Específicas.....	4
4. Objetivos de Investigación.....	4
4.1. Objetivo General	4
4.2. Objetivos Específicos.....	4
5. Justificación del Estudio.....	4
6. Viabilidad.....	5
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	7
1. Cadena de suministro	7
1.1. Gestión de la cadena de suministro	7
1.2. Modelos de la gestión de la cadena de suministro	8
1.3. Gestión de riesgos de la cadena de suministro	15
1.4. Mecanismos de trazabilidad	17
2. Organizaciones sociales	19
2.1. Tipología de organizaciones sociales.....	19
2.2. Gestión de una organización social.....	20
2.3. Factores críticos de éxito de una organización social	21
3. Servicios de alimentación.....	23
3.1. Tipología servicios de alimentación.....	23
3.2. Gestión de una organización que brinda servicios de alimentación.....	25
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	27
1. Seguridad alimentaria.....	27
2. Benchmarking internacional y regional	28
3. Situación y propuesta nacional.....	31
3.1. Dimensiones de la Seguridad Alimentaria	35
3.2. Políticas públicas para contrarrestar la inseguridad alimentaria	39
3.3. Organizaciones sociales que brindan servicios de alimentación.....	39
4. Comedores populares en el Perú	41
4.1. Descripción de Comedores Populares de Carmen de la Legua.....	44

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
1. Alcance de la investigación.....	46
2. Diseño metodológico de la investigación.....	46
2.1. Enfoque de la investigación	47
2.2. Estrategia general de la investigación	48
2.3. Horizonte temporal de la investigación.....	49
3. Selección muestral.....	49
4. Técnicas de recolección de información	51
5. Fases de investigación.....	53
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO DEL COMEDOR POPULAR DE CARMEN DE LA LEGUA	55
1. Análisis PESTEL.....	55
2. Situación actual de la cadena de suministro	58
2.1. Actores clave	59
2.2. Relaciones entre actores clave.....	63
3. Análisis de la cadena de suministro	69
3.1. Metodología SCOR.....	69
3.2. Aplicación del SCOR.....	69
CAPÍTULO 6: PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO PARA LOS COMEDORES POPULARES DE CARMEN DE LA LEGUA ...	97
1. Análisis y discusión sobre los lineamientos de la gestión de la cadena de suministro....	97
1.1. Liderazgo.....	97
1.2. Capacidad de negociación.....	99
1.3. Planificación de triple impacto.....	100
1.4. Gestión de beneficios	103
1.5. Participación de la comunidad local.....	104
1.6. Gestión de riesgos	106
2. Propuesta para la gestión de la cadena de suministro	110
2.1. Proceso de Planificación	110
2.2. Proceso de Abastecimiento	112
2.3. Proceso de Producción	117
2.4. Proceso de Distribución	121
2.5. Proceso de Devolución.....	124
CONCLUSIONES	126
REFERENCIAS	130
ANEXO A: Flujograma de la preparación de alimentos en los Comedores Populares	137

ANEXO B: Guía de encuesta para los beneficiarios del Comedor Popular.....	138
ANEXO C: Encuestas a beneficiarios en los Comedores Populares	139
ANEXO D: Resultados de la encuesta a los beneficiarios	140
ANEXO E: Guía de entrevista para Especialistas de la Gestión de la Cadena de Suministro..	147
ANEXO F: Resultados de entrevista a Especialistas en la Gestión de la cadena de suministro	149
ANEXO G: Guía de entrevista para Especialistas de Gestión de restaurantes	151
ANEXO H: Resultados de entrevista a Especialistas de Gestión de restaurantes.....	152
ANEXO I: Guía de entrevista para Especialistas de Organizaciones Sociales	154
ANEXO J: Resultados de entrevista a Especialistas de Organizaciones Sociales	155
ANEXO K: Guía de entrevista para Especialistas de Comedores Populares.....	157
ANEXO L: Resultados de entrevista a Especialistas de Comedores Populares.....	158
ANEXO M: Guía de entrevista para la Municipalidad Provincial del Callao	160
ANEXO N: Resultado de entrevista para la Municipalidad Provincial del Callao.....	162
ANEXO Ñ: Guía de entrevista para las Socias del Comedor Popular	163
ANEXO O: Resultados de entrevista a las Socias del Comedor Popular	166
ANEXO P: Guía de entrevista para el MIDIS	167
ANEXO Q: Resultados de entrevista del MIDIS.....	169
ANEXO R: Guía de observación	170
ANEXO S: Entrega de víveres a las Socias del Comedor Popular	172
ANEXO T: Cadena de suministro del Comedor Popular.....	174
ANEXO U: Análisis PESTEL del Comedor Popular	175
ANEXO V: Oferta alimentaria en Carmen de la Legua.....	176
ANEXO W: Exteriores de los Comedores Populares	177
ANEXO X: Interiores de los Comedores Populares	179
ANEXO Y: Cuestionario SCOR.....	182
ANEXO Z: Recetario del menú del Comedor Popular	199
ANEXO AA: Árbol de indicadores	200

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estructura del Modelo SCOR	11
Figura 2: Niveles del modelo SCOR.....	12
Figura 3: Tipología de organizaciones sociales	19
Figura 4: Mecanismos de la eficiencia en una organización social.....	22
Figura 5: Flujo de cadena de suministro	26
Figura 6: Presupuesto del Programa de Gobiernos Locales - 2018.....	33
Figura 7: Presupuesto PCA por Departamento - 2018	34
Figura 8: Comedores Populares durante la crisis sanitaria – 2020.....	43
Figura 9: Reactivación de Comedores Populares - 2020	43
Figura 10: Procedimiento metodológico de la investigación	47
Figura 11: Diseño de investigación a partir del estudio de caso según Yin	48
Figura 12: Variables para la selección muestral.....	50
Figura 13: Estructura del Comedor Popular.....	59
Figura 14: Flujo de producto del Comedor Popular.....	64
Figura 15: Flujo de información del Comedor Popular	66
Figura 16: Flujo de dinero del Comedor Popular.....	68
Figura 17: Dimensionamiento del proceso de Planificación.....	70
Figura 18: Dimensionamiento del proceso de Abastecimiento.....	75
Figura 19: Dimensionamiento del proceso de Producción.....	79
Figura 20: Dimensionamiento del proceso de Distribución.....	87
Figura 21: Dimensionamiento del proceso de Devolución	95
Figura 22: Clasificación de proveedores según Matriz Kralij.....	114
Figura 23: Plantilla de criterios para la selección de proveedores	114
Figura 24: Flujograma del Proceso de Abastecimiento.....	116
Figura 25: Flujograma del Proceso de Producción	119
Figura 26: Flujograma del Proceso de Distribución.....	124

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Atributos de rendimiento del modelo SCOR	14
Tabla 2: Cuadro comparativo de los modelos para la Gestión de la cadena de suministro para una organización social que brinda servicios de alimentación.....	15
Tabla 3: Tipos de riesgos	16
Tabla 4: Tipos de indicadores clave de rendimiento.....	18
Tabla 5: Factores críticos de éxito de una organización social	21
Tabla 6: Organizaciones no comerciales de servicios de alimentación	24
Tabla 7: Evolución de la Seguridad Alimentaria	27
Tabla 8: Indicadores de la Dimensión de Disponibilidad	36
Tabla 9: Indicadores de la Dimensión de Acceso por cobertura	37
Tabla 10: Indicadores de la Dimensión de Utilización	38
Tabla 11: Indicadores de la Dimensión de Estabilidad	38
Tabla 12: Políticas públicas para contrarrestar la inseguridad alimentaria	39
Tabla 13: Densidad poblacional de Carmen de la Legua.....	50
Tabla 14: Técnicas de recolección de los actores de la cadena de suministro de los Comedores Populares	52
Tabla 15: Técnicas de recolección de los especialistas de la investigación	53
Tabla 16: Indicador de línea de Pobreza Per Cápita	56
Tabla 17: Oferta alimentaria de Carmen de la Legua	57
Tabla 18: Puntaje del proceso de Planificación del primer nivel	70
Tabla 19: Horario de trabajo de las socias del Comedor Popular	73
Tabla 20: Puntaje del proceso de Abastecimiento del primer nivel	74
Tabla 21: Características de los proveedores - compras	78
Tabla 22: Puntaje del proceso de Producción del primer nivel	79
Tabla 23: Puntaje del proceso de Distribución del primer nivel	87
Tabla 24: Puntaje del proceso de Devolución del primer nivel.....	94
Tabla 25: Cuadro resumen de propuesta al FCE Liderazgo.....	97
Tabla 26: Indicador I para medir el FCE Liderazgo	98
Tabla 27: Indicador II para medir el FCE Liderazgo	98
Tabla 28: Cuadro resumen de propuesta al FCE Capacidad de negociación	99
Tabla 29: Plan de capacitación para FCE de Liderazgo y Capacidad de negociación.....	99
Tabla 30: Indicador I para medir el FCE Capacidad de negociación.....	100
Tabla 31: Indicador II para medir el FCE Capacidad de negociación	100

Tabla 32: Cuadro resumen de propuesta al FCE Planificación de triple impacto	100
Tabla 33: Plan de acceso a programas sociales	101
Tabla 34: Participación en ferias gastronómicas	102
Tabla 35: Indicador I para medir el FCE Planificación de triple impacto	102
Tabla 36: Empresa gestión de residuos	103
Tabla 37: Indicador II para medir el FCE Planificación de triple impacto	103
Tabla 38: Cuadro resumen de propuesta al FCE Gestión de beneficios	103
Tabla 39: Objetivos del Comedor Popular (2021-20216)	104
Tabla 40: Indicador I para medir el FCE Gestión de beneficios	104
Tabla 41: Cuadro resumen de propuesta al FCE Participación de la comunidad local	104
Tabla 42: Donaciones de los vecinos de Carmen de la Legua	105
Tabla 43: Procedimiento para la participación de la comunidad local	105
Tabla 44: Indicador I para medir el FCE Participación de la comunidad local	105
Tabla 45: Indicador II para medir el FCE Participación de la comunidad local	106
Tabla 46: Matriz de riesgos 2x2 de los Comedores Populares	106
Tabla 47: Cuadro resumen de propuesta a los riesgos de suministro	106
Tabla 48: Plantilla de directorio para el abastecimiento	107
Tabla 49: Plan de capacitación sobre la cadena de suministro	107
Tabla 50: Cuadro resumen de propuesta a los riesgos en las operaciones	108
Tabla 51: Cuadro resumen de propuesta a los riesgos de seguridad	108
Tabla 52: Plantilla de directorio para la gestión de riesgo de seguridad	109
Tabla 53: Plan de capacitación sobre la gestión de riesgos	110
Tabla 54: Cuadro resumen de propuesta al Proceso de Planificación	110
Tabla 55: Cuadro de Subvención de Financiamiento	111
Tabla 56: Ficha de estandarización de recetas	112
Tabla 57: Indicador I para el Proceso de Planificación	112
Tabla 58: Indicador II para el Proceso de Planificación	112
Tabla 59: Cuadro resumen de propuesta al Proceso de Abastecimiento	112
Tabla 60: Gestión de la clasificación y selección de proveedores	113
Tabla 61: Evaluación de desempeño para proveedores	115
Tabla 62: Productos de mayor consumo en el Comedor Popular	115
Tabla 63: Indicador I para el Proceso de Abastecimiento	117
Tabla 64: Indicador II para el Proceso de Abastecimiento	117
Tabla 65: Cuadro resumen de propuesta al Proceso de Producción	117
Tabla 66: Procedimiento para la gestión de mermas	120

Tabla 67: Indicador I para el Proceso de Producción.....	121
Tabla 68: Indicador II para el Proceso de Producción	121
Tabla 69: Cuadro resumen de propuesta al Proceso de Distribución.....	121
Tabla 70: Indicador I para el Proceso de Distribución.....	122
Tabla 71: Indicador II para el Proceso de Distribución.....	122
Tabla 72: Indicador III para el Proceso de Distribución	123
Tabla 73: Tiempos de entrega por tipo de distribución.....	123
Tabla 74: Cuadro resumen de propuesta al Proceso de Devolución	125
Tabla 75: Procedimiento para la gestión de devoluciones	125
Tabla 76: Proceso de Planificación	182
Tabla 77: Proceso de Planificación (continuación).....	183
Tabla 78: Proceso de Abastecimiento	184
Tabla 79: Proceso de Abastecimiento (continuación).....	185
Tabla 80: Proceso de Abastecimiento (continuación).....	186
Tabla 81: Proceso de Producción.....	187
Tabla 82: Proceso de Producción (continuación).....	188
Tabla 83: Proceso de Producción (continuación).....	189
Tabla 84: Proceso de Producción (continuación).....	190
Tabla 85: Proceso de Producción (continuación).....	191
Tabla 86: Proceso de Distribución	192
Tabla 87: Proceso de Distribución (continuación).....	193
Tabla 88: Proceso de Distribución (continuación).....	194
Tabla 89: Proceso de Distribución (continuación).....	195
Tabla 90: Proceso de Distribución (continuación).....	196
Tabla 91: Proceso de Devolución.....	197
Tabla 92: Proceso de Devolución (continuación)	198

RESUMEN

La presente investigación analiza los procesos de la cadena de suministro del comedor popular para ofrecer un diagnóstico y propuesta de mejora a fin de lograr eficiencias que permitan brindar un mejor servicio a los beneficiarios. Como sujeto de estudio, se seleccionó a 3 comedores populares del distrito de Carmen de la Legua: Inmaculada Concepción, Virgen del Carmen y Virgen del Carmen 2 con más de 30 años trabajando para disminuir la brecha de inseguridad alimentaria. Una adecuada gestión permite maximizar los beneficios brindados a la población vulnerable del distrito. El diagnóstico se realizó a partir de la aplicación del modelo SCOR a los sujetos de estudio; analizando las brechas entre las buenas prácticas y las realizadas por el comedor con la finalidad de proponer oportunidades de mejoras y lograr la eficiencia a nivel estratégico y operativo. Esta elección se da por la versatilidad, visión holística y profundidad de análisis que poseen sus variables e indicadores. La investigación aborda un alcance descriptivo y propositivo con un enfoque mixto, pues la información recolectada se realizó a través de entrevistas, encuestas y guías de observación para obtener información contextual y organizativa. Finalmente, se muestran los hallazgos encontrados en base al análisis y el trabajo de campo para cada uno de los procesos de la cadena. Asimismo, a fin de establecer lineamientos para los comedores, se presentan procedimientos e indicadores para los factores críticos de éxito de la organización.

Palabras claves: cadena de suministro, organización social, comedor popular, eficiencia, factores críticos de éxito.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo analizar y proponer un modelo de gestión de la cadena de suministro para los comedores populares de Carmen de la Legua, describir la gestión e identificar oportunidades de mejora a fin de proponer lineamientos y mecanismos de trazabilidad bajo la metodología del modelo SCOR.

El primer capítulo aborda el problema de investigación a profundizar y se señalan las preguntas y objetivos que guiaran el estudio. Asimismo, se justifica la relevancia y se señala la viabilidad.

El segundo capítulo expone el marco teórico relevante, el cual se divide en tres secciones: cadena de suministro, organizaciones sociales y servicio de alimentación. El primero aborda la importancia de la gestión de la cadena a partir de los actores, flujos y macroprocesos; asimismo, se presenta la gestión de riesgos e indicadores de trazabilidad. En segundo lugar, se aborda la gestión de una organización social a través de su tipología y factores críticos de éxito. Finalmente, se señala la gestión de restaurante a partir de los componentes que intervienen en la cadena.

El tercer capítulo contextualiza el sujeto de estudio a partir de cuatro secciones: inseguridad alimentaria, benchmarking internacional y local en base a la cadena de suministro de organizaciones sociales afines al comedor popular en México, Brasil y Colombia, propuestas nacionales de índole social y la gestión de la cadena de suministro del comedor popular en relación a los tres comedores estudiados de Carmen de la Legua.

En el cuarto capítulo, se introduce la metodología de la investigación en función del alcance, diseño metodológico, el cual se divide en enfoque, estrategia y horizonte, selección muestral, técnicas de recolección y fases del estudio. Respecto a las técnicas de recolección, se aplicaron guías de observación, encuestas y entrevistas para los actores de la cadena de suministro y especialistas en la gestión.

El quinto capítulo presenta el análisis de la gestión de la cadena de suministro del sujeto de estudio, la cual se divide en tres secciones: análisis PESTEL, descripción de la situación actual de la cadena a partir de los actores y flujos, y análisis de la gestión de la cadena de suministro mediante la metodología del SCOR.

En el sexto capítulo, a partir del análisis, se desarrollan propuestas de mejora para los subprocesos más críticos de la cadena con la finalidad de alcanzar un mejor desempeño de estos y brindar las herramientas necesarias para lograr una eficiencia estratégica y operativa. Finalmente, el séptimo capítulo plantea las conclusiones de la investigación que desprenden de los objetivos.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo muestra el tema y la identificación de la problemática que guiará la investigación, así como el interés de las ciencias de la gestión en los comedores populares; objetivos de investigación y, finalmente, la justificación y viabilidad de esta.

1. Tema

Análisis y propuesta para la gestión de la cadena de suministro de un Comedor Popular.
Caso: Comedor Popular de Carmen de la Legua.

2. Problema de Investigación

Uno de los mayores problemas sociales que aqueja al mundo es la pobreza. En el Perú, en el año 2019, el 20.2% de la población total presentaba pobreza monetaria, mientras que el 2.9% pobreza extrema, siendo el 1% urbana (INEI, 2020). La pobreza profundiza la inseguridad alimentaria, según la FAO (2011) “la relación de la seguridad alimentaria y la pobreza es bien compleja y puede visualizarse como un ciclo vicioso”; es decir, la pobreza lleva a una condición de inseguridad alimentaria, hambre y malnutrición. Asimismo, durante el 2016 al 2018, el número de peruanos que pasaron hambre fue de 3.1 millones, es decir, un 9.7% de la población total (FAO, 2019). En ese sentido, podemos afirmar que la actual crisis que atraviesa el país acrecienta las cifras con mayor rapidez.

El Perú, a fin de disminuir las brechas de pobreza y seguridad alimentaria, lleva a cabo programas alimentarios tales como: Cuna Más, Alimentación Escolar Qali Warma, Programa de Alimentación Complementaria (PCA), el cual incluye a los Comedores Populares, hogares y albergues, entre otros (CELAC, FAO, ALADI, 2021). El objetivo del PCA es buscar mejoras de vida a partir de iniciativas de los y las ciudadanas en centros de atención; la Ley N° 25307, promulgada el 2 de diciembre de 1991, declara de interés nacional la labor que realizan los Comedores Populares y demás organizaciones sociales de base. Así, las municipalidades se encargan del seguimiento y control de la normativa a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos del PCA hacia los beneficiarios.

El Comedor Popular es una organización social de base gestionado por mujeres, quienes apoyan con la producción de las raciones de alimentos, teniendo como objetivo principal contrarrestar la inseguridad alimentaria mediante la venta de un menú a bajo costo (Angulo, 2011). Al 2018, a nivel nacional se contabilizó 15 mil 140 comedores populares que benefician a un total de 764 mil 618 personas, un 25% de beneficiarios pertenecen a la Provincia de Lima (INEI, 2020).

En ese sentido, la investigación se centra en la gestión de la cadena de suministro de los Comedores Populares, ya que se considera que es el principal problema que afecta al servicio de alimentación brindado a los beneficiarios. Así, bajo el análisis se identificó que existen ineficiencias en los cinco macroprocesos de la cadena de suministro: planificación, abastecimiento, producción, distribución y devolución. Según Paño y Soto (2015, p.87), una de las explicaciones es la falta de conocimientos de herramientas y modelos de gestión, debido a que las socias tienen un acceso restringido en cuanto a la educación y ello influye en el desarrollo de sus actividades en los comedores populares, las cuales se desarrollan a partir de la intuición y la practicidad, lo cual se refleja en la ineficiencia de algunos procesos. Otro factor está relacionado con las limitaciones en recursos e infraestructura como ollas, cocinas, entre otros, así como la falta de servicios básicos como luz y agua (Torres, 2017; Collazos, 2011; Torres & Romero, 2016). Ello se evidencia a través del trabajo en campo, en el cual se identificó que las socias no cuentan con suficiente presupuesto para financiar los recursos básicos que requiere el servicio de alimentación, y también la escasa gestión de las autoridades del distrito en asegurar la continuidad de los servicios básicos como agua y luz. Asimismo, se evidencia la nula interrelación entre los actores de la cadena por la búsqueda de oportunidades de mejora en el desempeño de los procesos para un adecuado servicio. Todo ello, afecta a la continuidad del servicio de alimentación.

Así, a partir del objeto de estudio de la gestión de la cadena de suministro, se busca analizar e identificar oportunidades de mejora en los actores, flujos y procesos de los Comedores Populares de Carmen de la Legua a partir de un modelo de la gestión para maximizar los beneficios brindados a la población vulnerable del distrito, quienes se ven más afectadas por la pandemia y la crisis actual. Es importante mencionar que en el distrito existen 22 comedores populares, de los cuales se abordará 3 para su estudio dependiendo de sus características.

Por consiguiente, la hipótesis se basa en que, a través de la aplicación de un modelo de la gestión de la cadena de suministro, permitirá analizar las brechas entre las buenas prácticas y las realizadas por el comedor con la finalidad de proponer oportunidades de mejoras y lograr la eficiencia de la organización a nivel estratégico y operativo. Así, el modelo SCOR, debido a la versatilidad y la visión holística que posee sus variables e indicadores, permite conocer las falencias de la cadena de suministro para la toma de decisiones. Asimismo, con la finalidad de lograr la sostenibilidad de la organización, es importante identificar y desarrollar los factores críticos de éxito como lineamientos para su gestión.

3. Preguntas de Investigación

A continuación, se detalla la pregunta general y las preguntas específicas de la investigación:

3.1. Pregunta General

¿Cómo se puede lograr la eficiencia en los Comedores Populares de Carmen de la Legua?

3.2. Preguntas Específicas

- ¿Cómo es la gestión de la cadena de suministro de los Comedores Populares de Carmen de la Legua?
- ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que requiere la gestión de la cadena de suministro de los Comedores Populares de Carmen de la Legua?
- ¿Cómo lograr que las oportunidades de mejora se mantengan a largo plazo en los Comedores Populares?

4. Objetivos de Investigación

A continuación, se detalla el objetivo general y los específicos que estructuran la presente investigación:

4.1. Objetivo General

Analizar y proponer un modelo de gestión de la cadena de suministro para los Comedores Populares de Carmen de la Legua.

4.2. Objetivos Específicos

- Describir la gestión de la cadena de suministro de los Comedores Populares de Carmen de la Legua.
- Identificar oportunidades de mejora en la gestión de la cadena de suministro de los Comedores Populares de Carmen de la Legua.
- Proponer mejoras a la cadena de suministro y mecanismos de trazabilidad para la gestión de la cadena de suministro de los Comedores Populares de Carmen de la Legua.

5. Justificación del Estudio

Dada la problemática presentada, las razones de llevar a cabo la investigación se divide a partir del aporte a las ciencias de la gestión, Comedor Popular, beneficiarios y a nivel nacional e internacional. En primer lugar, el aporte a la gestión inicia al dar a conocer cómo se lleva a cabo la cadena de suministro de un comedor popular, así como los actores que intervienen y la relación entre ellos; asimismo, se muestra la idoneidad de la implementación de un modelo de gestión de cadena de suministro, SCOR, en una organización social como lo es el comedor popular; y también el brindar información para futuras investigaciones que puedan complementar la gestión

del sujeto de estudio a nivel financiero, gestión de personas, marketing social, gestión pública, gestión social, entre otros.

En segundo lugar, el aporte al comedor popular será brindar los conocimientos de cómo lograr una eficiencia operativa y estratégica a través de las propuestas de mejora a la gestión de la cadena de suministro y lineamientos de factores críticos de éxito que permitan su sostenibilidad; así como clarificar sus procedimientos y brindar herramientas de gestión. En tercer lugar, la contribución a los beneficiarios será mejorar el servicio de alimentación actual y a futuro garantizarles un servicio de alimentación a bajo costo, de calidad y digno. En cuarto lugar, en cuanto al aporte de la sociedad, este es evidenciar y sensibilizar sobre la brecha alimentaria que existe en nuestro país, así como el compromiso con la búsqueda de atender la ODS 2: Hambre cero, a partir del funcionamiento de los Comedores Populares.

Finalmente, el interés de tener como sujeto de estudio a los Comedores Populares no solo es de interés nacional, sino también internacional, la cual se refleja a partir del estudio de Hauge (2019), en la que se expone las limitaciones con las que opera un comedor. En línea con lo mencionado, la contribución será exponer las falencias en la gestión de la cadena de suministro de un comedor popular para futuras investigaciones. Así, a partir de todo lo presentado, el objetivo principal es analizar y proponer un modelo de gestión de la cadena de suministro para los Comedores Populares de Carmen de la Legua

6. Viabilidad

La viabilidad de la investigación, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), se puede sustentar a través de los recursos económicos, tiempo y acceso a la información. En primer lugar, se tuvieron dificultades para el acceso a los actores del sujeto de estudios, como las socias al brindar información sobre los procesos y actividades que llevan a cabo dentro del comedor popular, los beneficiarios se mostraron temerosos para participar de las encuestas. Estos se lograron superar a través de recursos económicos que permitieron financiar estrategias de recolección de información como sorteos y entrega de canastas.

En segundo lugar, respecto a la coyuntura, la cual dificulta los traslados y las visitas presenciales, y además el realizar trabajo remoto, el recurso del tiempo permitió gestionar las visitas a campo a través de cronogramas en el que se detallaron los días de las visitas, hora y comedor popular correspondiente. En tercer lugar, el acceso a la información de plataformas, libros virtuales, investigaciones parecidas y documentos fue accesible gracias a digitalización de un mayor número de libros en la biblioteca e incluso información compartida por especialistas.

Sumado a ello, al compartir objetivos y preocupaciones con el MIDIS, se logró establecer una red de contactos necesaria para el acceso a diferentes especialistas y actores de la cadena. No obstante, la comunicación no fue asertiva por los funcionarios de la municipalidad, dado la sensibilidad del tema a tratar, licitaciones, y al realizar acercamiento con los proveedores que ganaron las licitaciones, se tuvieron inconvenientes, dado que la gestión de la municipalidad se encuentra en un proceso abierto de corrupción por el uso indebido de los fondos asignados.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el segundo capítulo, se presenta el marco teórico, el cual se divide en dos secciones. La primera abarca la cadena de suministro a partir de su gestión, modelos y gestión de riesgos. La segunda parte estudia a la organización social a través de sus factores críticos de éxito, su gestión a partir de las particulares, diferencias y objetivos de esta, y los tipos que existen.

1. Cadena de suministro

Para comprender la relevancia de la cadena de suministro, se presenta los componentes de esta, entre los que se identifica su complejidad, flujos, procesos y actores. A partir de ello, se define la gestión en base a sus enfoques y variables. Luego, para medir y controlar la gestión, se presenta cuatro modelos en función de sus principales características y aportes para la organización. Finalmente, se presenta gestión de riesgos de la cadena.

1.1. Gestión de la cadena de suministro

Para que exista una cadena de suministro se requiere de la participación de tres o más entidades, las cuales están relacionadas entre sí. A partir de ello, la cadena puede definirse en función de sus componentes: complejidad de la cadena, flujos, elementos, procesos y actores (Chopra & Meindl, 2013; Carreño, 2011). En ese sentido, de acuerdo a su complejidad, puede clasificarse en *directa*, *extendida* o *definitiva*. (Mentzer et al., 2001). Mientras que la primera está conformada por un cliente y un proveedor, la segunda considera, adicionalmente, a un proveedor del proveedor y a un cliente del cliente. Finalmente, la tercera adiciona empresas que tercerizan servicios logísticos y bancarios.

Respecto a los flujos, estos son gestionados por los actores que conforman la cadena: proveedores, transportistas, almacenistas, fabricantes, distribuidores, vendedores y clientes finales. En primer lugar, el *flujo de producto* implica desde la materia prima hasta los productos o servicios en los que se transforma para el cliente final. En segundo lugar, el *flujo de la información* se caracteriza por su visibilidad y transparencia de máximo alcance entre todos los participantes, desarrollando el punto de equilibrio de la demanda. En tercer lugar, el *flujo de dinero o fondos* considera que el único positivo es el proveniente del cliente, mientras que las demás transacciones son negativas al tener como finalidad financiar las estructuras, productos y canales necesarios para la operación de la cadena hasta el cliente final (Carreño, 2011). De esta forma, el flujo de estos tres elementos es dinámico entre los procesos de la cadena de suministro.

Al respecto, los procesos de la cadena de suministro pueden clasificarse en *ciclos*, *subprocesos* y *macroprocesos*. Así, los ciclos identificados son de adquisición, fabricación, reabastecimiento y pedido del cliente, involucrando la participación del proveedor, fabricante,

distribuidor, minorista y cliente. A partir de ello, se desarrollan seis subprocesos: el proveedor comercializa con el producto, el comprador coloca un pedido, el proveedor lo recibe, el proveedor lo surte, el comprador recibe el suministro y, finalmente, el comprador devuelve flujos inversos a un proveedor o tercero. Finalmente, respecto a los macroprocesos, se identifica la administración de la relación con el cliente (CRM), administración de la cadena de suministro interna (ISCM) y administración de la relación con el proveedor (SRM). Cada uno de estos corresponden a las áreas de marketing, producción y compras (Chopra & Meindl, 2013).

Bajo ese contexto, la gestión de la cadena de suministro se define a partir de un enfoque integral y orientado en procesos para abastecer, producir y entregar productos o servicios desde el proveedor al cliente a través del uso de tecnología, gestión de información e investigación de operaciones (Chávez & Torres-Rabello, 2012; Metz, 1998; Supply Chain Council, 2010). A partir de ello, se identifica fases que se diferencian por el marco temporal en el que se aplica: de estrategia o diseño de la cadena, planeación y operación.

Por otro lado, para la toma de decisiones de su gestión debe tomarse en cuenta las buenas prácticas que buscan su optimización (Carreño, 2011) como el uso la información real de la demanda del cliente final, uso de las tecnologías de la información, configuración de la cadena para el flujo de pequeños productos de forma frecuente y el control de un solo participante del reabastecimiento. Sin embargo, se ha identificado que estas no son suficientes para lograr una competitividad sostenible de la cadena. Ante ello, se ha realizado la propuesta de las variables de *agilidad, adaptabilidad y alineación* (Lee, 2004). En primer lugar, la agilidad permite reaccionar de forma rápida a los cambios a corto plazo en la demanda y oferta que no son predecibles. En segundo lugar, la capacidad de adaptabilidad tiene un alcance de largo y mediano plazo, debido a ello, es posible hacer un ajuste en las estrategias de la organización, sus productos y tecnologías ante algún cambio en el mercado. Por último, en cuanto a la alineación, implica el compartir información, roles, responsabilidades e incentivos de forma equitativa entre los participantes de la cadena de suministro. Sobre esta última variable se sincronizan y coordinan los procesos y actividades en la cadena.

Finalmente, la gestión de la cadena de suministro se adecúa a las exigencias del cliente final y peculiaridades del producto o servicio que ofrece la organización. Por ello, promueve la alineación de los intereses de todos los participantes, el flujo ágil de información y la reacción rápida y flexible ante cambios temporales o estructurales del mercado.

1.2. Modelos de la gestión de la cadena de suministro

La relevancia de controlar y medir el rendimiento de los componentes, de la gestión de la cadena de suministro a través de modelos, se encuentra en la maximización de los beneficios para

la organización como el uso eficiente de los recursos, cumplimiento de los objetivos organizacionales y el poder identificar oportunidades de mejora (Zuluaga, Gómez & Fernández, 2014, p.90). Bajo esa premisa, si bien existen diversos modelos, la elección de estos depende de las características y problemática que enfrenta la organización. En ese sentido, se presenta cuatro modelos idóneos para aplicarse a una organización social que brinda servicios de alimentación.

a) Collaborative Planning Forecasting Replenishment

El modelo CPFR es uno de los más antiguos y formales, el cual combina la planeación, estimación y aprovisionamiento a través de socios comerciales para satisfacer a los clientes. (Ballou, 2004; Chávez & Torres-Rabello, 2012). Puede ser aplicado a todo tipo de organización y por ello su estructura contempla cuatro actividades: la estrategia y planificación, la gestión de la demanda y abastecimiento, la ejecución del acuerdo, y el análisis de las condiciones normales y excepcionales. Estas actividades están conformadas por ocho tareas de colaboración como establecer un acuerdo de colaboración, diseñar un plan de negocios, pronosticar ventas, planificar pedidos, emitir pedidos, satisfacer pedidos, gestionar excepciones y evaluar los resultados. (Chávez & Torres-Rabello, 2012, p.97).

Finalmente, el modelo ha desarrollado orientaciones para los procesos de negocio, soporte tecnológico y colaboración entre socios comerciales (Chávez & Torres-Rabello, 2012, p.100). Si bien el modelo tiene un enfoque integral y holístico, presenta ventajas y desventajas para la organización. Por un lado, la implementación del modelo permite mejorar la eficiencia de la organización, incrementar ventas, reducir costos innecesarios, mejorar la relación entre los socios internos y externos, reducir el inventario y satisfacer las necesidades de los clientes (Ballou, 2004. p.142). Por otro lado, presenta algunas desventajas tales como la inversión en tecnología para su aplicación y que el gestor tenga conocimientos básicos de gestión (Chávez & Torres-Rabello, 2012).

b) Material Requirement Planning

El modelo MRP que permite la planificación de la producción y la gestión de inventarios a través de las preguntas qué, cuánto y cuándo (Errasti, 2011; Chapman, 2006; Medina, 2005), sobre todo en una organización con demanda dependiente, la cual se relaciona con la forma directa o se deriva de la demanda de otros servicios, especialmente en restaurantes, hospitales y hoteles (Heizer & Render, 2009, p.580).

Finalmente, la estructura del modelo está compuesta por un programa maestro, lista de materiales, trayectoria del proceso, requerimiento bruto y neto, tiempo de espera y liberación planificada del pedido. La sinergia de estos siete elementos contribuye a la reducción del

inventario, mejora la atención al cliente y propicia la eficiencia de los recursos (Medina, 2005). Sin embargo, también se requiere de un registro preciso del inventario, compra y tiempo de entrega (Heizer & Render, 2009).

c) *Global Supply Chain Forum*

El modelo GSCF contempla una estructura de actividades con enfoque al cliente, generando valor para todos los elementos involucrados de la cadena. Asimismo, abarca ocho procesos: gestión de relación con el cliente, gestión de servicio al cliente, gestión de la demanda, cumplimiento de la orden, gestión del flujo de fabricación, gestión de relaciones con proveedores, desarrollo y comercialización de productos y gestión de devoluciones. De esta manera, se aborda los componentes de la gestión de la cadena de suministro, dado que esta se establece desde el *input* del proveedor hasta el *output* para el cliente (Lambert & Cooper, 2000).

Finalmente, su importancia se orienta en satisfacer las necesidades de los clientes y también establecer estrategias e identificar oportunidades de mejora para la organización. Sin embargo, se debe tener en cuenta que el modelo requiere inversión considerable y que el gestor tenga conocimientos básicos de administración (Lambert & Cooper, 2000).

d) *Supply Chain Operations Reference*

El modelo SCOR es producto de Supply Chain Council, Inc. (SCC), una organización sin fines de lucro con la finalidad de ayudar a las organizaciones de manera rápida en los procesos de la cadena de suministro. En ese sentido, el modelo proporciona “un marco único que une los procesos de negocio, los indicadores de gestión, las mejores prácticas y las tecnologías en una estructura unificada para apoyar la comunicación entre los actores de la cadena de suministro y mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión de la cadena de suministro” (Supply Chain Council, 2012).

En ese sentido, el uso del modelo no solo brinda una visión holística de la cadena de suministro, sino que fomenta las buenas prácticas de manera rápida, sin importar el tipo de organización, dando “como resultado mejores relaciones cliente-proveedor, tecnología que brinda un mejor apoyo a los miembros mediante el uso de medidas y términos comunes” (Supply Chain Council, 2012). Asimismo, el modelo SCOR provee de una serie de indicadores, denominados KPI's, los cuales miden y controlan el desempeño o rendimiento de los componentes de la cadena, especialmente de los procesos que conforman los niveles de este.

Por consiguiente, el modelo SCOR describe las actividades de la organización necesarias para satisfacer la demanda del cliente. Así, la estructura del modelo está conformada por cinco

macroprocesos principales de gestión: Planificación (*Plan*), Abastecimiento (*Source*), Producción (*Make*), Distribución (*Return*) y Devolución (*Return*), los cuales se observan en la figura 1:

Figura 1: Estructura del Modelo SCOR



Fuente: Supply Chain Council (2012)

Así, Cruz (2005) concluye que el modelo SCOR ha sido desarrollado para describir todas las actividades de la organización asociadas a la satisfacción de la demanda de los clientes. Incluyendo las interacciones con los proveedores y clientes, así como los equipos, existencias, tecnología, infraestructura, entre otros. Por ello, para su aplicación, se debe adaptarlo de acuerdo al contexto de la organización, es decir “configurar la cadena” de manera adecuada, teniendo en consideración el alcance y limitaciones de esta (Chávez & Torres-Rabello, 2012, p.88).

En línea con lo mencionado, la estructura del modelo SCOR está conformada por tres niveles, los cuales son fundamentales para su implementación. Sin embargo, también se considera un cuarto nivel opcional que está fuera del alcance del modelo, los cuales se observan en la figura 2. En cada nivel se busca proveer a la organización de una visión holística de la cadena de suministro, a partir de la configuración de los componentes que la conforman, en especial la de los procesos.

Figura 2: Niveles del modelo SCOR

	Level		Examples
	#	Description	
Within scope of SCOR	1	Process Types (Scope)	Plan, Source, Make, Deliver, Return and Enable
	2	Process Categories (Configuration)	Make-to-Stock, Make-to-Order, Engineer-to-Order Defective Products, MRO Products, Excess Products
	3	Process Elements (Steps)	<ul style="list-style-type: none"> • Schedule Deliveries • Receive Product • Verify Product • Transfer Product • Authorize Payment
Not in scope	4	Activities (Implementation)	Industry-, company-, location- and/or technology specific steps

Fuente: Supply Chain Council (2012)

En el Nivel 1, también llamado “Nivel superior-Tipos de procesos”, involucra los macroprocesos que compone la cadena de suministro de la organización. Asimismo, se define el alcance y los objetivos para el rendimiento competitivo de la organización. A continuación, se detalla los procesos que conforman el modelo SCOR (Cruz, 2005; Supply Chain Council, 2012):

- **Planeación:** Describe las actividades principales para el desarrollo de los planes de acción para gestionar la cadena de suministro. Ello incluye la recopilación de requisitos, información de los recursos disponibles, planificación de oferta y demanda, identificación de riesgos, entre otros.
- **Abastecimiento:** Describe el pedido o la programación de las entregas, la recepción de bienes y servicios, así como el proceso de origen de las órdenes de compra, almacenamiento e inventario. En este proceso incluye la negociación y relación con los proveedores que puedan ser parte de la cadena, entre otros.
- **Producción:** Incluye las actividades asociadas con la transformación de la materia prima en producto terminado. Es ese sentido, el proceso está conformado por ensamblaje, procesamiento, mantenimiento, revisión de maquinaria, entre otros relacionados a la producción o fabricación de los recursos.
- **Distribución:** Incluye actividades relacionadas con la creación, mantenimiento y cumplimiento con los pedidos y demandas de los clientes, principalmente. El proceso comprende desde el momento de la recepción del producto y/o servicio, validación, programación de pedidos, empaque, envíos, facturación, entre otros.

- Devoluciones: Incluye actividades que describe el flujo inverso de mercancías: identificación de la necesidad de devolución, programación de devolución, envío y recepción del producto devuelto, entre otros.

En el Nivel 2, también llamado “Nivel de configuración – Categoría de Proceso”, La cadena de suministro se rediseña a través de una secuencia de procesos y actividades, implementando la estrategia de operaciones. Estas, “preparan, preservan y controlan el flujo de información y las relaciones entre los otros procesos” (Calderon & Lario, 2005). Asimismo, la cadena de suministro se divide en 26 subcategorías de procesos, las cuales se configuran a partir de la cadena de la organización.

En el Nivel 3, también llamado “Nivel de Elementos del Proceso – Descomposición de los procesos”, se descomponen las categorías en elementos de procesos, los cuales tienen una entrada (*inputs*) y salidas (*outputs*) de información y materiales. Así, el nivel define la habilidad de la organización para afinar la estrategia de operaciones e identificar las mejores prácticas (Calderon & Lario, 2005). Asimismo, Cruz (2005) distingue tres elementos los componen:

- Elementos de planeación: Son procesos que alinean los recursos disponibles para satisfacer la demanda de los clientes.
- Elementos de Ejecución: Son procesos que pronostican la demanda, incluyendo la transformación del producto.
- Elementos Habilitadores: Son procesos gestionan mediante la planificación y ejecución. Generalmente son utilizados para identificar oportunidades y retos en la cadena de suministro.

Finalmente, en el Nivel 4, también llamado “Nivel de implementación – Descomposición Elementos Procesos”, es un nivel que no forma parte del objetivo del modelo SCOR. (Chávez & Torres-Rabello, 2012). Sin embargo, en el presente nivel se define prácticas para alcanzar ventajas competitivas y adaptarse a los factores externos de la organización (Cruz, 2005).

Por otro lado, el modelo SCOR comprende cinco atributos de rendimiento para la cadena de suministro: Confiabilidad, capacidad de respuesta, agilidad, costos y activos, los cuales se miden a través de las indicadores o métricas que evalúan los procesos y actividades de la organización, permitiendo compararla con la competencia a través del benchmarking y así identificar las mejores prácticas. La buena gestión, permitirá aumentar el rendimiento y por ende la eficiencia, los cuales se presentan a mayor detalle en la tabla 1:

Tabla 1: Atributos de rendimiento del modelo SCOR

Atributos de rendimiento del Modelo SCOR	Definición	Indicadores del atributo de rendimiento
Confiabilidad	Es un atributo centrado en el cliente que aborda la capacidad de realizar tareas según sea necesario. Asimismo, se centra en el resultado del proceso.	Incluye indicadores del tiempo, cantidad correcta, la calidad correcta: Cumplimiento de pedidos perfectos, entre otros.
Capacidad de respuesta	Es un atributo centrado en el cliente que describe la velocidad en que se realizan las tareas.	Incluye indicadores de tiempo de ciclo: Capacidad de respuesta para el cumplimiento del pedido, entre otros.
Agilidad	Es un atributo centrado en el cliente que responde a los factores externos, la capacidad y velocidad para adaptarse al cambio.	Incluye indicadores de flexibilidad, adaptabilidad, valor en riesgo, entre otros.
Costos	Es un atributo interno que describe el costo de operar el proceso. Los costos más comunes son el costo de mano de obra, material, transporte, entre otros.	El indicador clave de rendimiento es el costo total del servicio, entre otros.
Activos	Es un atributo interno de eficiencia en la gestión de activos, la cual describe la capacidad de utilizar los activos de manera eficiente, incluyendo la reducción de inventario de la cadena de suministro.	Incluye indicadores de días de suministro de inventario, utilización de la capacidad, rendimiento de activos fijos, entre otros.

Adaptado de Supply Chain Council (2012).

De esta manera, la versión del modelo SCOR a utilizar es la versión 11, la cual es la decimotercera revisión desde la introducción del modelo original en 1996. En efecto, esta se caracteriza por su singular aporte en el nivel 2 y su énfasis en los costes. (Supply Chain Council, 2012).

A continuación, se presenta una tabla comparativa de los principales modelos de la gestión de la cadena de suministro para una organización social que brinda servicios de alimentación en base a cuatro variables: inversión para su aplicación, adaptabilidad a una organización, aporte a la gestión de la cadena de suministro y limitaciones.

Tabla 2: Cuadro comparativo de los modelos para la Gestión de la cadena de suministro para una organización social que brinda servicios de alimentación.

Modelos / Variables	Collaborative Planning Forecasting Replenishment (CPFR)	Material Requirement Planning (MRP)	Global Supply Chain Forum (GSCF)	Supply Chain Operations Reference (SCOR)
Inversión para su aplicación	Requiere inversión	No requiere inversión significativa.	Depende del alcance del modelo.	Depende del alcance del modelo.
Adaptabilidad a una organización	Todo tipo de organización.	Todo tipo de organización.	Todo tipo de organización.	Todo tipo de organización.
Aporte a la gestión de la cadena de suministro	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora la eficiencia. • Incrementa las ventas. • Reduce costos innecesarios. • Satisface las necesidades del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de los procesos de compras y operación interna. • Reduce el inventario. • Mejora la atención del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica oportunidades de mejora de la cadena. • Permite establecer estrategias operativas para la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta el desarrollo de los factores críticos de éxito en la organización • Mejora la eficiencia y productividad.
Limitaciones del modelo	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere conocimientos básicos de gestión. • Su aplicación es elevada a diferencia de otros modelos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No abarca por completo la cadena de suministro. • Requiere un registro preciso. • Requiere conocimientos básicos de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene un enfoque de devoluciones y atención al cliente. • Requiere conocimientos básicos de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • No abarca calidad, gestión de personas y marketing. • Requiere conocimientos básicos de gestión.

Adaptado de los autores estudiados.

Finalmente, consideramos que el mejor modelo que abarca los componentes de la cadena de suministro es el modelo SCOR debido a su visión holística de los actores, elementos y procesos, siendo el modelo elegido para la metodología de la presente investigación.

1.3. Gestión de riesgos de la cadena de suministro

Durante los últimos años, las organizaciones han tomado mayor relevancia al concepto de riesgos y a la necesidad de realizar planes de contingencia ante cualquier eventualidad, sobre todo si esta afecta al desarrollo de la cadena de suministro. En ese sentido, el riesgo se define como la probabilidad de que ocurra un incidente asociado con el suministro entrante de fallas de proveedores o individuales, afectando a atender la demanda de cliente e incluso causar amenazas

para la vida o seguridad de este (Zsidisin, 2003). También, puede ser concebido como la interrupción de los flujos o actividades de la organización., los cuales se relacionan entre sí con información, materiales, productos y dinero (Jüttner, 2003).

Debido a que el riesgo determina la vulnerabilidad de la cadena de suministro y es un fenómeno complejo (Jüttner, 2003), se puede detallar a partir de los tipos, factores y fuentes. Así, puede dividirse en cuantitativos como ventas perdidas, exceso de inventario, obsolescencia, entre otros, y cualitativos como falta de exactitud, confiabilidad y precisión de los componentes y recursos de la cadena de suministro. Respecto a los tipos, estos pueden clasificarse en riesgos de suministro, operaciones, demanda, seguridad, macro, política, competitivos y recursos, los cuales se observan en la tabla 3:

Tabla 3: Tipos de riesgos

Tipos de riesgos	Componentes
Riesgos de suministro	<ul style="list-style-type: none"> • Interrupción en la cadena de suministro (inventario). • Escala de precio • Problemas de calidad • Incertidumbre de tecnología • Complejidad de los productos • Frecuencia de cambio en el diseño de materiales
Riesgos de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Desglose de operaciones • Capacidad inadecuada de fabricación o procesamiento • Altos niveles de variaciones de procesos. • Cambios en la tecnología • Cambios en la exposición operativa
Riesgos de demanda	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción de nuevos productos • Variaciones de la demanda (moda, estacionalidad, entre otros) • Caos en el sistema
Riesgos de seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad de los sistemas de información • Seguridad de la infraestructura • Infracciones de fleje • Vandalismo, crimen, hurto
Riesgos macro	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios económicos • Cambio en el tipo de cambio, interés, precio, acciones, etc.
Riesgos de política	<ul style="list-style-type: none"> • Gobiernos con restricciones de cuotas. • Barreras de entrada.
Riesgos competitivos	<ul style="list-style-type: none"> • Movimientos de la competencia
Riesgos de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos de recursos no anticipados.

Adaptado de Manuj y Mentzer (2008).

En línea con lo mencionado, los factores se dividen en tres: el primer factor evidencia cómo las decisiones pensadas a corto plazo pueden desencadenar situaciones de vulnerabilidad para la empresa, por eso se recomienda pensarlas a largo plazo. El segundo factor es la flexibilidad de la cadena de suministro, permitiendo a la organización adaptarse rápidamente a los cambios e imprevistos que puedan surgir; finalmente, el último factor es el entorno de la cadena de suministro, la cual adapta las estrategias que toma la organización al entorno externo (Manuj & Mentzer, 2008).

Finalmente, el Supply Chain Risk Management (SCRM) puede definirse como la “identificación y gestión de riesgos de la cadena de suministro, a través de un enfoque coordinado entre los miembros de la cadena, para reducir la vulnerabilidad de esta en conjunta” (Jüttner, 2003). Esta definición se ve reforzada por Blos, Quaddus, Wee y Watanabe (2009), quienes la consideran como la coordinación o colaboración entre los socios de la cadena de suministro para garantizar la rentabilidad y continuidad de esta. Asimismo, está conformada de cinco pasos: identificación del riesgo, evaluación del riesgo, elección de la estrategia, implementación de la estrategia y la mitigación de este. De esta manera, se podrá prever los riesgos principales de la organización.

1.4. Mecanismos de trazabilidad

Para una correcta medición y control de la gestión de la cadena de suministro, el presente apartado aborda los indicadores clave de rendimiento (KPI), los cuales se clasifican en cuatro tipos de medidas de rendimiento que propone Parmenter (2020) para la trazabilidad.

En ese sentido, existen cuatro tipos de medidas de rendimiento y estas se dividen en dos grupos: Indicadores de resultado e indicadores de desempeño. El primer grupo refleja el hecho de que muchas medidas son la suma de las aportaciones de más de un equipo, pero no llegan a solucionar el problema. Mientras, el segundo grupo son medidas que se vinculan a un equipo o grupo y tienen en común el propósito. De acuerdo a Parmenter (2020), es común que las organizaciones confundan el uso de cada uno, por lo que no es de extrañar que los indicadores no generen resultados positivos. Así, en la tabla 4, se presenta las características más relevantes de cada uno:

Tabla 4: Tipos de indicadores clave de rendimiento

Tipos de Indicadores clave de rendimiento	Características
Indicadores clave de resultados (KRI)	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser financiero o no financiero. • Son el resultado de muchas acciones llevadas a cabo durante un periodo de tiempo. • Son una medida pasada. • Pueden medirse mensual, bimestral y trimestral. • Son de poca utilidad para la gestión.
Indicadores de resultados (IR)	<ul style="list-style-type: none"> • Pueden ser financieros y no financieros. • Son el resultado de la actividad de más de un equipo, describe cómo los equipos trabajan juntos. • No solo miden resultados trimestrales y mensuales, también diarias y semanales. • No identifica el problema.
Indicadores de desempeño (PI)	<ul style="list-style-type: none"> • Principalmente medidas no financieras. • Pueden medirse diario, semanal, quincenal o mensual. • Vinculado a una actividad discreta. • No son cruciales para el negocio. • Complementan los KPI's.
Indicadores clave de desempeño (KPI)	<ul style="list-style-type: none"> • Son medidas no financieras. • Son indicadores que se enfocan en el desempeño organizacional. • Pueden medirse con frecuencia. • Tiene impacto significativo en la organización. • Se enfoca en una actividad específica.

Adaptado de Parmenter (2020).

De esa manera, en el caso participar de los KPI's, se establecen tres reglas: i) Si el indicador es financiero, no puede ser KPI. ii) Si el periodo de tiempo es mayor a una semana, no puede ser KPI. iii) Si no se cuenta con un responsable para medir el indicador, no puede ser KPI.

Por otro lado, respecto a la aplicación de estos indicadores, se debe tomar en cuenta la metodología KPI, la cual se divide en tres etapas:

- Identificar a la organización por analizar y conocer su entorno.
- Determinar los factores críticos de éxito.
- Determinar indicadores que midan los más significativos.

Así, se concluye que los indicadores clave de rendimiento que propone Parmenter (2020), establecen los lineamientos para un mejor control y monitoreo de los componentes que abarca la gestión de la cadena de suministro. En ese sentido, una gestión eficiente permitirá maximizar los resultados, superando los beneficios a partir de la combinación de los cuatro tipos de indicadores.

2. Organizaciones sociales

La creciente relevancia e interés sobre las organizaciones sociales permite atender las diferentes problemáticas del mundo. En ese sentido, la presente sección presenta a una organización social a partir de los tipos que existen, su gestión y factores críticos de éxito.

2.1. Tipología de organizaciones sociales

Las organizaciones sociales son ejemplo de humanización de los negocios, debido a que abordan problemas sociales. En general, buscan promover el desarrollo humano multidimensional a través del valor social, desarrollando políticas y programas que promueven el bienestar humano (Weaver, 2019). Estas se clasifican de acuerdo a principios y valores definidos que se ajustan a los objetivos (Vivas, Gómez & Gonzáles, 2015). En ese sentido, el presente apartado presenta los tipos de organizaciones sociales, las cuales se observan en la figura 3.

Figura 3: Tipología de organizaciones sociales



Fuente: Vivas, Gómez y González (2015)

Inicialmente, las principales organizaciones sociales, pertenecientes al tercer sector o sector solidario, son las *cooperativas*. Esta se define como una asociación autónoma de personas voluntarias para atender una problemática social. Es democrática y autogestionaria, y también tiene un doble enfoque: económico y social. Las *precooperativas* son otro tipo de organización y están conformadas por menos de veinte integrantes, se encuentran auspiciadas y tiene experiencia en su rubro. Las *empresas comunitarias* realizan actividades de tipo social, económico o cultural. Las *empresas solidarias de salud*, la cual facilita el acceso al sistema de salud y pone en práctica los principios de solidaridad y autogestión. Los *fondos empleados*, aquellos conformados por los trabajadores de una misma organización para desarrollar actividades en común. Las *asociaciones mutualistas* están basadas en el principio de fraternidad, las cuales buscan ayuda recíproca para la continuidad de sus actividades sociales. Finalmente, las *instituciones auxiliares de la económica solidaria* tienen como objetivo brindar apoyo al sector operativo (Vivas, Gómez & González, 2015). También, puede ser “organismos de promoción, iglesias, sindicatos, asociaciones culturales, juntas vecinales, entre otros” (Beaumont, 2016).

2.2. Gestión de una organización social

Las características de una organización social dependen de “los marcos legales existentes, de la economía política de la previsión de bienestar y de las tradiciones culturales e históricas de desarrollo sin fines de lucro de cada país” (Wronka, 2013). Sin embargo, se cree que una organización social posee las siguientes características comunes:

- Reflejan la búsqueda de oportunidades para atender una problemática social.
- Contribuye a una competencia más eficiente y fomenta la solidaridad y cohesión.
- Su objetivo principal no es el retorno de capital, sino su misión y visión social.
- Su gestión se da a partir del principio de solidaridad y reciprocidad, y son gestionados por los miembros que forman parte de la organización.
- Son flexibles, adaptables, emprendedores e innovadores.
- Sus miembros se caracterizan por ser activos y tener compromiso por la causa social, sobre todo por ser una participación voluntaria.
- Participan personas pertenecientes a una misma comunidad, compartiendo las mismas necesidades o afines.
- Se promueve un sentido de responsabilidad social a nivel local.

En ese sentido, la gestión de una organización social se desarrolla a partir del modelo de intervención de la capacidad social, la cual está conformada por cinco componentes principales: definir la estrategia para un cambio social positivo, establecer los tipos de capacidades sociales, actividades sociales que realizan para promover las capacidades sociales, determinar los beneficiarios objetivos y establecer el número de beneficiarios atendidos para luego medirlos y evaluarlos.

En primer lugar, las organizaciones venden u ofrecen servicios, programas o productos sociales con la finalidad de satisfacer diferentes necesidades humanas. A partir de ello, se determina las oportunidades sociales que brinda la organización como empleos, aumento de autosuficiencia económica, entre otros. Estas dimensiones incluyen vida, salud, alimentación, política, naturaleza, entre otros, siendo un medio apropiado para desarrollar capacidades sociales. Respecto a los beneficios objetivos, se identifica cuál es el objetivo de la organización y quienes son los actores clave para desempeñar y desarrollar las capacidades sociales que se ofrece a los beneficiarios. Finalmente, el número de los beneficiarios atendidos sirve para medir y evaluar la eficiencia y eficacia de las actividades sociales en las que participan (Weaver, 2019).

2.3. Factores críticos de éxito de una organización social

La gestión por factores críticos de éxito (FCE) significa: acción y efecto de generar y administrar la organización a partir de los elementos que permiten alcanzar un resultado exitoso (Villegas, 2005). En ese sentido, los elementos clave son los recursos, la competencia y la calificación de la organización que crea su ventaja competitiva en relación al sector que se encuentre. En el caso de una organización social se debe tener en cuenta que el objetivo es generar mayor valor social en base a la misión y visión. Así, la identificación de estos influye considerablemente en la supervivencia y en la capacidad de mantener una ventaja competitiva en el sector que se encuentre, tomando como base las fortalezas y debilidades de esta (Wronka, 2013).

En ese sentido, antes de identificar y analizar los FCE, es necesario considerar las características de una organización social previamente mencionadas. Así, el interés principal de una organización social es generar valor y contribución social a partir de la misión y visión de esta. (Wronka, 2013). Así, se debe tener en cuenta ocho factores críticos más comunes para una organización social, presentados en la tabla 5:

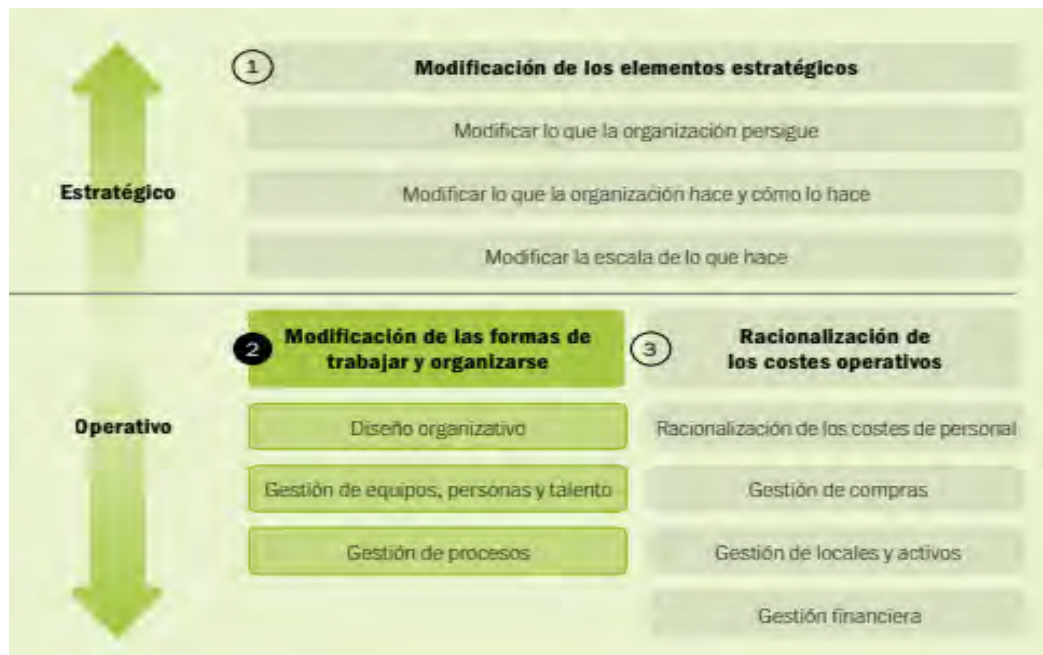
Tabla 5: Factores críticos de éxito de una organización social

Factores críticos de éxito para una organización social	Definición
Liderazgo	Compromiso en liderar y gestionar la organización con la toma de decisiones adecuadas.
Capacidad de negociar	Tener habilidades para negociar y obtener beneficios para la organización social, sobre todo con el sector público local.
Planificación de triple impacto	Disponer de beneficios sociales, medioambientales y económicos. La sinergia de estos fomenta la sostenibilidad de la organización.
Innovación	El producto o servicio debe ser potencial para el mercado.
Planificación empresarial y marketing	Los líderes deben disponer de habilidades comerciales y de marketing. También, pueden tener acceso a estas habilidades a través de un socio clave.
Gestión de beneficios	La empresa debe crear objetivos de corto, mediano y largo plazo, y demostrar cómo se obtendrán los beneficios.
Participación de la comunidad local	El éxito depende especialmente de la participación de las partes involucradas y de los beneficiarios locales.
Gestión de riesgos	Realizar un plan de contingencia con el fin de evitar riesgos y generar un impacto en la organización.

Adaptado de Wronka (2013).

La suma de los factores presentados permitirá desarrollar eficiencia en la organización social (Wronka 2013). En ese sentido, la eficiencia puede entenderse como aquella que utiliza los recursos que dispone de manera óptima, logrando sus objetivos (Iglesias, Carreras & Sureda, 2014). Esta, no puede ni debe considerarse en los mismos términos que es definida en el sector privado, dado que el compromiso recae en el logro de la misión y visión de la organización, mas no en su rentabilidad (Godínez, 2013).

Figura 4: Mecanismos de la eficiencia en una organización social



Fuente: Iglesias, Carreras y Sureda (2014)

Por un lado, la eficiencia estratégica se basa en la modificación de elementos estratégico vinculadas al sentido de pertenencia a la organización social, definiendo objetivos a corto, durante y largo plazo. Este mecanismo hace hincapié en la modificación de la visión, la forma y escala de intervención, desarrollando acciones, integración de recursos e incrementar la productividad respectivamente. Por otro lado, la eficiencia operativa puede entenderse como la modificación de la forma de trabajar y organizarse, y de la racionalización de los costes operativos. Respecto a la primera, esta se logra a partir de la revisión de la estructura de la organización social, gestión de personas y de procesos. A través de ello se transforma la cultura, garantizando la integración entre las personas; se crea espacios colaborativos y se fomenta la competitividad; y, finalmente, la serie de actividades que forman parte de diferentes procesos, transforman los recursos de entrada en resultados (Iglesias, Carreras & Sureda, 2014).

Respecto a lo último, autores como Ramos, Segura, González y Suárez (2012) y Godínez (2013), señalan que en una organización social el logro positivo en la relación input-output de los

recursos implica su adecuada racionalización, evitando desperdicios y mermas, así como consumos innecesarios para alcanzar sus objetivos.

Así, entre las principales razones que puede ocasionar ineficiencia en los procesos se encuentran la existencia de procesos sin valor, diseño inadecuado de procesos, existencia de cuellos de botella, tareas repetidas, baja estandarización de procesos. Ante ello, autores como Iglesias, Carreras y Sureda (2014) recomiendan eliminar, simplificar, diseñar y estandarizar procesos. En ese sentido, la racionalización de costes operativos se centra en identificar aquellos elementos que forman parte de la cadena de suministro que puedan modificarse sin tener un impacto negativo en el logro de los objetivos de la organización social, teniendo en cuenta principalmente los costes del personal, gestión de compras, gestión de locales y activos, gestión financiera (Iglesias, Carreras & Sureda, 2014).

Finalmente, se concluye que la importancia de identificar y poner en práctica los factores críticos de éxito recae en el desarrollo de la eficiencia, sobre todo en una organización social. De esta manera, el uso adecuado sus recursos brindará el beneficio máximo a los clientes.

3. Servicios de alimentación

En el presente apartado se identifica las características, elementos y tipos de servicios de alimentación. A partir de ello, se concluye con la gestión de una organización que brinda servicios de alimentación en base a sus principales componentes.

3.1. Tipología servicios de alimentación

Las organizaciones que brindan servicios de alimentación existen desde tiempos remotos y se diferencian de otras en base al manejo de recursos perecible que requieren de mayor atención para la inocuidad de los alimentos. Ello demanda el cumplimiento de estándares y procedimientos específicos para generar calidad y cantidad. Así, el objetivo es aportar al bienestar de las personas en su necesidad de alimentación (Tejada, 2006).

En ese sentido, pueden clasificarse en organizaciones no comerciales y comerciales. Entre los más destacados del grupo de servicios de alimentación no comerciales o sociales se encuentran las órdenes religiosas, hogares infantiles, ancianatos, universidades, restaurantes escolares, restaurantes industriales, los cuales se presentan en la tabla 6:

Tabla 6: Organizaciones no comerciales de servicios de alimentación

Organizaciones sociales que brindan servicios de alimentación	Características
a) Órdenes religiosas	Se caracterizan por tener grandes cocinas. Entre sus principales beneficiarios son los miembros de la orden y los peregrinos que acuden por alimentos.
b) Universidades	A partir del siglo XII, en las universidades europeas se comenzó a brindar alojamiento y alimentación a los estudiantes.
c) Comedores escolares	También llamados restaurantes escolares, se originaron en la Revolución Industrial a raíz de la abolición del trabajo infantil y la creciente preocupación por su educación. Tuvo como principal motivador de asistencia el suministro de almuerzos a muy bajo costo. Así, los países adoptaron el modelo a partir de programas de alimentación públicos para brindar alimentos gratuitos y nutritivos.
d) Hospitales	En el inicio de los hospitales, el servicio de alimentación no estaba incluido; sin embargo, con el avance de la ciencia y la importancia del saneamiento, adquirió relevancia la alimentación en los pacientes como parte de la terapia y proceso de recuperación.
e) Hogares infantiles	Consiste en habilitar viviendas de madres que viven en barrios populares. Así, las “madres comunitarias” se encargan de suministrar y dar alimentación a niños de la vecindad. A partir de ello, organismos internacionales realizan programas de alimentación a la población infantil del mundo.
f) Comedores industriales	También conocidos como restaurantes industriales. Nacen a fines del siglo XVIII en la Revolución Industrial. Gracias a Robert Owen, quien mejoró las condiciones de trabajo de los empleados, se instalaron cocinas y comedores donde se servía raciones de comida a un precio barato. A partir de ello, se aplica en minas, obras, entre otros, cuya necesidad de alimentación es sustancial para mayor productividad y la óptima jornada laboral.

Adaptado de Tejada (2006).

Por otro lado, entre el grupo de servicios de alimentación comerciales se encuentran los restaurantes comerciales – hoteles, hostales y establecimientos similares – cafeterías, restaurantes de comidas rápidas, tabernas, bares, entre otros. El comienzo del término “restaurante” se dio en Francia, lo que significa reparar. Gracias a la evolución de la tecnología, se incluyó máquinas dispensadoras, autoservicios, maquinarias, lo que volvió a la alimentación comercial.

Así, a partir de la clasificación presentada de servicios de alimentación, se debe tener en cuenta tres objetivos básicos que sobrevivir y tener éxito (Tejada, 2006):

- Satisfacer las necesidades y deseos de los usuarios.
- Funcionar adecuadamente en cualquier ambiente socioeconómico.

- Adaptarse a los cambios de los gustos y necesidades de los usuarios, de las condiciones socioeconómicas o de ambos.

En ese sentido, es importante mencionar que, si bien los servicios de alimentación existen desde tiempos remotos, su supervivencia estará en base a la importancia que se le brinde al cliente a partir de la toma de decisiones de la organización.

3.2. Gestión de una organización que brinda servicios de alimentación

La gestión de una organización que brinda servicios de alimentación tiene la finalidad de satisfacer la necesidad del cliente o comensal, teniendo como prioridad la inocuidad de los alimentos y la calidad de estos. En ese sentido, para su gestión se debe tener como prioridad al cliente a partir de la toma de control por parte de los que administran la organización en base a tres elementos: recursos o materia prima, maquinaria y personal, los cuales permiten tener un control de calidad, cantidad y de procesos (Cuevas, 2004).

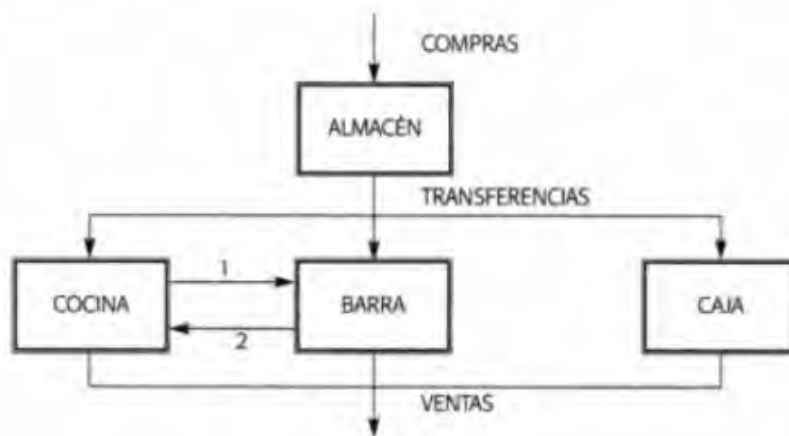
- *Control de calidad:* Permite que los productos terminados cumplan con los requisitos de inocuidad y calidad nutricional. Es la relación entre el personal y los recursos que dispone la organización.
- *Control de cantidad:* Permite disponer de la cantidad de porciones adecuadas para atender la demanda. Esta debe ser adecuada y suficiente para satisfacer las necesidades de los clientes; caso contrario, se podría generar pérdidas monetarias para la organización. Es la relación entre maquinaria y recursos.
- *Control de procesos:* Permite generar una mejor calidad del producto o servicio que se presenta a partir del manejo eficiente de los procesos que conforman la cadena. Es la relación entre el personal y la maquinaria.

Así, para determinar cómo se desarrolla la calidad en la gestión de un servicio de alimentación, se toma en cuenta la *gestión funcional o exterior* de la cocina “front of the house”; y *gestión técnica o interior* de la cocina “back of the house” (Gallego, 2001; Fullen, 2003). Mientras que la primera implica todo aquello que genera la experiencia del comensal a partir de la limpieza del local, estructura, ambiente, servicio humano y personal; la segunda planifica y desarrolla todos los procesos de la cadena, actividades y tareas, los cuales son evaluados a partir de los factores de economía, ergonomía y eficiencia. Para cada uno se debe tomar en cuenta la relación costo – beneficio de los gastos, la optimización del trabajo, y la mejor distribución y uso de herramientas para reducir tiempos (Fullen, 2003).

Por otro lado, los procesos se clasifican en compras o abastecimiento, almacenamiento, inventario, preparación para la cocina, pre-producción, producción, servicio y distribución o

despacho (Delgado & Miranda, 2016; Cartajena, 2019; Chancay & Delgado, 2015; Rouillon, 2018, González, 2014). Así, se debe tomar en cuenta que los insumos son perecibles y que las buenas prácticas son esenciales para la gestión de la cadena de suministro (Salgado & Castro, 2007). También, se debe asegurar que el transporte de los alimentos sea rápido y con una cadena de frío que favorezca la inocuidad y evite generar mermas y desperdicios. Igualmente, la importancia de incluir la automatización y el uso de las TICS son clave para reducir los cuellos de botella, así del uso de camiones en el transporte de congelados y la adecuada temperatura del ambiente, refrigeración para ciertos productos en almacenamiento (González, 2014). Por su parte, Cuevas (2004) considera que el flujo de cadena de suministro inicia a partir del proceso de compras, almacén, transferencias, caja, ventas, cocina y barra, la cual se observa en la figura 5:

Figura 5: Flujo de cadena de suministro



Fuente: Cuevas (2004)

Con la adecuada gestión de estos procesos se logra competitividad y rentabilidad para el servicio de alimentación. Por ello, la eficiencia se expresa a partir del uso de los recursos y los resultados obtenidos debido a su manejo (Perez & Monzón, 2019). Es a través de herramientas de gestión como la estandarización de las recetas, puestos de trabajo y funciones, renovación de la carta, uso de Kardex y Diagrama de Pareto para el diseño de compras e inventarios, análisis constante del punto de equilibrio y el pronóstico de ventas para la elaboración del presupuesto (Riquelme, 2015). partir de la aplicación de estas herramientas, es posible desarrollar los factores críticos de éxito en la gestión de la cadena de suministro de un restaurante y, en el caso de una organización social, aumentar el número de raciones para atender la demanda en virtud del logro de la misión y visión de esta.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El tercer capítulo presenta el marco contextual a partir de la conceptualización de la inseguridad alimentaria. Así, se desarrolla el benchmarking internacional y regional con propuestas similares a los Comedores Populares a partir de su cadena de suministro. También, presenta la situación y propuesta nacional en base a las políticas existentes, dimensiones de la seguridad alimentaria y organizaciones sociales que brindan servicios de alimentación. Finalmente, se contextualiza al Comedor Popular a partir de sus principales características.

1. Seguridad alimentaria

La seguridad alimentaria se define como la “disponibilidad limitada o incierta de alimentos nutricionalmente adecuados e inocuos; o la capacidad limitada e incierta de adquirir alimentos adecuados en formas socialmente aceptables” (FAO, 2011). La contraparte de ello es la inseguridad alimentaria, la cual se puede categorizar en crónica o transitoria. Respecto a la primera, se debe aplicar medidas de desarrollo como educación, acceso a recursos productivos, entre otras similares a las aplicadas para la pobreza. Por otro lado, para la transitoria, que se debe a fluctuaciones impredecibles en factores como producción, precios, condiciones climáticas, entre otras, es relevante la “capacidad de alerta temprana y programas de protección social” (FAO, 2011). Así, para entender mejor la conceptualización de la seguridad alimentaria, se presenta la evolución de su terminología en la tabla 7:

Tabla 7: Evolución de la Seguridad Alimentaria

Año	Nombre	Definición
1996	Cumbre Mundial de la Alimentación FAO (2004-2015)	La existencia de la seguridad alimentaria se da cuando todas las personas tienen acceso económico y físico al alimento suficiente, nutritivo y seguro para lograr satisfacer sus necesidades alimenticias
2004	Estrategia Nacional de Seguridad Alimentaria (DS N°066-2004- PCM)	Se considera a la seguridad alimentaria como el acceso a nivel material y económico a suficientes alimentos, tanto en inocuidad como nutrición para todos los individuos puedan satisfacer sus necesidades nutricionales y desarrollar una vida sana
2011	Plan de Seguridad Alimentaria y Nutricional de la FAO	La seguridad alimentaria y nutricional se logra cuando todos los individuos tienen el acceso social, físico y económico a suficientes alimentos, con características de inocuidad y nutritivas para lograr cubrir sus necesidades nutricionales y tener una vida activa y sana
2012	Marco Estratégico Mundial para la Seguridad Alimentaria y la Nutrición:	Hay seguridad alimentaria cuando todas las personas tienen permanentemente el acceso físico, social y económico a alimentos suficientes tanto a nivel de inocuidad y nutrición para satisfacer sus necesidades alimenticias y así lograr una vida activa y sana
2013	Comisión Multisectorial de Seguridad Alimentaria y Nutricional	Seguridad alimentaria y nutricional es el acceso tanto a nivel tanto físico, económico y sociocultural de todas las personas en permanentemente a suficientes alimentos que cumplan en inocuidad y nutrición en la satisfacción de sus necesidades nutricionales y así tener una vida activa y sana.

Adaptado de la Comisión Multisectorial de Seguridad Alimentaria y Nutricional (2013).

En ese sentido, opciones que aportan y fomentan la seguridad alimentaria son los programas selectivos de alimentación directa, programas de alimentos por trabajo y programas de transferencia de ingresos. Asimismo, para garantizarla, se debe tener en cuenta cuatro pilares: la disponibilidad física de alimentos, el acceso económico y físico a los alimentos, la utilización de los alimentos y la estabilidad (FAO, 2011), de no cumplirse cualquiera de ellos se genera inseguridad alimentaria, además de no cumplirse al largo plazo, se generan barreras que impiden a la población salir de la pobreza (Guardiola & Vivero, 2006). De la misma forma, también influye factores de riesgo como la “pobreza, enfermedades, carencias en el acceso a servicios básicos de la vivienda, déficit en el acceso a la salud y educación, la recurrencia de desastres naturales y la contaminación ambiental” (MIDIS, 2012).

2. Benchmarking internacional y regional

El presente apartado desarrolla las distintas organizaciones sociales que presentan similares características a los Comedores Populares alrededor del mundo, tomando en cuenta las definiciones y las instituciones que se encargan de su gestión.

a) México: Comedores Comunitarios, Comedor Popular y Comedor Público

La Ley de Comedores Sociales de la Ciudad de México, promulgada el 2017 y su última reforma en diciembre de 2020, la cual se estableció como El programa de Comedores Populares 2021. El objetivo general del programa es contribuir a la alimentación a través del apoyo a 108 comedores populares inscritos.

Los comedores sociales tienen 3 modalidades se diferencian principalmente en quienes se encargan de la gestión y operación:

- En primer lugar, los comedores comunitarios se organizan a través de la participación de la comuna y se encargan de la preparación; los usuarios para acceder a las raciones pagan un costo al que se le llama cuota de recuperación, la cual se establece según los criterios del reglamento del comedor y el responsable del funcionamiento es el Comité de Administración.
- En segundo lugar, El Comedor Público es regulado por la Autoridad Responsable a través de la Dirección General del Instituto de Asistencia e Integración Social. Este objetivo se lleva a cabo a través de la entrega de una ración de alimento gratuito que sea nutritivo, suficiente y de calidad, y que contribuya en la superación de la condición de vulnerabilidad. Según el Consejo Nacional de Evaluación de Política del Desarrollo Social, la carencia alimentaria en la ciudad de México es de 1 millón 218 mil personas

- En tercer lugar, el programa de Comedores Populares 2021, en lo que va del año, según lo registrado por el Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia del Distrito Federal contribuye al “acceso a la alimentación a 108 comedores populares, manejados por grupos solidarios, bajo un enfoque de economía social, entregando aproximadamente 1,161,659 de raciones de comida, siendo 26,600 personas usuarias al mes” (DIF, 2021). Para el ejercicio fiscal 2021, se designó un presupuesto de \$24 millones de pesos (DIF, 2021).

Con respecto a la gestión de la cadena de suministro, este programa es planificado por el CDF México, quienes se encargan de gestionar la designación de los fondos para las donaciones en víveres. Respecto al abastecimiento, de acuerdo a la normativa, este se realiza a partir de huertos públicos para los alimentos perecibles y para los no perecibles se lleva a cabo una licitación para el “proveedor alimentario social” en base a la Ley de Adquisiciones para el Distrito Federal. En cuanto al proceso de producción, las personas que cumplan los requisitos de la ley se encargan de elaborar las raciones de alimentos. Así, según la base a la Ley de Evaluación Interna de Comedores Populares (2019), la entrega de raciones ha permitido el acceso de alimentos nutritivos y saludables para mejorar la economía de los usuarios y sus familias. Al garantizar la entrega en especies, se asegura el cumplimiento del programa. Asimismo, los datos reportados en el avance de la meta muestran que la gran mayoría de los usuarios de los Comedores pertenecen a la población objetivo (103,645).

b) Brasil: Comedores Comunitarios

El Programa de Adquisición de Alimentos (PAA) posee dos objetivos: promover el acceso a la alimentación e incentivar la agricultura familiar. De acuerdo al Decreto N° 7 775, el cual es reglamentado por el art.19 de la Ley N° 10.696, el programa consta de 5 modalidades, la cual configura la cadena de suministro a partir de la intervención de los actores tales como la comunidad local, beneficiarios consumidores y proveedores, y gobierno brasileño.

- Apoyo a la formación de stocks por la agricultura familiar: por medio de las organizaciones de agricultura familiar, la organización se abastece de recursos para adquirir la producción de agricultores familiares y forme parte del stock de productos para cubrir la situación de inseguridad alimentaria del país.

- Compra directa de la agricultura familiar: el abastecimiento es gracias a la agricultura familiar cuando los precios de mercado caen o cuando hay necesidad en caso de poblaciones en condiciones de inseguridad alimentaria. Los principales productos para la elaboración de las

raciones de alimentos son: arroz, castañas de caju, castaña de Brasil, harina de mandioca, habas, maíz, sorgo, trigo, leche entera en polvo y harina de trigo.

- Compra de la agricultura familiar para donación simultánea: a fin de abastecer a las organizaciones, se realizan donaciones de productos adquiridos de la agricultura familiar a personas en situación de inseguridad alimentaria y nutricional.

- Compra institucional: Es abastecimiento es a partir de la compra destinada a atender la demanda regular de consumo de alimentos por parte de los Estados, el Distrito Federal y los Municipios.

- Incentivo a la producción y al consumo de leche (PAA leche): gracias a la distribución gratuita de leche, se combate el hambre y la desnutrición de ciudadanos que se encuentran en situación de vulnerabilidad social y/o en estado de inseguridad alimentaria.

Estos tipos de abastecimiento están enfocadas en el apoyo a los comedores comunitarios, los cuales dependen del apoyo local y financiamiento de terceros (ONG, altruistas, entre otras organizaciones). Por otro lado, de acuerdo al padre José Aparecido Pinto, quien es sacerdote dominico, manifiesta que la ayuda del Gobierno Federal de Brasil llega en forma de donaciones de alimentos, lo que permite que los comedores brinden una comida diaria. Asimismo, Massimo Bottura, quien es el mejor chef del mundo, instaló un comedor comunitario en Rio de Janeiro, sirviendo 5000 platos a brasileños en situación vulnerable, los cuales fueron preparados con ingredientes donados por empresas.

c) Colombia: Comedores Comunitarios

Los comedores comunitarios son un servicio social brindado por la Secretaría Distrital de Integración Social (SDIS) a través del Proyecto 7745: Compromiso por una alimentación integral en Bogotá. Este tiene como objetivo brindar una alimentación y nutrición adecuada para contrarrestar la inseguridad alimentaria. Está dirigido especialmente a la población infantil entre 3 y 17 años, mujeres gestantes y lactantes, adultos mayores, personas en condición de discapacidad y ciudadanos en situación vulnerable (Chávez, 2017).

En cuanto a la gestión de la cadena de suministro, la planificación se realiza a partir de la gestión de SDIS, quienes se encargan de establecer los lineamientos y regulaciones para el desarrollo de las actividades del comedor comunitario a partir de los procesos de almacenamiento, producción y distribución, así como la implementación de instrumentos de seguimiento que permitan supervisar el desempeño de estos. En cuanto al abastecimiento, se brinda un financiamiento para la compra y donación de canastas de víveres. Respecto al proceso de

producción, los ciclos de menús son estandarizados, lo que permite designar mayor tiempo a otras actividades; asimismo, se cuenta con personal nutricional que fortalece el valor del estado de las raciones de alimentos que se elabora en el comedor. En tanto, para el proceso de distribución, se destaca que el servicio es de lunes a sábado y se les brinda un almuerzo a los beneficiarios. También, herramientas para mejorar su calidad de vida a partir del apoyo de entidades públicas y privadas (Chávez, 2017).

Finalmente, es importante mencionar que la gestión de la cadena otorga avances significativos en el desarrollo de las acciones establecidas, así como brindar un servicio con calidad de producto a partir de la implementación de formatos y herramientas de gestión social, tales como talleres, capacitaciones, cursos, subvenciones, donaciones, entre otros (Chávez, 2017).

3. Situación y propuesta nacional

El Perú es uno de los países más afectados en el mundo por la crisis de la pandemia. Esta situación sin precedentes ha profundizado en las brechas sociales ya existentes y también ha incrementado las vulnerabilidades en salud, alimentación, pobreza y educación. La apuesta del gobierno ha sido impulsada a través de la creación de programas de alimentación de índole social, en la que diferentes instituciones y ministerios intervienen para contrarrestar la falta de alimentos. Sin embargo, estos programas en su gran mayoría son dirigidos a niños, niñas, mujeres embarazadas y lactantes, y adultos mayores, dejando de lado a los adultos (Ottone, 2013).

Una de las principales acciones que realizó el Estado a fin de garantizar la seguridad alimentaria fue, en 1991, cuando el presidente promulgó la Ley N° 25307, en la que “Declaran de prioritario interés nacional la labor que realizan los Clubes de Madres, Comités de Vaso de Leche, Comedores Populares Autogestionarios, Cocinas Familiares, Centros Familiares, Centros Materno Infantiles y demás organizaciones sociales de base, en lo referido al servicio de apoyo alimentario”. En ella se estableció el inicio del registro en el libro especial de organizaciones sociales de base. Además, se estableció el derecho a participar de los programas de compensación social, teniendo en cuenta que los integrantes deben habitar en áreas urbanas o zonas rurales.

De la misma forma, el Programa de apoyo a la labor alimentaria de las organizaciones sociales de base tuvo como objetivo la atención a la población con pocos recursos a través del suministro de alimentos por parte del Estado como donación, la cual cubrió no menos del 65% de la ración diaria según la canasta integral de alimentos. El comité de gestión encargado del programa y constituido por un representante del Ministerio de Agricultura y del Gobierno Local, elegían al presidente democráticamente. En cuanto al financiamiento, la Ley creó el Fondo Programa de apoyo a la labor alimentaria de las organizaciones sociales de base, quien es la encargada de brindar los recursos a cada Comité de Gestión, conformada por:

- Aportes del tesoro público según la Ley del presupuesto anual.
- Recursos aportados por los Gobiernos Regionales o Locales.
- Contribuciones gratuitas de origen Nacional o Internacional.
- Donaciones en dinero o especies.
- Intereses que devenguen los depósitos del fondo.

Por otro lado, en 2002, se promulgó la Ley N° 27731 que reguló la participación de los Clubes de madres y Comedores Populares autogestionarios en los programas de apoyo alimentario. El objetivo de la ley era establecer normas para su participación, así como el de otras organizaciones beneficiarias de los programas de apoyo alimentario a cargo del Programa de Asistencia Alimentaria – PRONAA. Cada uno de estos participaban a través de un representante en los órganos administrativos centrales y desconcentrados, quienes se encargaban de las siguientes funciones:

- Diseñar la política y los objetivos anuales de los Programas de Apoyo Alimentario y Nutricional (PAAN).
- Determinar la población beneficiaria de PAAN.
- Definir la canasta integral de alimentos que se otorgan a los beneficiarios conforme a los criterios técnicos que establezca el Instituto Nacional de Salud.
- Fiscalizar los recursos destinados a los PAAN.
- Supervisar el adecuado cumplimiento de las metas y planes de los PAAN.
- Evaluar el funcionamiento del PRONAA.

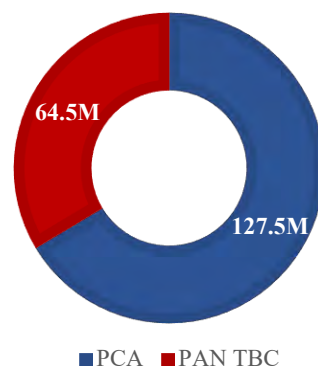
Así, en el plan que estableció El Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social del 2003 – 2007 se inicia la transferencia del Programa de Complementación Alimentaria (PCA) a los Gobiernos Locales menos a Lima Metropolitana. Para el 2009-2011, se transfirió de forma progresiva el PCA a Municipios Distritales de Lima Metropolitana. En el 2011, se creó el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) que asume, en el 2012, la rectoría del PCA y logra la transferencia del programa a 238 gobiernos locales a nivel nacional. El MIDIS se encarga de gestionar la transferencia de recursos a los Gobiernos Locales a través de modalidades como: recursos económicos, capacidades y asistencia técnica.

En el 2016, a través de la Resolución Ministerial N° 167-2016-MIDIS, se estableció el reglamento de las modalidades del Programa de Complementación Alimentaria (PCA) con el objetivo de establecer un reglamento y procedimientos para cumplir las funciones de las distintas modalidades del programa y de los Gobiernos Locales. En ella se establece los requisitos para la inscripción de cada centro de atención según la modalidad. También, se describe las formas de

apoyo al PCA, en la cual los Gobiernos Locales podrán atender mediante la asistencia alimentaria, el subsidio económico y equipamiento. El financiamiento para estas modalidades podrá ser realizada a través de recursos de la cooperación no reembolsable, nacional o internacional conforme la normativa vigente. Asimismo, se describe el procedimiento de distribución de alimentos y supervisión de los centros de atención. El encargado de la distribución directa es el Gobierno Local o indirecta con el apoyo de los Gobiernos Distritales, según la ubicación de cada centro de atención correspondiente, quien también se encarga de las compras. El plan de distribución se elabora en conjunto con los Gobiernos Locales y el Comité de Gestión. Por último, se establece las estrategias de supervisión de los centros de atención, la cual tiene como finalidad vigilar y exigir el cumplimiento de la normativa del PCA, y orientar y asistir técnicamente para contribuir a una mejor gestión del centro de atención.

En el 2018, el presupuesto del programa para Gobiernos Locales-192 millones se distribuyeron para el PCA-127.5 millones y Programa de Complementación Alimentaria para la Persona Afectada por Tuberculosis (PAN TBC)- 64.5 millones (MIDIS, 2018), la cual se observa en la figura 6:

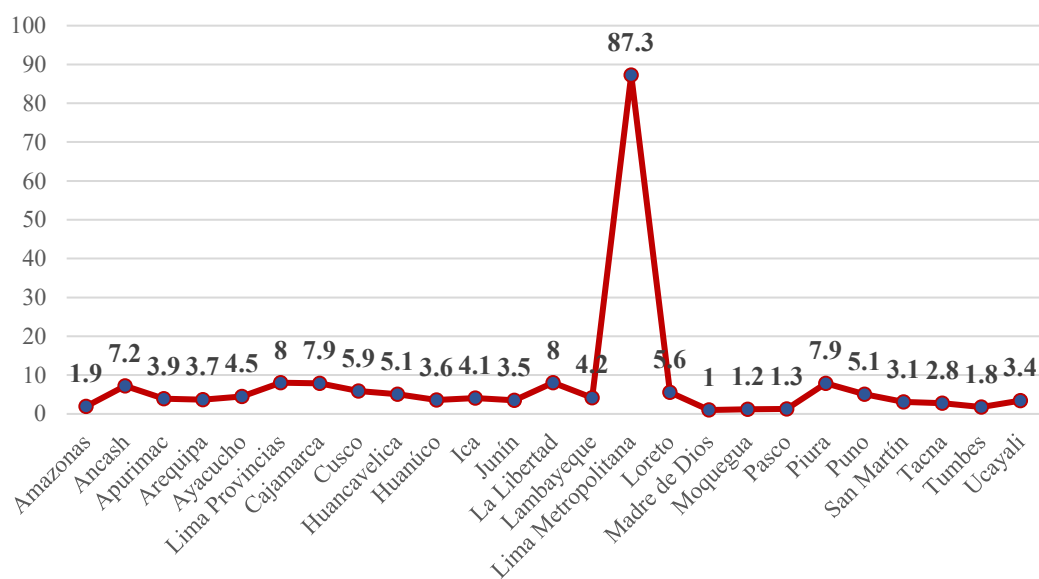
Figura 6: Presupuesto del Programa de Gobiernos Locales - 2018



Adaptado del MIDIS (2018)

Asimismo, el presupuesto del 2018 se asignó principalmente a la ciudad de Lima Metropolitana (87.3%), en donde se distribuye a cada uno de los Gobiernos Distritales, los cuales son los encargados de llegar a las organizaciones de base registradas y permitir su correcto funcionamiento y cumplimiento de su principal objetivo, brindar una ración de alimento y mitigar la inseguridad alimentaria (MIDIS, 2018), la cual se observa en la figura 7:

Figura 7: Presupuesto PCA por Departamento - 2018



Adaptado del MIDIS (2018)

Durante ese mismo año, se promulgó la Ley N° 30790, “Ley que promueve a los Comedores Populares como unidades de emprendimiento para la producción”. Así, los comedores son reconocidos por las municipalidades en el marco del PRONAA como unidades de emprendimiento a fin de promover el trabajo productivo de sus beneficiarios (madre de familia, mujeres y población vulnerable de la zona). El principal beneficio son las capacitaciones y convenios, que lleva a cabo el desarrollo y fortalecimiento de capacidades y talleres, según las especialidades productivas enfocadas en cada región. El apoyo técnico se enfoca en la gestión y la sostenibilidad de los Comedores Populares, así como la capacitación para el empleo y el emprendimiento. Así, la propuesta permite que las socias activas de más de 13 mil Comedores Populares del PCA, tengan la oportunidad de identificar sus iniciativas de emprendimiento, y así potenciar sus capacidades, facilitando el logro de metas a corto, medio y largo plazo para mejorar su calidad de vida, la de sus familias y la de los beneficiarios (MIDIS, 2018).

En el 2019, a través del Decreto Supremo N°007-2019-MIDIS, se detalla las responsabilidades de cada uno de los actores: Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, Gobiernos Locales, Comedores Populares y beneficiarios. En ese sentido, los requisitos para que los Comedores Populares sean reconocidos como UEP son las siguientes:

- Ser un comedor popular activo del PCA.
- Contar con la aprobación de la Asamblea General para ser una UEP.
- Contar con una iniciativa y/o actividad de emprendimiento productivo.
- Presentar un Plan de Negocio.

- Contar para la implementación de la iniciativa y/o actividad de emprendimiento productivo con las autorizaciones y/o registros que permitan la comercialización y/o provisión de bienes y/o servicios, según corresponda.

Así, las capacitaciones que se brinden a los Comedores Populares, al ser culminadas satisfactoriamente, otorgan certificados de participación a las socias activas. Para el caso de las asistencias técnicas, se enfoca el desarrollo y fortalecimiento de capacidades y habilidades orientadas en la incorporación de criterios técnicos para gestión y sostenibilidad, así como empleo y emprendimiento de acuerdo a los intereses de las socias activas. Asimismo, se enmarca en la Ley que el trabajo productivo que se genere en los Comedores Populares, y que contribuye a la autonomía económica, no debe obstaculizar el servicio que brinda.

Finalmente, en el presente año 2021, se promulgó la Ley N° 31126 a fin de ampliar el apoyo o atención alimentaria temporal ante desastres naturales y la emergencia sanitaria, y así optimizar la labor de los Comedores Populares. Los principales cambios están relacionados a la importancia de brindar un mayor apoyo a los comedores durante circunstancias en las que se ve en riesgo la alimentación de la población más vulnerable, así como las funciones exclusivas de las Municipalidades Provinciales y Distritales relacionadas a la promoción de iniciativas ciudadanas de apoyo o atención alimentaria temporal. En el caso del MIDIS, se describe que su principal función está relacionada a la asistencia técnica a los Gobiernos Locales.

3.1. Dimensiones de la Seguridad Alimentaria

En cuanto a las dimensiones que contempla la seguridad alimentaria, en la presente se muestra la evaluación y seguimiento que ha ido realizando CELAC, FAO y ALADI (2015) a través de la Plataforma de Seguridad Alimentaria Nutricional, y la actual situación nacional.

a) Dimensión de la Disponibilidad

Consiste en otorgar una adecuada y oportuna cantidad de alimentos, garantizando la inocuidad y la calidad nutritiva para la población. Esta oferta puede pertenecer a la producción nacional, importaciones, donativos o stocks existentes. Por lo tanto, se vuelve trascendental contar con estrategias que permitan el fomento de la producción y comercialización eficiente y competitiva de alimentos estratégicos, así como promover una red de apoyo para una mejor relación de los agricultores familiares y pescadores artesanales con los circuitos comerciales. Asimismo, implica una utilización eficiente de los recursos naturales vinculados a la generación del empleo de sistemas de producción y tecnologías apropiadas para asegurar la sostenibilidad de las prácticas empleadas (Durán, 2016).

En el Perú, el principal problema es que la población no satisface permanentemente sus requerimientos nutricionales. Según la Comisión Multisectorial de Seguridad Alimentaria y Nutricional, ello se debe al limitado abastecimiento de alimentos inocuos y nutritivos; débil organización de los productores para la producción agropecuaria; limitado acceso al financiamiento de los productores agrarios y pescadores artesanales; limitada disponibilidad de tierras con aptitud agrícola para producción de alimentos de consumo humano directo, entre otros (Durán, 2013). Así, se establecen indicadores para el 2021:

Tabla 8: Indicadores de la Dimensión de Disponibilidad

Indicadores	Fuente de información	Unidad de medida	Línea base	Meta al 2021	Frecuencia
Índice de volumen físico de producción nacional de alimentos básicos	MINAGRI y PRODUCE	Índice	127.16 (2012)	167.3 – 171.5	Anual
Porcentaje de suficiencia de disponibilidad calórica nacional.	MINAGRI	Porcentaje	115.57 (2007)	115.57	Anual

Adaptado de los autores estudiados.

b) Dimensión del Acceso

De acuerdo al MIDIS (2010), la dimensión del acceso a la seguridad alimentaria se establece por tres variables: ingreso monetario de las personas, área de residencia e incidencia de pobreza. En primer lugar, la ausencia de dinero incrementa el riesgo de no poder adquirir los alimentos necesarios para subsistir, ello se debe a la relación directa entre dinero-pobreza. En segundo lugar, la cercanía a los lugares que producen y comercializan alimentos disminuye el riesgo de caer en vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria. Asimismo, la última variable analiza a la población en situación de pobreza, pobreza extrema y no pobreza, determinando su nivel de vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria. Así, en el año 2017, la pobreza afectó al 21,7% de la población del país que equivale a 6 millones 906 mil personas, siendo 0,3 para el área urbana y el área rural 0,2 puntos porcentuales.

Para ello, el objetivo específico 2 del Plan Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (D.S. N° 008-2015-MINAGRI) establece "asegurar el acceso a alimentos inocuos y nutritivos para toda la población, preferentemente la más vulnerables" a través de indicadores como porcentaje de la población con empleo adecuada, tasa de pobreza extrema utilizando ingresos autónomos, porcentaje del gasto en alimentos en el ámbito rural y cobertura de infraestructura, los cuales se presentan en la tabla 9:

Tabla 9: Indicadores de la Dimensión de Acceso por cobertura

Indicadores	Fuente de información	Unidad de medida	Línea base	Meta al 2021	Frecuencia
Porcentaje de cobertura de la red vial asfaltada	MTC	Porcentaje	35 (2012)	43 ^{4/}	Anual
Porcentaje de cobertura de la electrificación rural	MINEM	Porcentaje	63	95,8 ^{5/}	Anual
Densidad de cobertura en los servicios de telefonía fija y móvil	MTC	Densidad	Fija: 10 Móvil: 98.3	Fija: 20 Móvil: 138 ^{6/}	Anual

Fuente: Red Nacional de la Seguridad Alimentaria y Nutricional (2013)

c) Dimensión de Utilización:

Según el MIDIS (2010), la dimensión de utilización puede definirse a través de cuatro variables: uso adecuado de los alimentos, malnutrición, acceso a agua por red pública interna y externa y nivel educativo alcanzado. En primer lugar, el estado nutricional de la población es el resultado del balance entre ingesta y requerimiento de nutrientes; este es utilizado como indicador socioeconómico al reflejar la disponibilidad, el acceso y el aprovechamiento biológico de los alimentos. En segundo lugar, la malnutrición comprende el exceso de peso corporal que se traduce en sobrepeso y obesidad, y que tiene efectos negativos en la salud y calidad de vida. En cuanto a la carencia de agua potable en cantidad, calidad y continuidad, y la inadecuada disposición de excretas y residuos sólidos, estos crean ambientes insalubres que propician enfermedades en la población. Finalmente, en cuanto al nivel educativo alcanzado, este permite trabajar el tema a un nivel más técnico en la población con mayor nivel alcanzado. Una buena nutrición y salud dependen de la seguridad de los alimentos que se consumen.

Así, el objetivo específico 3 del Plan Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (D.S. N° 008-2015-MINAGRI) establece "asegurar el consumo adecuado de alimentos inocuos y nutritivos, respetando los hábitos alimenticios y la interculturalidad de cada región", lo cual se mide a partir de la proporción de hogares con acceso a agua potable, proporción de hogares con acceso a saneamiento, establecimientos procesadores de alimentos con autorizaciones sanitarias, entre otros.

Tabla 10: Indicadores de la Dimensión de Utilización

Indicadores	Fuente de información	Unidad de medida	Línea base	Meta al 2021	Frecuencia
Porcentaje de establecimientos procesadores de alimentos con autorización sanitaria	MINSA	Porcentaje	305	933	Anual
Proporción de instituciones educativas que promueven la alimentación saludable	MINEDU	Porcentaje	20	50	Anual

Adaptado de los autores estudiados.

d) Dimensión del Estabilidad:

La dimensión de estabilidad de la seguridad alimentaria se establece por los precios de los alimentos y fenómenos del cambio climático y de origen antrópico (MIDIS, 2010). Por un lado, las diferencias en el valor de las canastas alimentarias entre Lima y la Sierra rural se deben a que la mayoría de los habitantes de esta zona se encuentran en situación de pobreza y pobreza extrema. Los hogares con mayor pobreza gastan entre el 66% y 69% de sus ingresos en la compra de alimentos. Esto denota que la fluctuación de precios en los alimentos incidirá en la capacidad de consumo de los hogares. Asimismo, los precios altos de los alimentos inducen a reducir su consumo, aumentando el número de personas pobres y el número de personas en inseguridad alimentaria. Por otro lado, los cambios climáticos tienen consecuencias en el flujo normal de alimentos al interrumpirse la disponibilidad o suministro en una región o localidad, ocasionando pérdidas de cultivos, tierras cultivables, viviendas y activos de los agricultores.

Así, el objetivo específico 4 del Plan Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (D.S. N° 008-2015-MINAGRI) establece "garantizar medidas de adaptación a manifestaciones del cambio climático y prevención y contingencias frente a eventos como plagas y enfermedades, factores de mercado, situaciones de conflicto y otros que pudieran generar crisis de inseguridad alimentaria". De esta manera, se presenta los siguientes indicadores:

Tabla 11: Indicadores de la Dimensión de Estabilidad

Indicadores	Fuente de información	Unidad de medida	Línea base	Meta al 2021	Frecuencia
Porcentaje de tierras agrícolas afectadas por el cambio climático	INDECI y MINAGRI	Porcentaje	3.4 (2008)	1.7	Anual
Porcentaje de municipalidades provinciales y distritales que cuentan con Gestión Ambiental	MINAM	Porcentaje	14 (2009)	100	Anual

Fuente: Red Nacional de la Seguridad Alimentaria y Nutricional (2013) y Plan Bicentenario (2013)

3.2. Políticas públicas para contrarrestar la inseguridad alimentaria

En línea con la lucha contra la inseguridad alimentaria en nuestro país, en el presente apartado se presenta los Decretos Supremos que propician la seguridad alimentaria:

Tabla 12: Políticas públicas para contrarrestar la inseguridad alimentaria

Decreto Supremo	Objetivo
N° 118-2002-PCM	Crea la Comisión Multisectorial de Seguridad Alimentaria.
N° 002-2003-PCM	Aprueba las bases para la estrategia de superación de la pobreza y oportunidades económicas para los pobres.
N° 002-2004-MIMDES (Reglamento de la Ley N° 27767, Ley del Programa de Complementación Alimentaria 2004 – 2013)	Se establecen las normas que regulan la obligatoriedad de la adquisición de productos de origen nacional para los Programas de Complementación Alimentaria de todos los organismos del Estado.
N° 021-2013-MINAGRI	Aprueba la Estrategia Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional 2013 – 2021.
N° 008-2015-MINAGRI	Aprueba el Plan Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional 2015 – 2021.
N° 017-2017-SA (Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes)	Tiene como objetivo la promoción y protección efectiva del derecho a la salud pública al crecimiento y desarrollo adecuado de las personas.
N° 068-2018-PCM	Aprueba el Plan Multisectorial de lucha contra la anemia.
N° 007-2019-MIDIS	Aprueba el Reglamento de la Ley N° 30790, Ley que promueve a los Comedores Populares como unidades de emprendimiento para la producción.

Adaptado de los autores estudiados.

3.3. Organizaciones sociales que brindan servicios de alimentación

En el Perú, la principal respuesta para contrarrestar la inseguridad alimentaria ha sido la creación de diferentes programas sociales que brindan servicios de alimentación. Entre los principales, se encuentra el programa de Vaso de leche, Ollas comunes, Comedores populares, Qali Warma, entre otros. Así, se presenta las principales características:

a) Programa Vaso de leche

El Programa Vaso de Leche (PVL) surgió como una iniciativa de campaña de Alfonso Barrantes, quien se postulaba a la alcaldía de Lima Metropolitana a mediados de los 80. Esa propuesta nace por la crisis económica que atravesaba el país y afectaba en mayor grado a la alimentación de las familias más pobres. Es así como, luego de ganar las elecciones, inicia con el diseño del programa para su implementación (Cerna, 2015). De esta manera, en 1983, surge el PVL gracias a la iniciativa de la Municipalidad de Lima Metropolitana en atender la escasa cobertura de los programas maternos infantiles del MINSA y el PAE (Suárez, 2003). El programa

se encuentra dirigido por mujeres de sectores populares. Asimismo, su alta base social, implica incurrir en altos costos administrativos, los cuales son financiados por el MEF. Con el transcurrir del tiempo, la iniciativa se volvió popular, por lo que se multiplicó con facilidad en el país.

El fortalecimiento y participación de las mujeres permitió que se tenga un espacio en el marco legal, a través de su participación y mayor intervención en la toma de decisiones. Es así que, en enero de 1985, se promulgó la Ley N° 24059, creando el Programa de Vaso de Leche en todos los Municipios Provinciales del Perú (Cerna, 2015). Por aquel entonces, los objetivos que perseguía eran “contribuir a mejorar el nivel nutricional y la calidad de vida, reducir la mortalidad infantil, suministrar diariamente una ración complementación a los niños, madres gestantes y lactantes, entre otros”. Sin embargo, hoy en día, el compromiso del programa se ha reafirmado, teniendo como objetivo principal la seguridad alimentaria en el país, la cual es entendida como “el acceso de todos, todo el tiempo, a suficientes alimentos para tener una vida activa y saludable” (Suárez, 2003).

Respecto a la cadena de suministro del programa, se divide en dos niveles: la organización municipal, la cual entregaba el financiamiento y realizaba coordinaciones con proveedores, y la organización comunal, quienes realizaban esfuerzos para cumplir con los objetivos planteados y tener una buena relación con las municipalidades. En cuanto a los alimentos que se ofrecen en el programa, está compuesta por leche pura, harinas, legumbres, cereales, almidones, entre otros, los cuales cumplen con los requisitos nutricionales y sanitarios que dispone la normativa. Asimismo, la operatividad del programa está a cargo de las mujeres, quienes preparan las raciones de alimentos y brindan la atención a los grupos prioritarios (Suárez, 2003).

Finalmente, si bien el PVL aún continúa vigente, este presenta desafíos en su gestión de la cadena de suministro, aún más con la crisis que atraviesa el país. En ese sentido, pese a los objetivos que establece el programa, no se cumple con los requerimientos nutricionales, dado que la ración de alimentos no alcanza para satisfacer la demanda. Igualmente, existe una precaria comunicación entre las mujeres y los municipios, lo que afecta directa o indirectamente a los beneficiarios (Suárez, 2003).

b) Ollas comunes

La iniciativa de las Ollas comunes surge como apoyo a la emergencia sanitaria, ya que muchas familias han sido afectadas económicamente, imposibilitándolos a acceder a la canasta básica alimentaria. De acuerdo a la Resolución Ministerial, promulgada el 12 de junio del 2020, la Olla Común es una iniciativa que se “encarga de preparar alimentos colectivamente de forma precaria y temporal, ante una situación de emergencia, en la cual la población no cuenta con acceso o medios para alimentarse de otro modo”.

Las protagonistas son las mujeres, quienes se encargan de los procesos de la cadena de suministro, especialmente el de la elaboración de los alimentos y que estos no causen daño a la salud de los comensales, es decir, de la inocuidad. Asimismo, otro factor importante es la limpieza y desinfección de los alimentos para evitar la propagación de algún virus o infección en las comidas que se ofrecen. Entre las actividades principales del área de trabajo se identifica el corte, picado, trozado, entre otros. Los alimentos principales son pollo, pescado y ocasionalmente carnes rojas. Igualmente, la zona de trabajo de distribución de los alimentos se encarga de racionalizar los alimentos para que los comensales puedan satisfacer su necesidad de alimentación.

En suma, las Ollas Comunes funcionan de manera similar que los Comedores populares. Si bien hoy en día reciben apoyo por parte de organizaciones, se requiere intervención y sinergia por parte del sector público y privado para optimizar su cadena.

4. Comedores populares en el Perú

Los Comedores Populares son organizaciones sociales de base gestionadas por mujeres, quienes brindan el servicio de alimentación a partir de la preparación de alimentos. Surgen, en 1978, en los distritos de Comas y El Agustino, frente a la aguda crisis económica para atender la necesidad de sobrevivencia (Pásara, 1991) y “como una respuesta creativa a la falta de capacidad del Estado de solucionar sus problemas de índole social” (Hauge, 2019). Así, el objetivo principal es “contribuir al acceso de la alimentación de personas en situación de pobreza o extrema pobreza, mediante la entrega de raciones complementarias a las familias organizadas a nivel nacional” (Contraloría General de la República, 2008).

Existen dos tipos de Comedores Populares, los cuales se diferencian a partir de su financiamiento: i) *Los comedores autogestionarios o autónomos* reciben donaciones de alimentos o víveres por parte de los gobiernos locales y también pueden recibir apoyo de la iglesia católica, organizaciones sociales o filántropos, pero tienen una economía y estructura propia (Portilla, 2013). ii) *Los comedores subsidiados* reciben dinero, alimentos y otro tipo de apoyo por un partido político o por el gobierno (Hauge, 2019). Cabe mencionar que, al principio, los comedores eran autónomos; sin embargo, en los gobiernos de Belaunde y Alan García, se crearon los Programas de Cocinas familiares o Clubes de madres y el Programa de Asistencia Directa sin considerar a los “Comedores del pueblo” con legitimidad popular. Asimismo, la estructura organizativa está regulada por la ley, por lo que no se encuentran diferencias entre ambos tipos.

Al respecto de su gestión, se debe considerar mecanismos internos y externos, y la relación con los actores que participan en la cadena tales como proveedores, municipalidades, socias y beneficiarios. Esta se controla a través de un conjunto de normas establecidas en los estatutos, determinando cargos de dirección, deberes, derechos y sanciones. A partir de una

asamblea, se dividen y especifican las tareas. En cuanto a los procesos que conforman la cadena, se identifica el proceso de abastecimiento, recepción y almacenamiento de los alimentos, compra de alimentos, provisión de combustible y agua, preparación de los alimentos, distribución de raciones, y el aseo del local y utensilios de cocina. Estos a su vez están conformados por tareas, los cuales se dividen rotativamente entre las socias (Blondet & Montero, 1995). En cuanto a la preparación de los alimentos, esta se puede dividir en tres operaciones: preliminares, fundamentales y definitivas (CARE, 2004; Blondet & Montero, 1995) (Ver Anexo A).

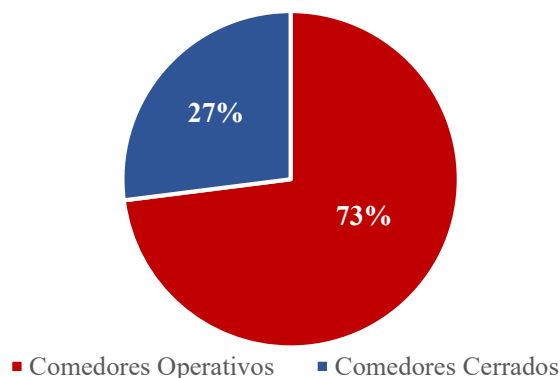
Esta situación de dependencia forzó a las socias a decidir entre “estar en los comedores del PAD y plegarse a las condiciones del gobierno; o mantener su autonomía, pero ser menos beneficiadas por los recursos” (Béjar, 2011). Ante ello, movilizaciones y presión pública logró la creación de la Ley de Organizaciones Sociales de Base N° 25307, promulgada el 2 de diciembre de 1991, reconociéndolas como una nueva figura jurídica. A partir de la participación del PRONAA en la distribución y repartición de insumos, el poder del Estado en la gestión de los Comedores Populares se incrementó pues se ubicaron “funcionarios en los centros de acopio y el aparato logístico de distribución de alimentos. Las centrales fueron desplazadas de la distribución, tarea que les permitía mantener una identidad y dar sentido a su labor.” (Béjar, 2011, p.395). Si bien los comedores populares reciben financiamiento por parte del MIDIS, a la fecha el monto no ha variado.

Así, se produjo la politización de su implementación y promoción: por fines políticos y relaciones clientelistas (Torres & Romero, 2016). Si bien los principios de estas organizaciones sociales de base eran y siguen siendo la economía de escala y sus raíces en la cultura andina (Béjar, 2011), el trabajo voluntario de las socias, la compra y preparación colectiva de alimentos a partir de una cuota reduce los costos de producción, debido a que “resulta más barato asistir al comedor que cocinar diariamente en la casa” (Blondet & Montero, 1995).

Por otro lado, al 31 de diciembre de 2018, las municipalidades registraron 15 mil 140 organizaciones sociales de comedores populares que beneficiaron a un total de 764 mil 618 personas. El mayor porcentaje de población beneficiaria se encuentra en los distritos del ámbito de la Provincia de Lima (25,0%), seguido de los departamentos de Piura (8,4%), Cajamarca (7,7%), La Libertad (6,1%), Región Lima (5,8%) Áncash (5,4%), Ayacucho (4,9%) y Lambayeque (4,4%).

A la fecha, los comedores populares son uno de los grupos más afectados por la actual crisis sanitaria. Según el MIDIS (2020), el 73% de los 13 644, es decir 9 951 Comedores Populares del PCA han reiniciado sus operaciones en el país, lo cual se observa en la figura 8. Así, se aplicaron lineamiento de seguridad sanitaria para las socias y beneficiarios.

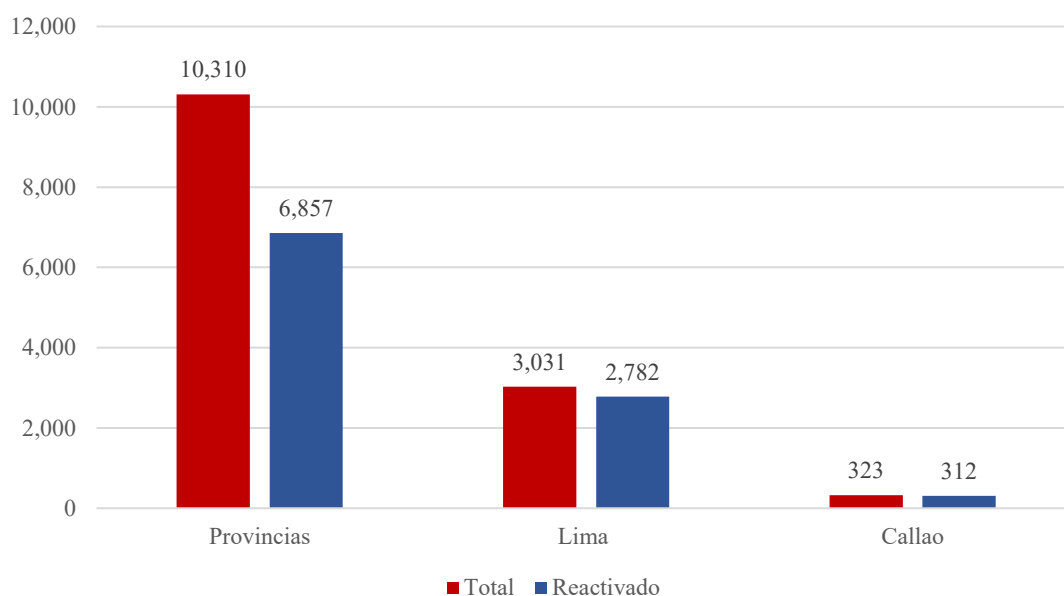
Figura 8: Comedores Populares durante la crisis sanitaria – 2020



Adaptado del MIDIS (2020)

Finalmente, de acuerdo al MIDIS (2020), existen 230 gobiernos locales (195 municipios provinciales y 35 municipios distritales de Lima Metropolitana) que se encargan de la adquisición y distribución de alimentos, así como de la supervisión del adecuado funcionamiento de los más de 13 mil Comedores Populares, beneficiando a 698 882 personas vulnerables. De los 10 310 Comedores Populares existentes en las provincias del interior del país, ya se han reactivado 6 857 (67%); de los 3 031 existentes en los distritos de Lima Metropolitana, 2782 ya han vuelto a funcionar; y de los 323 que hay en la Provincia Constitucional del Callao, 312 ya están operando nuevamente, lo cual se observa en la figura 9:

Figura 9: Reactivación de Comedores Populares - 2020



Adaptado de MIDIS (2020)

4.1. Descripción de Comedores Populares de Carmen de la Legua

A continuación, se presenta la descripción de tres comedores populares del distrito a partir de sus principales características de la cadena de suministro.

4.1.1. Comedor Popular Inmaculada Concepción

El Comedor Popular nace alrededor de los años 90, durante la época de Alberto Fujimori, luego de haber sido un Vaso de Leche. El esfuerzo y los inicios de este fue liderado por Martha Sanchez, Presidenta Distrital de los Comedores Populares de Carmen de la Legua, quien junto con 25 socias fundaron el comedor en una época en la cual el distrito se encontraba en invasión y por ello solo existían 4 comedores. Durante esos años, no contaban con apoyo por parte del MIDIS o de la Municipalidad Provincial del Callao, como lo hay ahora. Sin embargo, gracias al apoyo de los vecinos y otros comedores, conseguían donaciones de alimentos y también leña para poder cocinar. De esta manera, vendían más de 250 raciones diarias a un precio de S/0.50 céntimos.

Con el transcurso del tiempo y gracias a las protestas que se realizaron, se logró formalizar al comedor, al cual las socias le dieron el nombre de la virgen “Inmaculada Concepción”. Desde entonces, empezaron a recibir financiamiento por parte del MIDIS a través de víveres. Si bien la pandemia ha afectado, actualmente siguen atendiendo y brindando el servicio de alimentación de lunes a sábado con 15 socias, quienes venden 80 raciones diarias a S/3.50. Su modalidad de entrega es de recojo y entrega, servicio en los exteriores del comedor popular y delivery.

4.1.2. Comedor Popular Virgen del Carmen

El Comedor Popular inicia en los años 90 como una olla común, liderado por Felicia Victoria Chupillanqui, presidenta del Comedor Popular Virgen del Carmen, quien junto con 35 socias fundaron la organización social que brinda el servicio de alimentación. Las socias cocinaban en la calle con leña debido a la falta de local e implementos. Sin embargo, con el tiempo y gracias a su organización, se alquiló un espacio de la casa de la señora Felicia. Inicialmente, las raciones costaban S/0.50 céntimos, máximo S/1.00, pero con el alza de los precios de los alimentos y el aumento del costo de vida, esto cambio.

Luego de la formalización de los comedores, debido a las protestas y marchas a nivel nacional, el MIDIS comenzó a brindarles un financiamiento que les permite costear el 30% de sus gastos totales mensuales. Actualmente, el comedor cuenta con 20 socias y vende 70 raciones diarias a S/4.00; no obstante, el precio para las socias es de S/3.50. Atienden de lunes a viernes a través del pedido y recojo, debido a la pandemia.

4.1.3. Comedor Popular Virgen del Carmen 2

El comedor inició en 1975, a diferencia de los comedores anteriores, éste siempre fue comedor popular. Se fundó con 63 socias y lo llamaron “Comedor Popular Virgen del Carmen 2”, debido a que las socias son devotas de la virgen y su aniversario es el 16 de julio. Para ese entonces, se cocinaba con leña y a carbón, preparándose 100 raciones diarios al precio de S/1.5.

Su primer establecimiento se encontraba en el Local Comunal del distrito de Carmen de la Legua, donde se pagaba una cuota simbólica; sin embargo, les mencionaron que se harían mejoras y que se retiren mientras se llevaba a cabo la construcción con la promesa que se les designaría un lugar propio; No obstante, no fue así y no pudieron volver, ya que la municipalidad designó el ambiente para otros fines. Es así como una de las socias alquiló un espacio de su casa a S/.300 mensuales cerca de la Avenida José Granda, donde realizaron sus actividades durante un par de meses, mas no fue duradero, ya que la dueña falleció por covid-19 y sus familiares retiraron todos los implementos y utensilios del comedor sin previo aviso a la calle. Por esta razón, cuando la presidenta se acercó a recoger los implementos, se percató que muchos de ellos no estaban.

Pese a todas las adversidades, actualmente cuentan con un local ubicado a 2 calles de la Municipalidad de Carmen de la Legua, en donde pagan S/800 mensuales incluido los servicios. Forman parte del PCA y reciben un financiamiento que les permite costear el 30% de las raciones diarias. Debido a la pandemia, realizan el servicio con 26 socias y venden 80 raciones diarias a S/3.00. Su horario de atención es de lunes a viernes y su modalidad de entrega es pedido y recojo.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El cuarto capítulo presenta los principales lineamientos del marco metodológico de la investigación. Primero, se señala el alcance del estudio. Luego, se presenta el diseño metodológico a partir del enfoque, estrategia y horizonte. Finalmente, se indica la selección muestral y las técnicas de recolección de información.

1. Alcance de la investigación

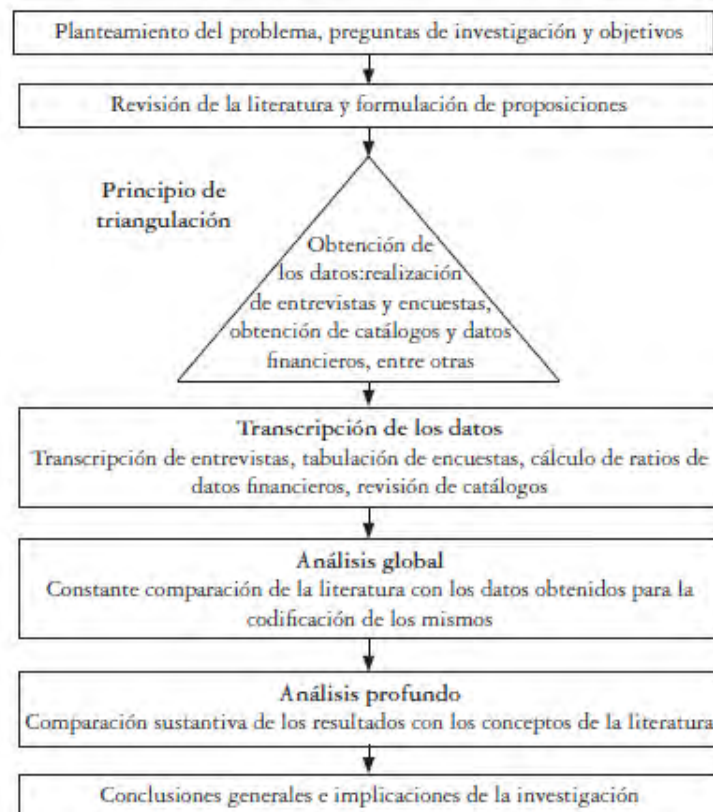
El alcance de la investigación puede clasificarse en descriptivo, correlacional o explicativo. La elección del tipo de alcance depende principalmente de dos factores: el conocimiento actual del tema de investigación y la perspectiva que el investigador pretende dar al estudio (Hernández et al., 2014, p.98). Sin embargo, si bien los tipos de alcance difieren entre sí, “una investigación puede combinar diferentes tipos de alcance” (Ponce & Pasco, 2015, p.44).

En ese sentido, la presente investigación aborda un alcance descriptivo, en la que se manifiesta situaciones, fenómenos y contextos al recoger información valiosa para medirla de manera independiente o a través de variables de manera precisa (Hernández et al., 2014). Así, se pretende la realización de un análisis minucioso sobre los procesos de la cadena de suministro de los Comedores Populares seleccionados, teniendo como objetivo el lograr una comprensión de los actores, procesos y flujos de la cadena. A través de la aplicación del modelo SCOR, se permite identificar cuellos de botella y puntos críticos en los procesos de los Comedores Populares que no permiten un funcionamiento óptimo. Asimismo, se suma un alcance propositivo, el cual está principalmente enfocado en cubrir las brechas que existan entre la realidad de la cadena de suministro de los Comedores Populares y la versión óptima; es así como se plantea desarrollar los lineamientos estratégicos, un modelo de la gestión de la cadena de suministro de un Comedor Popular y los mecanismos de trazabilidad para prever riesgos y eventualidades.

2. Diseño metodológico de la investigación

El diseño metodológico es la principal guía sobre cómo se llevará a cabo la investigación. Así, antes de iniciar la obtención de datos empíricos, se realiza un conjunto de pasos que permiten elegir la más adecuada para cumplir los objetivos de la investigación y el acercamiento al sujeto de estudio (Hernández et al., 2014). En ese sentido, se propone un procedimiento metodológico que incluye las actividades iniciales y las del trabajo en campo, las cuales se presentan en la figura 10 a partir de Shaw (1999, p.65):

Figura 10: Procedimiento metodológico de la investigación



Fuente: Shaw (1999, p.65) citado en Martínez (2006)

Así, respecto al principio de triangulación, en la investigación se desarrolla a partir de la vinculación del marco teórico, el marco contextual, previamente desarrollados, y la obtención de datos empíricos a partir de las entrevistas a los especialistas y socias activas, tabulaciones de encuestas a los beneficiarios de los Comedores Populares y la revisión de observaciones de los procesos de la cadena de suministro. Ello permite que se realice una comparación del desarrollo de la literatura y el trabajo en campo en los Comedores Populares de Carmen de la Legua (Martínez 2006).

2.1. Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación se define como la recolección de datos y puede clasificarse en cuantitativo, cualitativo y mixto (Ponce & Pasco, 2015, p.45). Así, el enfoque seleccionado es el mixto, debido a que permite un mejor acercamiento a la complejidad del problema de investigación. Por un lado, el enfoque cualitativo desarrolla el análisis de la situación actual de la cadena de suministro del Comedor Popular, entendiendo la relación con los factores externos que los rodean, los actores, flujos y procesos a partir de herramientas de recolección como encuestas, entrevistas y observación. De esta manera, el trabajo de campo tiene como objetivo observar los

procesos de la cadena de suministro a través de las visitas a los comedores populares y entrevistas dirigidas a los actores de la cadena y especialistas. Por otro lado, el enfoque cuantitativo se desarrolla a partir del cuestionario SCOR, el cual mide los procesos de la cadena de suministro del Comedor Popular a partir de los rangos que se establecen como óptimos. Asimismo, la investigación presenta indicadores cuantitativos que permitirá desarrollar la trazabilidad de la gestión de la cadena de suministro.

2.2. Estrategia general de la investigación

La estrategia de la investigación puede ser de experimento, estudio tipo encuesta, estudio de caso, etnografía e investigación-acción (Ponce & Pasco, 2015, p.46). Estos permiten resolver el problema, objetivos e hipótesis del estudio. En ese sentido, la estrategia seleccionada es el de estudio de caso, en la cual el investigador estudia un número limitado de casos que ayudan a comprender el fenómeno. Así, Yin (1989, p.29-36), citado en Martínez (2006), propone el diseño de la investigación a partir del estudio de caso, presentando cinco componentes, los cuales se observan en la figura 11:

Figura 11: Diseño de investigación a partir del estudio de caso según Yin



Adaptado de Yin (1989), citado en Martínez (2006)

Respecto a las preguntas de investigación, esta consta de una pregunta general y tres específicas, las cuales responden a los objetivos planteados inicialmente. Respecto a las proposiciones teóricas, estas se presentan en el marco teórico, el cual desarrolla las principales variables, conceptos y dimensiones que permiten el entendimiento y desarrollo de la investigación (Martínez, 2006), tales como la cadena de suministro, modelo SCOR, gestión de riesgos, mecanismos de trazabilidad, factores críticos de éxito de organizaciones sociales y el servicio de

alimentación. Por otro lado, respecto a las unidades de análisis, estos son 3 Comedores Populares de Carmen de la Legua Reynoso. La selección se dio por conveniencia y se detalla a mayor profundidad en las siguientes páginas. Finalmente, respecto a los criterios para la interpretación de los datos, el principal instrumento a usar es la metodología SCOR, debido a la complejidad y versatilidad de poder adaptarse a una organización social, así como el aporte para el logro de los factores críticos de éxito y por ende la eficiencia en la organización. Así, el modelo analiza la cadena de suministro a partir de los actores, flujos y procesos.

2.3. Horizonte temporal de la investigación

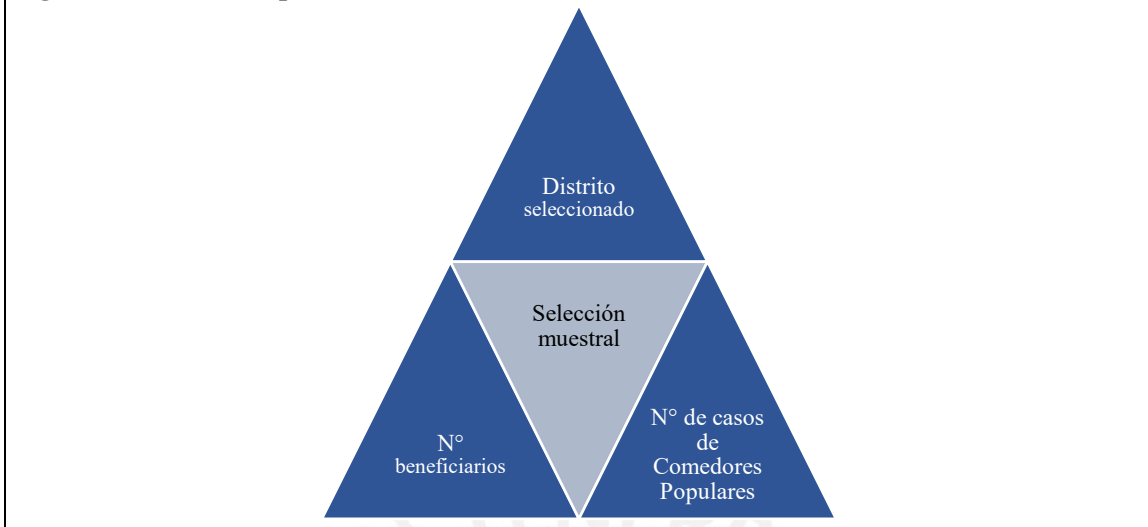
El horizonte temporal es el periodo de tiempo en el cual se realiza una investigación y esta puede clasificarse en transversal o longitudinal (Hernández et al., 2014, p. 154). En ese sentido, la investigación tiene un horizonte de tipo transversal, debido a que el propósito es recolectar la información en un periodo de tiempo determinado. Por lo tanto, el estudio recoge información actual de la problemática de tres Comedores Populares de Carmen de la Legua Reynoso.

3. Selección muestral

La selección muestral se encuentra alineada a partir del enfoque mixto. Si bien se utiliza tanto la metodología cualitativa y cuantitativa, la predominante para la investigación es la primera. A diferencia de los estudios cuantitativos donde es prioritario contar con una teoría ya existente y se basa en el método deductivo; para la metodología cualitativa se construyen teorías o proposiciones tomando como punto de partida un marco teórico desarrollado; por lo tanto, no es imprescindible una muestra representativa, sino una muestra teórica que se conforme por uno o más casos (Martínez, 2006). Asimismo, para la selección de la muestra, es necesario determinar si es de tipo probabilístico o no probabilístico.

En ese sentido, en la presente investigación, la selección de la muestra se enfoca en tres variables: distrito seleccionado, número de casos de Comedores Populares a analizar y beneficiarios, los cuales se observan en la figura 12. La selección de las unidades de investigación está basada en un muestreo no probabilístico por conveniencia, ya que la muestra no busca una representación estadística de la población sino un acercamiento al fenómeno organizacional que está siendo investigado. Asimismo, se resalta la opción conocida “por conveniencia”, según afirman Pasco y Ponce (2015), dado el acceso a la información y los permisos necesarios para relacionarse con dichas unidades que brinden facilidades para la recolección de información.

Figura 12: Variables para la selección muestral



En primer lugar, el distrito seleccionado es Carmen de la Legua, el cual pertenece a la Provincia Constitucional del Callao y tiene una población de 42, 240 habitantes que está compuesta por personas de 0 a 14 años, 15 a 65 años y finalmente personas mayores de 65 años a más, la cual representa el 22%, 68% y 10% respectivamente.

Tabla 13: Densidad poblacional de Carmen de la Legua

Distrito	Densidad Poblacional (Hab./ KM2)	Población Censada 2017
Carmen de la Legua	1,992,453	42,240

Adaptado de INEI (2019).

En segundo lugar, se establece criterios de selección de la muestra para la investigación, los cuales se detallan a continuación:

- Comedores Populares que se encuentren en el distrito de Carmen de la Legua.
- Comedores Populares inscritos en la Municipalidad Provincial del Callao.
- Comedores Populares con más de 5 años de constitución.
- Comedores Populares en funcionamiento durante la pandemia Covid19.

El siguiente paso es establecer la definición de las unidades de análisis relacionado al diseño de la investigación. Así, los estudios de caso pueden ser simples o múltiples a partir del número de casos. De acuerdo a Yin (1989, p.28), su elección depende del número de casos y de los diferentes análisis (citado en Martínez 2007). De esta manera, para la investigación, el tipo de estudio de caso es de casos múltiples con unidad principal de análisis, siendo esta la gestión de la

cadena de suministro de un comedor popular, y por selección a conveniencia se tendrán 3 casos con la finalidad de garantizar una mejor validación y sustento:

- Comedor Popular Inmaculada Concepción
- Comedor Popular Virgen del Carmen
- Comedor Popular Virgen del Carmen 2

En tercer lugar, respecto al número de encuestas a los beneficiarios, de acuerdo al Registro Nacional de Identidades al 2018 de INEI, se considera 1,545 beneficiarios de los Comedores populares del distrito de Carmen de la Legua (INEI, 2019, p. 144). Así, para hallar el tamaño de la muestra, se utilizó los siguientes criterios en el programa STATS® que recomienda Hernández, Fernández y Baptista (2014):

- Tamaño del universo: 1,545
- Error máximo aceptable: 5%
- Porcentaje estimado de la muestra: 50%
- Nivel deseado de confianza: 95%

De esta manera, el tamaño de la muestra es de 308 beneficiarios para representar al total de beneficiarios de los Comedores Populares con un 95% de confianza y 5% de error máximo. No obstante, para obtener una división perfecta, se considera 309 como muestra, siendo 103 el número de encuestados por comedor. Así, la estrategia a utilizar es el estudio de caso, teniendo como lineamiento los pasos que propone el autor Yin y los niveles de análisis del modelo SCOR, los cuales permiten desarrollar la variable de factores críticos de éxito de un comedor popular y la descripción de la cadena de suministro de los comedores populares.

4. Técnicas de recolección de información

Las técnicas de recolección de información que se emplearon fueron encuestas, entrevistas y guía de observación. Respecto a las encuestas, estas se aplicaron a 309 beneficiarios a partir de 12 preguntas estructuradas que permitió conocer la perspectiva del cliente por el servicio de alimentación que recibe en el Comedor Popular (Ver Anexo B). Estas preguntas fueron realizadas a partir de los estándares que establece el modelo SCOR, tales como el servicio de atención, frecuencia, calidad, tiempo de atención, quejas, entre otras variables (Ver Anexo C). Ello se realizó durante el mes de mayo y junio, en el horario de 11 a.m. a 3 p.m., ya que a partir de las 11 am se inicia la distribución y venta de las raciones de alimentos. Gracias al contacto y apoyo de la presidenta distrital Martha Sanchez, identificamos al resto de los comedores del

distrito y establecimos contacto con otras dos presidentas para el recojo de información a los beneficiarios, quienes se mostraron temerosos en un principio; no obstante, la experiencia fue bastante satisfactoria dado que cada día se identificó diferentes puntos de mejora para la cadena de suministro. En ese sentido, los beneficiarios, en su gran mayoría hombres y mayores de edad, compartían sus anécdotas en el comedor popular y cómo es que la pandemia afectó a su seguridad alimentaria y economía. Es importante mencionar que, con la finalidad de aportar y contribuir con el objetivo del comedor popular, se realizó el sorteo de canastas de víveres entre todos los beneficiarios que realizaron la encuesta, entregándoles luego de la encuesta un ticket por su participación, el cual también contribuyó al orden y seguimiento del recojo de información (Ver Anexo D).

También, se aplica una guía de observación, permitiendo obtener información detallada sobre el contexto y la realidad de la organización a estudiar (Ponce & Pasco, 2015, p. 63-66) (Ver Anexo R). A través de ello se espera obtener información de la gestión de las socias activas de los Comedores Populares, sobre todo en los procesos para la elaboración de las raciones de comida y así identificar los cuellos de botella para posteriormente proponer mejoras a la cadena. Ello se realiza durante las visitas a los Comedores Populares, para lo cual se realiza apuntes y se toma fotografías. De esta manera, en la tabla 14, se detalla las técnicas de recolección de los actores de la cadena de suministro del Comedor Popular a partir de sus objetivos:

Tabla 14: Técnicas de recolección de los actores de la cadena de suministro de los Comedores Populares

Actores de la cadena de suministro de los Comedores Populares	Técnica de recolección	Objetivos
Municipalidad Provincial del Callao	Entrevista semiestructurada	Identificar la participación de la municipalidad respecto a la entrega de donaciones y determinar aquellas vinculadas a la cadena.
Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social – MIDIS	Entrevista semiestructurada	Conocer e identificar su rol en el desarrollo de la gestión de la cadena de suministro de los comedores con respecto a la entrega de recursos financieros y de materia prima.
Socias activas	Entrevista semiestructurada y observación	Conocer las principales características de la gestión de los comedores populares e identificar el desarrollo de los procesos de la gestión de la cadena de suministro y las brechas que existen frente al modelo seleccionado.
Beneficiarios	Encuestas cerradas presenciales	Identificar las principales necesidades de los comensales y los principales desafíos que enfrenta su atención en el comedor popular.

En relación a las entrevistas, se optó por aplicar entrevistas semiestructuradas por cada actor de la cadena de suministro identificado. La estrategia aplicada para el personal del MIDIS

y de la Municipalidad Provincial del Callao fue a través del contacto por correo, comentándoles sobre nuestro tema de investigación y este se concretó en una reunión virtual a través de Zoom de acuerdo a su disponibilidad. En relación a las entrevistas de las socias activas, estas se realizaron en un espacio del Comedor Popular y en el término de esta se realizó la entrega de víveres por su apoyo.

Tabla 15: Técnicas de recolección de los especialistas de la investigación

Especialistas de la investigación	Técnica de recolección	Objetivos
De la cadena de suministro	Entrevistas semiestructuradas virtuales	Profundizar el conocimiento en los componentes de la cadena de suministro, así como su eficiencia, gestión de riesgos y mecanismos de trazabilidad para posteriormente brindar oportunidades de mejora (Ver Anexo E)
De gestión de restaurantes		Complementar la teoría identificada de la gestión de una organización que brinda servicios de alimentación y su cadena de suministro (Ver Anexo G)
De organizaciones sociales		Identificar los principales objetivos de la gestión de organizaciones sociales que brindan servicios de alimentación (Ver Anexo I)
De Comedores Populares		Profundizar en los principales elementos que forman parte de la trazabilidad de los Comedores Populares (Ver Anexo K)

Por otro lado, respecto a los especialistas de la investigación, se aplicó entrevistas estructuradas y la cantidad también es de 3 entrevistas por cada grupo, lo que complementará y aportará al análisis y propuesta de la investigación. Cabe señalar que la elección de los especialistas se dio en función a los años de experiencia en el campo y también a la afinidad con los objetivos de la investigación. En ese sentido, a través de LinkedIn se contactó a especialistas internacionales como nacionales para la investigación, concretándose en una reunión virtual en Zoom a partir de su disponibilidad. Cada grupo de especialistas y los objetivos de las entrevistas que se llevó a cabo se detallan en la tabla 15.

Finalmente, como se mencionó en un inicio, la triangulación de la información permite que los datos e información recolectadas, a partir de las técnicas mencionadas, se complementen con fuentes secundarias.

5. Fases de investigación

La primera etapa de la investigación desarrolla el alcance descriptivo a partir del planteamiento de la problemática, marco teórico y contextual; mientras que la segunda etapa desarrolla el alcance propositivo, la cual inicia a partir del marco metodológico que presenta los

lineamientos para el trabajo en campo y los capítulos finales del estudio. Esta se encuentra guiada por el modelo SCOR, metodología de Yin y Parmenter a partir de las siguientes fases de investigación:

Fase 1: Recolección de información

La primera fase busca recolectar información de 3 Comedores Populares de Carmen de la Legua Reynoso, así como también de especialistas presentados en las tablas 14 y 15. Así, se busca conocer a profundidad la gestión de la cadena de suministro de los comedores populares y sus principales componentes para el logro de los factores críticos de éxito, y por ende la eficiencia de la organización social que brinda servicios de alimentación. De esta manera, a partir de las herramientas de recojo de información aplicadas, se da paso a la triangulación de la investigación, la cual se desarrolla en la siguiente fase.

Fase 2: Análisis de la información

La segunda fase del estudio tiene como finalidad analizar la información obtenida en la fase anterior a partir del contraste entre las características reales del sujeto de estudio y lo detallado en el marco teórico y contextual, a partir de las características de los Comedores Populares, su gestión, factores críticos de éxito y sus riesgos. Así, se desarrolla el quinto capítulo de la investigación que contiene el análisis PESTEL y el análisis de cadena de suministro a partir de sus actores, flujos y procesos. Asimismo, se detalla el análisis del cuestionario SCOR, el cual se visualiza en los anexos. De esta manera, se espera abordar de manera holística la situación actual de la problemática de los comedores populares.

Fase 3: Propuesta para la problemática de investigación

La tercera fase propone los lineamientos estratégicos de la gestión de la cadena de suministro de un comedor popular de Carmen de la Legua, propuesta de la gestión ideal de la cadena de suministro e indicadores de trazabilidad para la gestión de riesgo. Ello se realiza a partir de la información analizada previamente y las sugerencias y recomendaciones brindadas por los especialistas en las entrevistas y la selección de indicadores a través del marco teórico.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO DEL COMEDOR POPULAR DE CARMEN DE LA LEGUA

El presente capítulo presenta el análisis de la gestión de la cadena de suministro de tres Comedores Populares a partir de su descripción para, posteriormente, realizar un análisis PESTEL del contexto en el cual se encuentran los comedores, el análisis de la cadena de suministro a partir del modelo SCOR en base a los actores, flujos y procesos (Ver Anexo T). Finalmente, se muestran los resultados del cuestionario SCOR y el análisis de la situación actual de la cadena de los comedores.

1. Análisis PESTEL

El presente apartado desarrolla el análisis PESTEL, el cual permite contextualizar e identificar los factores del entorno que influyen a los Comedores Populares de Carmen de la Legua (Anexo U).

a) Factor Político

En los últimos años, el Perú ha vivido un clima político tenso y complicado por la inestabilidad que ha generado los gobernantes debido a temas de corrupción. Desde el 2016, han pasado 4 presidentes y toda esta situación ha generado poca continuidad para llevar a cabo planes de largo plazo que generen mayor valor para los peruanos. Si bien en el 2018 se promulgó la Ley N° 30790, la cual promueve a los comedores populares como unidades de emprendimiento para la producción, aún no se han establecido los reglamentos ni se han ejecutado las acciones para llevarla a cabo; asimismo, la emergencia sanitaria ha afectado al país, la cual ha capturado todos los esfuerzos del gobierno, dejando de lado los temas sociales, educación, seguridad alimentaria, entre otros. Ello agudiza el problema alimentario del Perú, ya que incrementa los índices de pobreza de la población debido al desempleo.

b) Factor Económico

Una de las principales restricciones del Programa de Complementación Alimentaria es el presupuesto, el cual no ha variado a lo largo de los años, incluso desde la existencia del PRONAA. Para los distritos de la Provincia Constitucional del Callao, el encargado de la ejecución del presupuesto es la Municipalidad Provincial del Callao, desde el 2015, a través de la Gerencia de Programas Transferidos dirigido por la Sra. Violeta Dolores Pereda Meza, quien es la actual gerenta. El presupuesto transferido por el gobierno nacional al gobierno provincial del Callao proveniente de recursos ordinarios por concepto de recursos 349: Comedores, Alimentos por Trabajo, Hogares y Albergues asciende a S/. 4,156,229 nuevos soles anuales.

En ese sentido, en la tabla 16, el indicador de línea de Pobreza Per Cápita muestra el valor mínimo mensual para que una persona pueda satisfacer sus necesidades alimentarias y no alimentarias, la cual ha ido incrementando en los últimos años, mostrando así el encarecimiento de los productos; sin embargo, para el caso de los Comedores Populares, el presupuesto se ha mantenido desde la creación del programa. Asimismo, el reglamento de la Ley N° 25307 estableció que el suministro de víveres lo realiza el Estado a título de donación y cubriría no menos del 65% del costo de la ración diaria, el porcentaje que se iría alcanzando progresivamente de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria. No obstante, en la realidad, como menciona Relinda Sosa (entrevista virtual, 31 de mayo, 2021), presidenta de la CONAMOVIDI, el porcentaje financiado es de un 25% a 30% por plato.

Tabla 16: Indicador de línea de Pobreza Per Cápita

Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Línea de Pobreza Per Cápita	315	328	338	344	352	360
Variación Porcentual Acumulada (%)	22.75%	26.87%	29.92%	31.70%	34.02%	36.30%

c) Factor Social

Respecto al factor social, el distrito de Carmen de la Legua pertenece a la Provincia Constitucional del Callao, el cual abarca un 35% total de pobreza a nivel distrital y un 4.1% de pobreza extrema; para el caso de Carmen de la Legua aborda el 11.8% de pobreza distrital (ENAH0, 2019). En ese sentido, los hogares pobres con al menos un miembro beneficiario de programas alimentarias pasaron de un 21% en el 2015 a un 49.4% en el 2018; de esta manera, se observa que hay una gran población que no logra satisfacer la necesidad básica de alimentación (INEI, 2019)

En línea con lo mencionado, respecto a la oferta alimentaria actual del distrito, el precio de las raciones que brindan los comedores populares a comparación de los principales productos sustitutos como los menús en restaurantes y/o puestos de mercados es casi un 50% menor; lo cual convierte al Comedor Popular en una opción más accesible para las personas pobres que no cuentan con suficientes recursos (Ver Anexo V). En ese sentido, en la tabla 17, se muestra un cuadro comparativo entre el precio y composición de las ofertas alimentarias del distrito:

Tabla 17: Oferta alimentaria de Carmen de la Legua

Oferta Alimentaria	Mercados	Restaurantes	Comedor Popular
Precio por menú	S/.8.00	S/.8.50 – S/.9.00	S/.3.00 – S/.4.00
Composición	Entrada Segundo Refresco	Entrada Segundo Refresco	Sopa Segundo Refresco Fruta (ocasional)

d) Factor Tecnológico

Respecto al factor tecnológico, el Comedor Popular no hace uso de la tecnología en ningún proceso de la cadena de suministro, debido a la falta de conocimiento, manejo y accesibilidad a la misma. No disponen de herramientas digitales, ni tampoco de una computadora, principalmente porque no cuentan con los recursos económicos para adquirir una. El manejo del balance del comedor se hace de manera tradicional, es decir, en un cuaderno, al igual que muchos otros documentos y registros que se requieran. Sin embargo, se pierde la oportunidad de ser eficiente en los procesos y sobre todo de tener un mejor control, manejo y seguimiento de las acciones diarias del comedor.

Por otro lado, la infraestructura del comedor es escasa, debido a que no cuentan regularmente con servicios básicos como luz y agua. Además, deben pagar por el alquiler del lugar en el cual desarrollan sus actividades. No cuentan con maquinaria adecuada para la elaboración de las raciones de comida como cocina antigua y con problemas, falta de refrigeradora, falta de utensilios básicos de cocina, entre otros, lo cual pone en riesgo y peligro su integridad.

e) Factor Ecológico

Respecto al factor ecológico, el Comedor Popular realiza el proceso de producción o elaboración de raciones de alimentos de manera limpia y amigable con el medio ambiente. La huella de carbono que genera la cadena de suministro es mínima, debido a que no se usa maquinaria pesada y tampoco se emiten gases tóxicos. Por otro lado, esta producción genera mermas, las cuales son juntadas en un barril y donadas a la chanchería. No se realiza la segregación de los residuos y se pierde la oportunidad de inclusive tener un biohuerto por falta de espacio y conocimiento en ello.

f) Factor Legal

Respecto al factor legal, el Comedor Popular se desarrolla a partir de cuatro leyes: En primer lugar, la Ley N° 25307, promulgada el 2 de diciembre de 1991, declara de prioritario interés nacional la labor que realizan algunas organizaciones que ofrecen el servicio de

alimentación, entre ellas el Comedor Popular. De esta manera, se dispone de su inscripción y participación en el Programa de Apoyo a la labor alimentaria para el suministro de alimentos a través de una donación con una cobertura no menor del 65% de la ración diaria per cápita ofrecida a sus beneficiarios (Art.7.1). Sin embargo, sobre este último punto, no se llega a cumplir el requerimiento, puesto que las socias afirman que solo se cubre un 30% - 35% y el resto es financiado por ellas y la Municipalidad Provincial del Callao.

En segundo lugar, el Decreto Supremo N° 041-2002-PCM, Reglamento de la ley N° 25307, promulgada el 24 mayo del 2002, declara prioritario interés nacional la labor que realizan organizaciones en lo referido al servicio de apoyo alimentario que brindan a las familias de menores recursos. Este decreto afirma que el comedor debe recibir no menos del 65% del costo de la ración diaria per cápita. Asimismo, identifica el rol e importancia del Comité de Gestión Nacional y también promueve la participación del comedor en la gestión y fiscalización del Programa de Apoyo Alimentario.

En tercer lugar, la Ley N° 30790, promulgada el 08 de junio del 2018, promueve a los Comedores Populares como unidades de emprendimiento para la producción. De esta manera, se busca fomentar el trabajo productivo de las socias a través del desarrollo y fortalecimiento de capacidades por acción de los gobiernos locales en conjunto con el MIDIS como talleres, capacitaciones en gestión, sostenibilidad y otros aspectos de acuerdo a la línea de interés de sus integrantes. Sin embargo, de acuerdo a las socias, los talleres y capacitaciones se dejaron de realizar hace años.

Finalmente, la Ley N° 31126, Ley que Modifica la Ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, y la Ley 29792, promulgada el 18 de febrero del 2021, busca ampliar el apoyo o atención alimentaria temporal ante desastres naturales o emergencia sanitaria y optimizar la labor de los Comedores Populares. En ese sentido, se busca generar apoyo en un contexto crítico de pandemia, debido a que estuvieron aproximadamente 4 meses cerrados. Con esta ley se les brinda a los comedores capacitaciones y también reglamentos de distanciamiento social y buenas prácticas en la cocina.

2. Situación actual de la cadena de suministro

La cadena de suministro del Comedor Popular inicia a partir del proceso de planificación y se extiende hasta el proceso de devolución que pudiese ocurrir por parte de los beneficiarios o comensales. El objetivo de la cadena de suministro es brindar un servicio de alimentación a los residentes más vulnerables del distrito de Carmen de la Legua, a través de un plato de comida que tiene un precio simbólico y por debajo del precio regular del mercado.

En ese sentido, en el presente apartado se describe la situación actual de la cadena de suministro a partir de sus actores clave, flujos y procesos, en base a información primaria obtenida en las entrevistas, encuestas y observación del trabajo de campo.

2.1. Actores clave

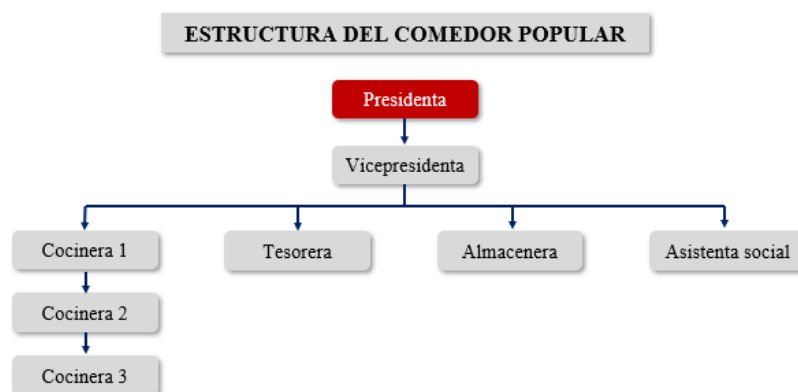
Los actores claves que conforman la cadena de suministro de los Comedores Populares son: Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), Municipalidad Provincial del Callao, proveedores, socias y beneficiarios.

2.1.1. Socias

Uno de los principales actores de la cadena de suministro del Comedor Popular son las socias; a partir del estudio de caso, se estima que está conformada entre 15 a 26 socias. Sin embargo, antes de pandemia, el número podría ascender a 30. Para que una ciudadana sea oficialmente socia, debe solicitar su inscripción al comedor popular, la cual es revisada y aprobada por la Asamblea, y este validarlo en la Municipalidad Provincial del Callao (Ver Anexo W)

Una de las principales características es que vive en el distrito de Carmen de la Legua, cerca de la ubicación del comedor popular donde labora de manera voluntaria. Asimismo, se caracteriza por vocación de servicio, solidaridad y sentido de pertenencia a la causa. Respecto a la estructura del comedor, la cual se visualiza en la figura 13, está conformada por una presidenta, vicepresidenta, cocineras, tesorera, almacenera y asistente social, las cuales son designadas en sus funciones cada dos años.

Figura 13: Estructura del Comedor Popular



- **Presidenta:** Tiene como objetivo principal realizar la planificación y delegación de las responsabilidades y actividades del resto de las socias. Usualmente es la socia más antigua del comedor o la dueña del establecimiento. Además, realiza las coordinaciones con el resto de las presidentas distritales y forman la asamblea nacional de comedores

populares. Este rol le permite realizar coordinaciones y peticiones a la Municipalidad de Carmen de la Legua y con la Municipalidad Provincial del Callao en caso sea necesario y se encarga del cuaderno de actas y reglamentos internos del comedor.

- Vicepresidenta: En caso la presidenta del comedor está ausente o debe pedir licencia, se designa a una de las socias el rol de vicepresidenta y se le asigna las mismas funciones durante el periodo de tiempo que se requiera.
- Cocineras: Está conformado por tres socias más la presidenta del comedor y se va rotando cada semana. Es decir, una semana está un grupo y en el siguiente otro grupo de mujeres; sin embargo, la presidenta siempre está presente ayudando con la elaboración de los alimentos por su experiencia. Las cocineras diariamente realizan las compras de los alimentos, debido a la falta de víveres que cuentan, usualmente se realiza en el mercado más cercano o en bodegas. Las principales actividades que realizan son el pelar, picar, licuar, cortar, aderezar, entre otros. Mientras una de haciendo el refresco del día, otra va llenando los tapers o platos de comida, alista la mesa en caso cuenten con una, sacan los platos o entregan los tapers y la otra apunta en el libro de tesorería lo que va cobrando. Antes de pandemia, se entregaba un ticket, los beneficiarios entraban al comedor y comían en el mismo establecimiento, ahora se debe hacer cola y se debe hacer el pedido con anticipación para que se recoja o, en caso viva cerca al comedor, se realice delivery. Una vez terminado la atención de los beneficiarios, las tres socias deben realizar la limpieza diaria del comedor y planificar el menú del día siguiente en el cuaderno de menús.
- Tesorera: Una de las socias se encarga de la contabilidad del comedor popular a través del libro de tesorería, en el que se coloca la cantidad de víveres que se retiran del almacén y las compras diarias que se realizan. También, se registra las ventas de las raciones diarias. Este cuaderno debe estar actualizado siempre, debido a las supervisiones mensuales que reciben y puede ser manejado por el resto de las socias.
- Almacenera: Una de las socias se encarga del almacén de los víveres que reciben por parte de la Municipalidad Provincial del Callao. Cuentan con un espacio pequeño dentro del comedor, donde la almacenera coloca los productos por categorías, es decir, en un lado las botellas de aceite, en otro lado los sacos de arroz, entre otros. La almacenera se encarga de llenar el libro de almacén, en el cual maneja las cantidades exactas que se recibe, el día, hora y encargado y se actualiza a medida que se va usando en las comidas. Esta última función también puede ser realizada por las cocineras de turno y la presidenta. El cargo es rotativo y es en función al rendimiento y productividad de cada socia.

- **Asistenta social:** Es designada por las socias del comedor y se encarga específicamente de las atenciones y necesidades frente a las autoridades del MIDIS, municipalidades y otros frentes políticos. También, se encarga de realizar seguimiento a los nuevos casos sociales que pudiesen surgir. Definitivamente, el rol de la asistenta social es un apoyo directo para las funciones que realiza la presidenta.

2.1.2. Municipalidad Provincial del Callao

El Comedor Popular tiene una relación directa y cercana con la Municipalidad Provincial del Callao, ya que son los ejecutores del presupuesto que les designa el MIDIS. El compromiso principal es la entrega de alimentos; el área de Proyectos Transferidos es el encargado de establecer las especificaciones técnicas de los productos que se adquieren para el PCA, los cuales ya fueron definidos el año anterior por los Comedores Populares para así trasladar la solicitud al área de abastecimiento y se realice bajo la Ley N°27767.

Asimismo, bajo el Convenio de Gestión firmado con el MIDIS, se establecen 2 instrumentos para garantizar el seguimiento: Plan de Supervisión y Plan de Capacitación, cada uno anualmente. De la misma forma, se encargan de realizar un reporte trimestral en el que se actualiza la base de datos de los comedores populares; garantizar el cumplimiento del servicio de los comedores mediante la supervisión y la aplicación de medidas correctivas y sancionadoras; brindar asesorías técnicas a los comedores; respetar la autonomía de la gestión de las organizaciones sociales de base que brinden apoyo alimentarios; facilitar la generación de oportunidades y fortalecimiento de las organizaciones para mejorar sus servicios e ingresos autónomos.

2.1.3. Proveedores

Respecto a los proveedores, su rol principal es proveer de víveres al comedor para garantizar el servicio de alimentación a los beneficiarios. En ese sentido, es necesario establecer la diferencia entre proveedores directos e indirectos que participan de la cadena de suministro:

- **Proveedores directos:** Se llaman así porque son seleccionados por las socias y desarrollan una relación cercana, de confianza y a largo plazo. Están conformados por mercados, bodegas y tiendas mayoristas, quienes son denominados como los “caseros”, los cuales proveen de alimentos perecibles como verduras, legumbres, huevo, papa, camote, carne, pollo, pescado, entre otros. La compra se realiza diaria y el pago es al contado. Debido a la confianza, cuando las frutas están por vencer, se dona al comedor para que se le entregue al beneficiario a través de jugos, mazamorra o fruta fresca. De acuerdo a Martha y Felicia, algunos de los proveedores realizan la entrega de los víveres en los

establecimientos de los comedores populares, sobre todo cuando es de urgencia y no cuentan con tiempo suficiente para realizar las compras.

- **Proveedores indirectos:** Se llaman así porque las socias no participan directamente en la elección, ya que estos son elegidos por la Municipalidad Provincial del Callao, a través de la Ley 27767, teniendo un contrato anual, pero la entrega de los víveres y el pago es mensual. Respecto a la entrega de los víveres, estas son a través de cajas y sacos, dependiendo del producto. Por ejemplo, las botellas de aceite y menestras son entregadas en cajas, mientras que el arroz en sacos. Cabe resaltar que cada proveedor se encarga de la entrega de los víveres desde su almacén hasta el almacén de la municipalidad. Por otro lado, la Ley también indica que de incumplir alguna cláusula, el proveedor deberá pagar la penalidad estipulada en la misma.

2.1.4. Beneficiarios

Los Comedores Populares de Carmen de la Legua tienen como beneficiarios a ciudadanos pobres y en extrema pobreza, principalmente personas vulnerables como niños, ancianos, personas en abandono, desempleados, mujeres, entre otros. Los beneficiarios consideran que el Comedor Popular les brinda un apoyo económico, de tiempo, pero sobre todo es un apoyo alimentario. Una de las características es que viven en los alrededores de los comedores populares y llevan años accediendo a este servicio de alimentación. En ese sentido, es necesario diferenciar que existen dos tipos de beneficiarios, aquellos que pagan por las raciones de comida y los casos sociales.

Respecto a lo segundo, los casos sociales están conformados por ciudadanos en extrema pobreza, los cuales se encuentran registrados en el empadronamiento de las socias del comedor y también en el registro de la Municipalidad Provincial del Callao. Estas personas acceden al servicio de alimentación de manera gratuita, debido a que no cuentan con recursos económicos y usualmente son personas que no tienen familia o viven en las calles. Para ser identificado como un caso social, la asistente social hace seguimiento a las condiciones en la cual vive la persona y en base a ello se registra en el empadronamiento. De acuerdo a Martha Sanchez (comunicación personal, 13 de mayo, 2021), Presidenta Distrital de los Comedores Populares, los casos sociales también son identificados por la Municipalidad de Carmen de la Legua y las postas médicas cercanas al comedor, y la cantidad máxima por comedor llega ser de siete personas, las cuales van rotando mensualmente para no afectar la economía.

2.1.5. MIDIS

El Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social es un actor indirecto de la cadena de suministro de los comedores populares, encargándose de la transferencia de recursos del gobierno

central a las municipalidades, establecer el marco normativo para el Programa de Complementación Alimentaria (PCA), monitoreo y seguimiento de la gestión técnica realizada por el gobierno distrital o provincial según corresponda. La delegación de facultades al gobierno local se realiza a través de la firma del Convenio de Gestión entre el MIDIS y el gobierno local, durante el año 2020 se firmó el convenio hasta el 2023, detallándose los compromisos que cada uno asumo.

Gracias al rol que cumplen los Especialistas Territoriales del PCA designados, el MIDIS tiene presencia a nivel nacional. Para el caso de los Comedores Populares de Carmen de la Legua, ellos se encargan de ser un intermediario con la Municipalidad Provincial del Callao; es así como ellos coordinan con los responsables del PCA en el gobierno local, si es que existen demoras sobre el cumplimiento de compromisos establecidos en el Convenio de Gestión. Asimismo, según lo mencionado por Karim Jimenez (entrevista virtual, 07 de mayo, 2021) , Directora de Prestaciones Sociales Complementarias, el Especialista Territorial PCA brinda soporte al gobierno local, a partir de las siguientes funciones: cumplir con el registro y la actualización de la base de datos de los comedores, estar al pendiente de la ejecución presupuestal y evitar retrasos, comunicar la transferencia presupuestal desde el gobierno central y así realizar los procesos de compra a tiempo. Finalmente, es importante mencionar que también se brinda capacitaciones a los gobiernos locales; por este motivo, el especialista cumple un rol fundamental junto con el gobierno local para todo el proceso de gestión del PCA.

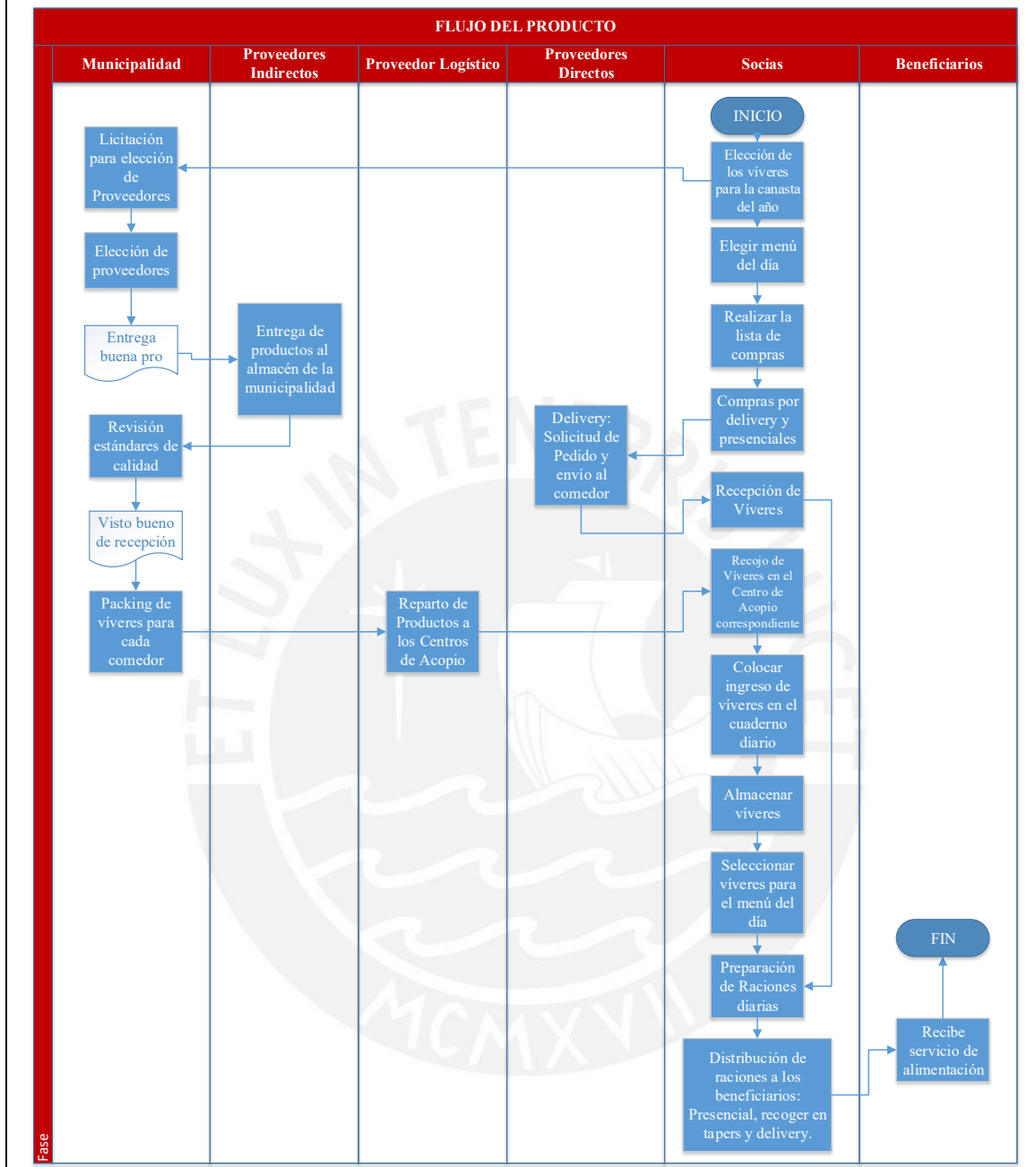
2.2. Relaciones entre actores clave

La cadena de suministro se encuentra configurada a partir de la relación entre los actores clave que la conforman. En el caso del Comedor Popular, se desarrolla a partir del intercambio de productos a ofrecer al beneficiario, la información por la cual se organiza y estructura la organización social y el dinero que conforma los ingresos por la venta de la ración diaria de comida. A continuación, se explica cada una de ellas:

2.2.1. Flujo de producto

El Comedor Popular ofrece únicamente el servicio de alimentación a las personas más necesitadas, lo cual se ve reflejado en el bajo costo de la ración de alimentos. La organización social busca contrarrestar la inseguridad alimentaria que se evidencia aún más en pandemia. Así, en la figura 14, se observa el flujo del producto:

Figura 14: Flujo de producto del Comedor Popular



En ese sentido, de acuerdo a Carreño (2005), el flujo de producto involucra todas las actividades de la transformación de la materia prima hasta el producto final. Así, el flujo en el comedor inicia a partir del momento en el cual los víveres que se encuentran en el almacén de los proveedores, que son elegidos a través de la licitación realizada por la Municipalidad Provincial del Callao, para ser transportados al almacén de la municipalidad. Luego de ser almacenados, los víveres, los cuales son alimentos no perecibles en su gran mayoría, pasan por estándares de calidad gracias a la ingeniera encargada de ello. Luego de la verificación, los víveres son

despachados en camiones que terceriza la municipalidad para transportarlos hasta los dos centros de acopio de los Comedores Populares de Carmen de la Legua.

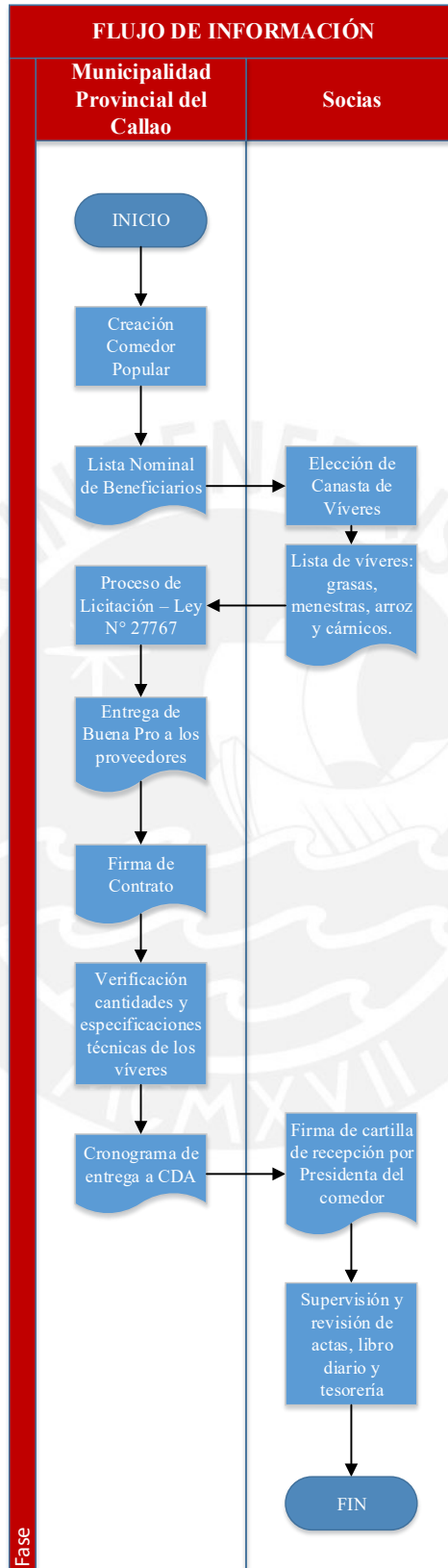
Para el recojo de los víveres, solo las presidentas o vicepresidentas podrán recoger los víveres, ya que se debe firmar una cartilla, asumiendo el recojo. Seguido de ello, las presidentas, con ayuda de las socias y almacenista, almacenan los víveres recibidos para ser utilizados en la preparación de los alimentos. Sin embargo, de acuerdo a las socias, el flujo de producto presenta cuellos de botella, entre ellos la falta de comunicación de la fecha y hora de entrega de los víveres, las demoras, pero, sobre todo, al ser entregado usualmente los viernes, muchos comedores deben usar con rapidez sus alimentos, debido a que se pueden malograr hasta el lunes, ya que no todos cuentan con refrigeradoras o electrodomésticos y su horario de atención es de lunes a viernes. Finalmente, los víveres entregados y los alimentos perecibles, comprados por las socias, son empleados para la elaboración de las raciones de comida, culminando con la entrega y venta a los beneficiarios.

Así, de acuerdo a Miguel Córdova (entrevista virtual, 14 de mayo, 2021), resalta que se debe buscar que el flujo del producto no se interrumpa, ya que, por ejemplo, si el transporte deja de funcionar, la entrega de víveres se retrasa, afectando el servicio de alimentación de los beneficiarios. Por ello, es necesario que todos los actores de la cadena de suministro del comedor popular interioricen la importancia de su rol y la urgencia de atender eficientemente sus actividades para reducir la incertidumbre y evitar afectar al beneficiario.

2.2.2. Flujo de información

El flujo de información inicia con la solicitud de creación de los Comedores Populares, que incluye una lista nominal de beneficiarios que determinará la capacidad de atención y la subvención que le corresponde al comedor. Por otro lado, respecto a la planificación y elaboración de las raciones de alimentos, en un principio, se realiza a través de los acuerdos de las distintas bases y organizaciones para la elección de los productos que conforman la canasta básica de los alimentos brindados por el gobierno a través de la Municipalidad Provincial del Callao, tales como grasas, menestras, arroz y cárnicos. Esta información es el *input* para el inicio del proceso de licitación de los proveedores, el cual se enmarca bajo la Ley 27767. Una vez entregada la buena pro, se coordina con el proveedor bajo las condiciones contractuales, el transporte y la entrega de los productos al almacén de la municipalidad, pasando por la verificación de la ingeniera, quien valida los productos. Esto se observa en la figura 15:

Figura 15: Flujo de información del Comedor Popular



Luego, la municipalidad coordina la entrega de los víveres a partir del cronograma establecido y definido al inicio del año. Sin embargo, las socias desconocen las fechas exactas de entrega, ya que existe una escasa comunicación entre las socias, la municipalidad e inexistente con los proveedores. Debido a ello, de acuerdo a las socias, en muchas ocasiones, se ha generado la interrupción del servicio de alimentación por ir a recoger los víveres, ya que la entrega no tiene una fecha establecida ni tampoco un horario fijo. Luego de la recepción en el CDA, las presidentas deben firmar una cartilla que confirme la entrega de los víveres. Cabe resaltar que no siempre las socias están conformes con la calidad del producto, debido a que no se cumple con lo pactado en las actas para la canasta básica.

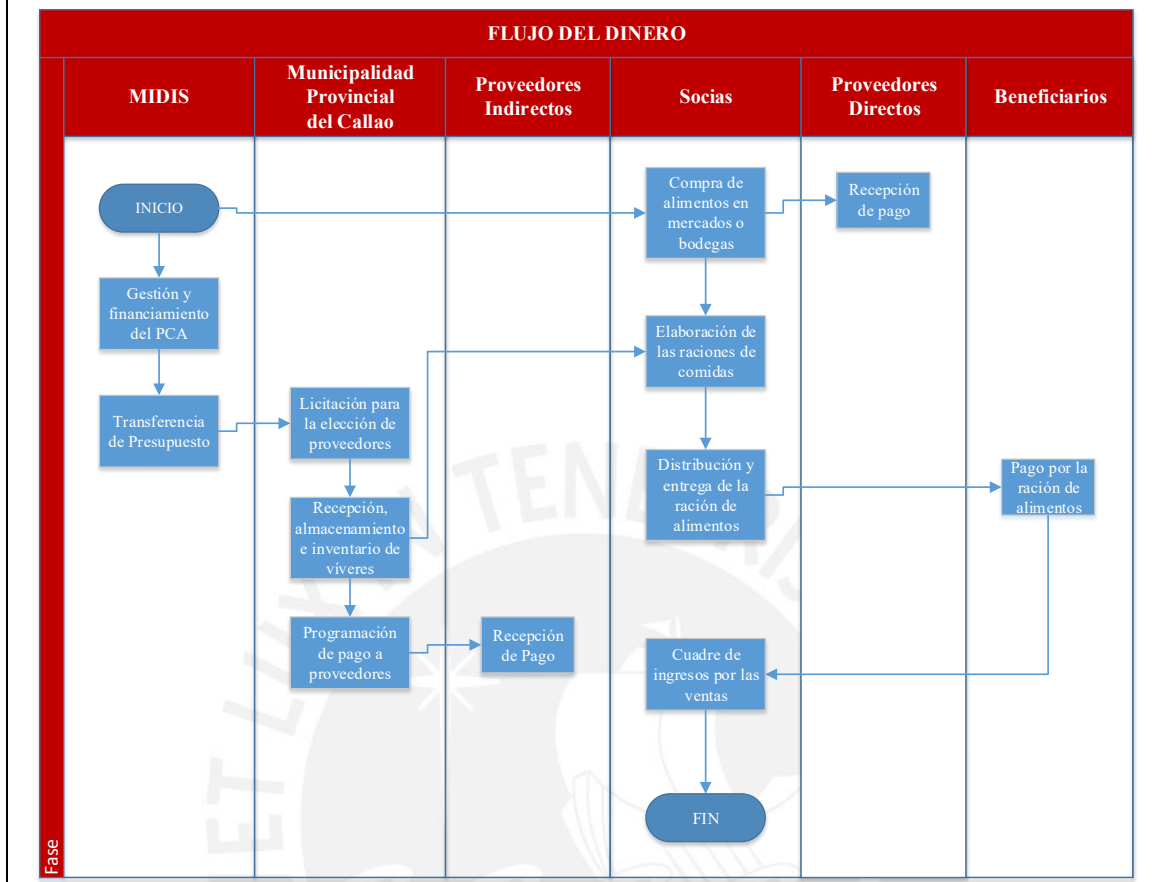
Por otro lado, otro *input* se obtiene a través de la supervisión mensual que lleva a cabo la municipalidad. Estas visitas se realizan dos veces por mes, en el cual las supervisoras solicitan las actas y el libro de tesorería para validar la ejecución del servicio de alimentación. De encontrar algún inconveniente, se le indica a las socias y presidenta a cargo las observaciones halladas para que en una siguiente visita estén subsanadas.

Finalmente, el flujo de información busca generar un equilibrio entre la información de oferta y de la demanda a fin de lograr un servicio óptimo. Cabe resaltar que ambas actividades se realizan de manera intuitiva y no a través de algún protocolo y/o proceso regulado. Respecto a los beneficiarios, tanto los beneficiarios como los ciudadanos del distrito de Carmen de la Legua, desconocen sobre el objetivo, procesos, actividades y actores del Programa de Complementación Alimentaria – Comedores Populares, inclusive las empresas privadas, ya que, de acuerdo a Relinda, Presidenta de la CONAMOMVI, durante la pandemia, solicitó donaciones y le comentaron que los comedores populares reciben un presupuesto y por eso motivo apoyan a las ollas comunes; sin embargo, durante la pandemia, el MIDIS no realizó la transferencia de dinero y la municipalidad no llevó a cabo la licitación de proveedores.

2.2.3. Flujo de dinero

El flujo de dinero inicia con la transferencia que el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social realiza a la Municipalidad Provincial del Callao, lo cual se observa en la figura 16. Una vez realizado el desembolso, la municipalidad debe iniciar con el proceso de licitación para la elección de los proveedores: convocatoria, presentación de sobres cerrados, evaluación por el Comité de Abastecimiento y el otorgamiento de la buena pro. Luego de la elección, se coordina con los proveedores, según el cronograma del contrato, el cual contiene las fechas de entrega, reparto y de pago, realizado de manera mensual. Ello se observa en la figura 16:

Figura 16: Flujo de dinero del Comedor Popular



Sumado a la entrega de los víveres, con el dinero recaudado de las ventas diarias de raciones de alimentos, las socias realizan la planificación de los menús para realizar las compras de los productos faltantes, los cuales en su gran mayoría son perecibles, tales como verduras, condimentos, aderezos, pollo, pescado, menudencia, huevo, leche, entre otros. El lugar de compra suelen ser los mercados zonales, bodegas o tiendas mayoristas. De acuerdo a las socias, usualmente se gasta diario entre S/ 80 – S/200 según la capacidad de venta del comedor.

Finalmente, respecto a la recaudación diaria de las ventas de las raciones de alimentos, una de las socias se encarga de cobrar al beneficiario el monto correspondiente que varía por comedor, el cual oscila entre S/3.00 – S/4.00. Asimismo, en caso el comensal no cuente con táper o algún recipiente para el despacho de su comida, se le brinda platos descartables para la sopa y el segundo a un precio adicional de S/0.50. por cada uno.

Cabe resaltar que todos los comedores incurrir en gastos mensuales que permiten la preparación de los alimentos, lo cual implica servicios básicos como agua, gas y luz, mantenimiento correctivo de los artefactos básicos de cocina de ser necesario, y algunos el pago del alquiler, ya que no todos los comedores cuentan con local propio, usualmente son prestados

por algún familiar de las socias o la misma presidenta. De acuerdo a las socias, los gastos oscilan entre S/ 600 – S/800, solamente en cuestión de alquiler del local y por cuestión de servicios básicos entre S/150 – S/200.

3. Análisis de la cadena de suministro

El presente apartado desarrolla la metodología y la aplicación del modelo SCOR a partir de la información recolectada en las entrevistas, observaciones y encuestas a los actores de la cadena de suministro de los Comedores Populares de Carmen de la Legua.

3.1. Metodología SCOR

El modelo SCOR permite analizar la situación actual de los diferentes procesos y actividades que conforman la cadena. De esta manera, a partir de los lineamientos que establece el cuestionario del modelo SCOR, se mide, controla e identifica las diferentes brechas y cuellos de botella que pudiesen existir para posteriormente proponer oportunidades de mejora. Cabe resaltar que, dado la versatilidad del modelo, el cuestionario ha sido adaptado para una organización social que brinda servicios de alimentación.

Así, respecto a la calificación del primer nivel, la cual representa a los procesos, se obtiene una puntuación del 1 al 3 basado en los promedios de los niveles posteriores. Asimismo, en el segundo nivel sucede lo mismo y para el tercer nivel se coloca como puntaje positivo 1 en caso la actividad se cumpla, 0 en caso no cumpla y N/A en caso la actividad no se aplique a los comedores y, posteriormente, la calificación para este nivel también se realiza a través del promedio y la multiplicación por 3. Esta información sirve de input para la calificación de los siguientes procesos.

3.2. Aplicación del SCOR

En las siguientes líneas, se presentan los resultados obtenidos en la evaluación de los estándares establecidos por el cuestionado del modelo SCOR (Ver Anexo Y).

3.2.1. Proceso de planificación

El proceso de planificación es uno de los más amplios y se lleva a cabo dentro de los diferentes macroprocesos a lo largo de la cadena de suministro de los Comedores Populares de Carmen de la Legua. En base a la metodología SCOR, el proceso no cumple con el estándar mínimo que sugiere el modelo. A continuación, se explican los resultados:

Tabla 18: Puntaje del proceso de Planificación del primer nivel

PROCESO DE PLANIFICACIÓN	0.9
1.1 Proceso de planificación de la cadena de suministro	0.5
1.2 Gestión de la oferta y demanda	1.1
1.3 Gestión de inventarios	1.1

Figura 17: Dimensionamiento del proceso de Planificación



En la figura 17, se observa que ninguno de los subprocesos obtuvo un puntaje de 3; por tal motivo, se puede decir que no realizan buenas prácticas. Los subprocesos 1.2 y 1.3, son los que mejor se lleva a cabo la organización, ya que su puntaje es el más cercano a 3; mientras que para el caso del proceso 1.1 obtiene la puntuación más baja. Estos puntajes reflejan la carencia de articulación entre todos los actores y el entendimiento integral de cada una de las fases del proceso. A continuación, se explica se describe y analiza la planificación identificada en la cadena de suministro:

a) Planificación de abastecimiento

La planificación de abastecimiento tiene dos modalidades, de la misma forma que los actores se agrupan en proveedores indirectos o directos. Para cada uno de ellos se identifica procedimientos diferenciados a nivel de gestor y ejecutor de las compras:

Por un lado, respecto a los proveedores indirectos, el gestor de la planificación es la Municipalidad Provincial del Callao. El proceso inicia a través de la selección de los productos de la canasta básica por el Comité de Gestión, según las opciones dadas por las socias. Una vez seleccionados, el área de Proyectos Transferidos es quien se encarga de desarrollar los términos de referencia de cada uno de los productos y entregárselos al área de abastecimiento para que

inicie el proceso de licitación; así, se constituye la Comisión de Adquisición para garantizar que el proceso no presente irregularidades. No obstante, la injerencia es precaria, debido a la falta de transparencia e información.

Tal como menciona Karim Jimenez (entrevista virtual, 07 de mayo, 2021), “El modelo de gestión actual para los comedores populares entrega un control total a los gobiernos locales, es así que, para cualquier registro o información, tienen que recurrir a ellos, como principal fuente de información, y aquella interacción la mayoría de las veces, no es fácil”. Por este motivo, los procesos de estimación y proyecciones son mínimos, la información suele tener un desfase de 6 meses a más, imposibilitando aplicar métodos de pronósticos a largo plazo o evaluar con rapidez la exactitud de la información reportada. De esta manera, el subproceso 1.1 obtuvo 0.5 puntos.

Por otro lado, para los proveedores directos, los gestores de las compras son las socias, quienes inician con la planificación del menú, definiendo los platos que se van a cocinar durante la semana. Esta actividad está conformada por 2 etapas:

- Primera etapa: Las socias tienen un cuaderno de menú o cuaderno de diario en el que escriben de forma general el menú que se realizará; por ejemplo, lunes: arroz y menestra, martes: arroz y guiso y así sucesivamente hasta el viernes o en algunos casos hasta el sábado; esto les permite tener una visión semanal de cómo se organizan los menús diarios.
- Segunda etapa: Consta de la elección del menú diario, la cual se lleva a cabo el día anterior a la venta de las raciones y depende de las condiciones de los precios de mercado, principalmente algún producto de la estación más económico; por ejemplo, cuando el pollo sube de precio, se suele utilizar la mínima cantidad posible en la semana y se reemplaza por otro tipo de cárnico como pescado o huevo; la carne por ser un producto caro se utiliza 2 o 3 veces al mes para la preparación de las raciones. Una vez decidido el plato diario, se realiza una lista de compras, siendo la presidenta la encargada de realizar y determinar el producto y cantidades a comprar.

Cabe resaltar que la planificación a nivel de la demanda y gestión depende del capital de trabajo que maneja cada uno de los comedores; como menciona Relinda Sosa (entrevista virtual, 31 de mayo, 2021), si el comedor no cuenta con un capital, no se puede planificar compras baratas ni en grandes cantidades, y las socias dependen de lo recaudado por la venta de las raciones, “es como en los hogares, si no tienes un ingreso fijo, tienes que esperar hasta el término del día para saber cuánto recaudaste y qué cocinar con ello”. De esta manera, se identifica que no existe una vinculación recurrente con los encargados de la municipalidad ni el MIDIS que permita llevar a cabo acciones estratégicas, tales como la actualización de las necesidades de la población y su acceso al programa. Según Gisselle Romero (entrevista virtual, 11 de mayo, 2021), las políticas

sociales se han enfocado en que se desarrollen más una relación asistencialista, más que reivindicadora, potenciadora o empoderadora.

b) Planificación de producción

En cuanto a la planificación de producción, es importante señalar que existe 2 modalidades de planificación financiera desarrolladas por la municipalidad y las socias. Por un lado, el MIDIS desarrolla una planificación a nivel presupuestal, el cual es transferido a la Municipalidad Provincial del Callao; no obstante, este no es congruente con los requerimientos del mercado. De acuerdo a Karim Jiménez (entrevista virtual, 07 de mayo, 2021), el presupuesto no ha variado desde la creación de los comedores populares y si bien en esos años les duraban 12 meses, actualmente los víveres les dura unos 8 meses, en algunos casos 6 o 7; cada comedor es una realidad diferente.

Por otro lado, la planificación que realiza las socias es acorde a la capacidad financiera en la cual se suma la subvención en productos donados por el gobierno; sin embargo, la devaluación del presupuesto y el incremento del costo de vida hace difícil para las socias lograr un equilibrio para ofrecer un buen plato a los beneficiarios, esto se dio a relucir al realizar en las encuestas a los beneficiarios, en la que un 55% respondió que quisieran mejoras del comedor respecto a los menús y que estos sean más nutritivos, mayor variedad de platos, se mejore la cantidad de la porción y calidad de los productos. En ese sentido, se demuestra que la administración no entiende las necesidades financieras para la operatividad de los comedores populares, y menos aún la existencia de requerimiento adicionales como pueden ser la infraestructura y equipamiento.

Respecto a la relación con el mercado, el proceso de planificación no incluye un desarrollo de pronóstico de mercado; como se mencionó, el modelo de gestión de los comedores populares no ha sido actualizada desde su concepción; por lo cual, no se incorporan las necesidades actuales de los beneficiarios, tal como menciona Karim Jiménez (entrevista virtual, 07 de mayo, 2021), la canasta de víveres que se les brinda es antigua; por lo tanto, se habla de valores nutricionales desfasados, una conformación desfasada y precios desfasados que no responden a la realidad actual. Debido a todo ello, la posibilidad de introducir nuevos productos, o servicios es casi inexistente, ya que los víveres proporcionados no han variado en años, y además esta decisión está sujeta a los ingresos obtenidos el día anterior por la venta de las raciones.

Asimismo, las socias deben realizar una serie de actividades cada día para garantizar el servicio, las cuales se detallarán en el proceso de producción y distribución. La primera planificación que se lleva a cabo es el cronograma de los turnos de las socias, el cual se define

mensualmente para que sepan los días que deben asistir al comedor y realizar sus funciones. Una vez designadas las funciones, se definen los horarios de trabajo: la planificación es fundamental para ellas, ya que de lo contrario no podrán cumplir con la entrega de las raciones, el horario de recojo de los beneficiarios suele ser entre las 11:30 a.m. y 1:30 p.m., por lo que todas las actividades realizadas para la preparación de las raciones deben ser llevadas a cabo durante la mañana. En la tabla 19, se presenta el detalle del horario de trabajo de los comedores:

Tabla 19: Horario de trabajo de las socias del Comedor Popular

Actividades	Horario de trabajo
Cocinar	8:00 a.m. – 11:30 a.m.
Entrega de la ración de alimentos	11:30 – 1:30 p.m.
Limpieza del comedor	1:30 p.m. – 3:00 p.m.

Cabe resaltar que el horario de trabajo es referencial, ya que puede variar por comedor. Para la actividad de cocina, se estima un tiempo determinado, el cual inicia una vez que los productos llegan al comedor popular para organizarse entre las socias de turno y designar las tareas que cada una de ellas llevará a cabo como lavar, picar, pelar, entre otras, y de la misma forma para los otros servicios. De esta manera, la demanda del comedor ha sido inamovible, por lo que la capacidad de producción ha tenido que mejorar a fin de poder cumplir con la obligación de preparar las raciones y así permanecer dentro del PCA. Así, el subproceso 1.2 obtuvo 1.1 puntos.

En cuanto a la planificación del inventario, los principales productos que pertenecen al inventario del comedor son los entregados por la municipalidad mensualmente, lo que implica una gestión más accesible de los productos tal como revisiones frecuentes y ajustes de ser necesario. La mayoría del tiempo, los productos se consumen antes de terminar el mes, lo que hace más corto el tiempo para la planificación y mínima la complejidad del inventario del comedor. Los niveles de stock e inventario se encuentran supervisados por la almacenadora de cada uno de los comedores. Así, el subproceso 1.3 obtuvo 1.1 puntos

c) Planificación de distribución

La planificación de la distribución inicia cuando se recibe un pedido de ración por un beneficiario, es decir, una vez que este deje su táper o pague por los descartables. De esta manera, las socias establecen un horario para iniciar con la preparación de los pedidos para su recojo, usualmente suele ser entre las 11:00 – 11:30 a.m. en el que se inicia y así no afectar la distribución de los alimentos desde las 11:30 am.

También, existe una planificación de distribución por parte de la municipalidad para el despacho de los víveres al CDA de los comedores populares. No obstante, se identificó que no se realizan coordinaciones ni se comparte información respecto a la demanda para establecer continuidad o acuerdos a largo plazo con los proveedores. No existe una relación de socias y proveedores indirectos, afectando la continuidad del servicio.

d) Planificación de devolución

Debido a que es un producto perecible, es casi imposible devolver la ración una vez servida. Sin embargo, puede haber casos excepcionales, tales como un alimento crudo o mal cocido; mas no se considera como una devolución, ya que no se devuelve el dinero. Respecto a Jonathan Rojas (entrevista virtual, 04 de mayo, 2021), para una organización social como lo es el comedor popular, debería ser muy importante que se cuente con un recetario y ficha técnica de lo que se está consumiendo; de tal manera que el menú presentado ayude a las nuevas socias a realizar de manera óptima las diferentes actividades para la elaboración de los alimentos. Por otro lado, la experiencia de las socias del comedor permite evaluar cada caso particular y actuar de acuerdo a ello, tal como menciona Martha Sanchez (comunicación personal, 13 de mayo, 2021), alguna vez devolvieron un plato porque la papa estaba cruda; sin embargo, pudo resolverse en el momento; asimismo, si los beneficiarios tienen algún comentario, sugerencia o queja se lo dicen a ella. Así, el subproceso 1.1.7. obtuvo 1.5 puntos.

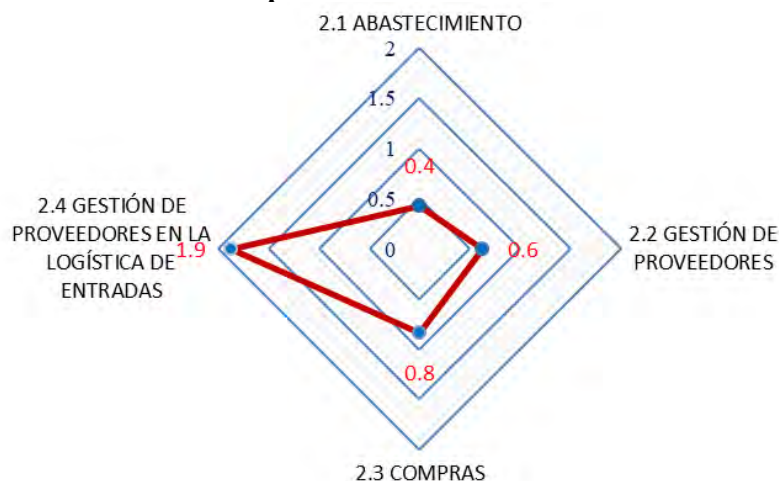
3.2.2. Proceso de abastecimiento

El segundo proceso de la cadena de suministro es el de abastecimiento; este inicia cuando se lleva a cabo las compras y termina una vez que se tienen los productos y víveres en los comedores para que las socias puedan iniciar con la preparación de los alimentos. En ello se presentan dos modalidades, de la misma forma que los actores se agrupan en proveedores directos o indirectos y cada uno tiene procedimientos diferenciados a nivel de gestor y ejecutor de la compra. A continuación, se detallan los resultados obtenidos en el análisis realizado y se muestra cuál es la cercanía o lejanía frente a los estándares dados por el modelo.

Tabla 20: Puntaje del proceso de Abastecimiento del primer nivel

PROCESO DE ABASTECIMIENTO	0.9
2.1 Abastecimiento	0.4
2.2 Gestión de proveedores	0.6
2.3 Compras	0.8
2.4 Gestión de proveedores en la logística de entradas	1.9

Figura 18: Dimensionamiento del proceso de Abastecimiento



Adaptado del Modelo SCOR

Como se aprecia en la figura 18, el proceso de abastecimiento obtuvo 0.9 puntos, por lo que no cumple con los estándares mínimos sugeridos por el modelo, lo que supone que las acciones llevadas a cabo por el comedor popular no están encaminadas a cumplir los estándares. En cuanto a los subprocesos, incluso a nivel individual, no alcanzan los estándares propuestos puesto han obtenido entre el 0.4 – 1.9 puntos.

a) Abastecimiento

A partir de la información recogida, los costos son un factor determinante para llevar a cabo el abastecimiento de los productos y mantener el bajo precio de las raciones. Por un lado, el presupuesto otorgado por el MIDIS determina la relación calidad - precio que debe establecerse para la ficha técnica de los productos y las propuestas de los participantes en la licitación. Al ser limitado, acceden a productos de una calidad promedio e incluso menor a ello. Así, según Marta Caycho (comunicación personal, 01 de junio, 2021), en el 2019 se presentaron problemas para la recepción del arroz por parte de la municipalidad, ya que era de mala calidad. Por otro lado, para el caso del capital manejado por las socias, al estar determinado por las ventas del día anterior, es necesario buscar los mejores precios de los productos cada día; asimismo se valora la facilidad y cercanía de las comunicaciones. Si bien existe un análisis de costos detallado, esto no se refleja en el precio de las raciones, el cual está entre 3.00 y 4.00 soles; sin embargo, no incluye costos adicionales como la logística o mantenimiento de inventario.

En línea a lo mencionado, los comedores no cuentan con una estrategia de compras ni una gestión a largo plazo basada en contratos u otras formalidades que permitan colaboraciones con los proveedores. En el caso de los proveedores indirectos, como menciona Paul Ponte Castillo (entrevista virtual, 02 de junio, 2021), “la Ley N° 27767 brinda criterios a seguir para el proceso

de licitación”; sin embargo, al ser un proceso estatal, se tienen limitaciones respecto a las alianzas o relaciones a largo plazo que se podrían establecer con los proveedores, si bien este año a diferencia de los anteriores se lograron firmar contratos mayores a 1 año, esto depende mucho de las estrategias estatales que establece cada gestión en el MIDIS.

En cambio, para los proveedores directos, las socias han logrado establecer relaciones cercanas como menciona Felicia y Martha, se comunican con sus “caseros” y estos les lleva los productos al comedor, ahorrando en el transporte. Según Martha Sanchez (comunicación personal, 13 de mayo, 2021), “Un señor tiene su puesto en el mercado y le compramos a diario, porque es buena gente y me da por ejemplo las papayas que ya se están venciendo y yo hago refresco acá. El señor nos regala frutas y vende a precios cómodos en comparación de los otros”. Así, la compra de mercadería es solo lo indispensable y con una alta eficiencia en costos, no se llevan a cabo subastas o intercambios de información de mercado, el espectro de proveedores son principalmente los que se encuentran en los mercados zonales, esta carencia de estándares se muestra en la puntuación del subproceso 2.1, la cual obtuvo 0.4 puntos.

b) Gestión de proveedores

La gestión de proveedores se da a partir de la diferenciación de proveedores indirectos y directos. Por un lado, según Paul Ponte Castillo (entrevista virtual, 02 de junio, 2021), la Ley N° 277627 establece los pasos a seguir para la licitación e incluye los criterios para la selección de los proveedores; no obstante, estos lineamientos no son esclarecidos y tampoco están actualizados a partir de las necesidades y requerimientos de las socias. Asimismo, se identifica un nulo poder de negociación e involucramiento con el proveedor indirecto, dado que la municipalidad no establece los espacios para intercambiar y clarificar el procedimiento con las socias de los comedores populares, lo que dificulta establecer relaciones de largo plazo, conocer las condiciones de los víveres, entre otros. Por otro lado, la gestión de proveedores que realizan las socias es buena; no obstante, no se identifica estrategias que gestión para su selección, por lo que este intercambio es transaccional. Ambas modalidades no realizan auditorías a los proveedores y, por todo lo mencionado, el subproceso 2.2 obtuvo 0.6 puntos.

c) Compras

Respecto a las compras, para los proveedores indirectos, el proceso inicia después de firmar el contrato con los ganadores de la buena pro y termina con la entrega de los productos que ofertaron a través de la licitación. De acuerdo a Paul Ponte Castillo (entrevista virtual, 02 de junio, 2021), en el contrato se establecen cronogramas para la entrega de los productos licitados mensualmente; es así como, una vez firmado el contrato, el área terceriza el transporte para el traslado de los productos de los almacenes de la municipalidad hacia los centros de acopio del

distrito de Carmen de la Legua: Villa y Reynoso. Luego de la recepción de los productos a los almacenes de la municipalidad, se arman los paquetes para cada comedor según la cantidad que le corresponda, dependiendo de la lista de beneficiarios. No obstante, las entregas a los comedores no tienen fechas de entrega determinadas, a pesar de los cronogramas en los contratos; de acuerdo a las socias, estos se realizan durante la quincena del mes y principalmente los días viernes por la tarde.

Luego de que los víveres llegan a los CDA, se avisa a las presidentas para que se acerquen con una movilidad a recoger los productos designados. Asimismo, las presidentas tienen la obligación de firmar una ficha en el que se encuentra los siguientes datos: el nombre del comedor, nombre de la presidenta y cantidad de víveres que se entrega. Durante ese momento, se verifica la fecha de vencimiento de los productos para que puedan utilizarlos primero y cuando llegan al comedor se anota en el libro diario y en las actas que maneja especialmente la almacenera. En cuanto al contrato con los proveedores indirectos, como menciona Paul Ponte Castillo (entrevista virtual, 02 de junio, 2021), el contrato se realiza una vez al año y los pagos son mensuales. Según Karim Jiménez (entrevista virtual, 07 de mayo, 2021), señala como principal cuello de botella a los procesos de compra y abastecimiento sobre todo por la complejidad de los procesos de compra del estado y el cambio de personal constante en los gobiernos locales, ya que el proceso requiere un conocimiento especializado a nivel administrativo.

En el caso de los proveedores directos, el proceso de compra inicia una vez que se eligió el menú que se prepara al día siguiente, se revisa las despensas y el almacén para identificar los productos y víveres con que se cuenta y los que faltan para preparar el plato seleccionado. Asimismo, las socias realizan compras a corto plazo, siendo en su mayoría diarias, puesto que dependen de los ingresos de las ventas del día anterior. A partir del sujeto de estudio, la primera decisión de abastecimiento es el día que realizan la compra: Inmaculada Concepción y Virgen del Carmen lo realiza un día antes y Virgen del Carmen 2 el mismo día que se brinda el servicio de alimentación. Las principales compras que realizan son pollo, pescado, carne, verduras y abarrotes como fideos, arroz, aceite, entre otros. Estas se pueden realizar en el mercado de la zona y bodega, a través de delivery y, ocasionalmente, con ciertas condiciones de crédito dependiendo del capital de trabajo de cada uno de los comedores.

Tabla 21: Características de los proveedores - compras

Comedor	Proveedor	Lugar	Producto	Comentarios
Inmaculada Concepción (200 soles diarios) Compra día anterior	Casero 1	Mercado Mirones	Pescado	Delivery – pago al contado
	Casero 2	Mercado Villa	Pollo	Delivery – crédito 3 días
	Casero 3	Mercado Villa	Verduras	Compra presencial
	Casero 4	Mercado Villa	Huevo	Compra presencial
	Corporación Vega	Lima	Abarrotes y artículos de limpieza	Delivery – crédito 2 semanas
Virgen del Carmen (140 soles diarios) Compra día anterior	Casero 1	Mercado Villa	Verduras	Delivery – pago al contado
	Casero 2	Mercado Villa	Pollo	Delivery – pago al contado
	Casero 3	Mercado Reynoso	Abarrotes	Compra Presencial
Virgen del Carmen 2 (80 soles) Compra diaria 7:00 am	Compras en el mercado, no tienen caseros.	Mercado Reynoso y Terminal pesquero.	Todos los productos	Este comedor no ha desarrollado relaciones a largo plazo ni beneficios con sus proveedores.

A partir de la tabla 21, se demuestra que las compras que realizan las socias no se realizan bajo alguna formalidad, son diarias y muchas veces sin comprobantes de pagos. Así, el subproceso 2.3 obtuvo 0.8 puntos

d) Gestión de proveedores en la logística de entradas

A partir de las entrevistas y observado, los Comedores Populares de Carmen de la Legua no intercambian información entre ellos y tampoco cuentan con una base de datos sobre la información de mercados, ya que realizan sus actividades de manera autónoma e independiente; no obstante, antes de la pandemia, las reuniones eran tanto a nivel de socias por comedor, y las presidentas de la Coordinación y Federación de los comedores populares para que puedan compartir entre ellas y contar cómo les iba y realizar propuestas a fin de mejorar el desempeño de sus procesos.

Por otro lado, dada la naturaleza del producto, se puede realizar sincronizaciones de abastecimiento, lo que se refleja en las compras diarias que se realizan y así se minimiza el tiempo de almacenaje de los productos. Asimismo, se cuenta con horarios establecidos para la recepción de los tapers, y así tienen las entregas listas y minimizan el tiempo de despacho. Para los productos entregados por la municipalidad, sí cumplen un ciclo de almacenaje: se recibe la cantidad correspondiente al comedor y se coloca en el almacén del comedor popular; la cantidad de

productos mensuales no suelen ser de difícil o complejo almacenamiento; por el contrario, al darse la entrega mensual y ser 4 productos permite optimizar el espacio del almacén y lograr bajos costos al transportar los productos desde el punto de acopio. De esta manera, el subproceso 2.4 obtuvo 1.9 puntos.

3.2.3. Proceso de producción

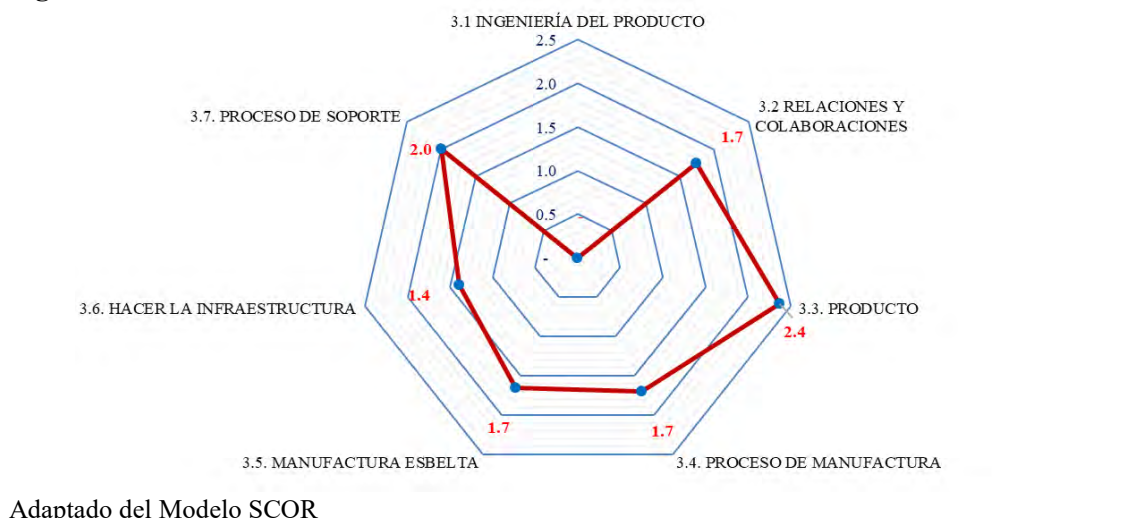
El proceso de producción de los comedores populares es uno de los más importantes de la cadena de suministro e inicia con la preparación de los menús diarios y termina cuando se sirve la ración a los beneficiarios. En ese sentido, a continuación, se presenta los resultados de la evaluación del proceso de producción bajo la metodología SCOR:

Tabla 22: Puntaje del proceso de Producción del primer nivel

PROCESO DE PRODUCCIÓN	1.7
3.1 Ingeniería del producto	N/A
3.2 Relaciones y colaboraciones	1.0
3.3. Producto	2.4
3.4. Proceso de manufactura	1.7
3.5. Manufactura esbelta	1.7
3.6. Hacer la infraestructura	1.4
3.7. Proceso de soporte	2.0

A partir de lo mostrado en la figura 19, se observa que ninguno de los subprocesos del segundo nivel obtuvo la puntuación de 3, por lo que ninguno califica como buena práctica. Los subprocesos 3.3 y 3.7 se aplican mejor en la organización, mientras que los subprocesos 3.2, 3.4, 3.5 y 3.6 obtienen la puntuación más baja. Asimismo, para efectos del sujeto de estudio, el subproceso 3.1 no se aplica a los comedores populares.

Figura 19: Dimensionamiento del proceso de Producción



a) Relaciones y colaboraciones

En cuanto a las alianzas y relación con los clientes, se halló que el comedor popular no cuenta con indicadores de satisfacción para los beneficiarios y tampoco realiza encuestas para evaluar el servicio. Sin embargo, según Cleope Macedo (comunicación personal, 21 de mayo, 2021), la satisfacción de los beneficiarios se mide a través de los buenos comentarios como “qué rica estaba la comida”. Por otro lado, si bien las socias buscan que el servicio de alimentación sea mejor, no se han logrado por la falta de tiempo y carencias de herramientas de gestión, tampoco promueve la introducción de nuevos productos, es decir, nuevos menús, ya que esta decisión está sujeta al ingreso recaudado de las ventas del día anterior.

Respecto a la relación con los proveedores, las socias no mantienen una relación de largo plazo con sus proveedores, sobre todo con los proveedores indirectos, dificultando la coordinación, verificación y consultas sobre la calidad de los productos. De acuerdo con Jessica Padilla (entrevista virtual, 03 de mayo, 2021), es necesario que las socias y los proveedores establezcan relaciones a largo plazo y mantengan una buena comunicación para desarrollar un mejor poder de negociación y así conseguir mejores precios. En línea con lo mencionado, según Miguel Córdova (entrevista virtual, 14 de mayo, 2021), la relación puede ayudarnos a fijar precios, pese a la volatilidad, a partir de un subsidio cruzado, reduciendo la incertidumbre del abastecimiento y los costos. En cuanto a la relación con los proveedores directos, Martha Sanchez (comunicación personal, 13 de mayo, 2021) afirma que se mantiene una buena relación con sus “caseros”, con quienes obtiene beneficios como la entrega a delivery, descuentos u obsequios de productos. De esta manera, el subproceso 3.2 obtiene 1.7 puntos.

b) Producto

En cuanto a la reputación del servicio, el subproceso 3.3.1. obtuvo 3 puntos, considerándose como una buena práctica. Esto se evidencia a través de los resultados obtenidos en las encuestas a los beneficiarios, hallándose que el 82.52% consideran que el servicio de alimentación es bueno, el 9.71% que es muy bueno y el 7.77% que es regular. Si bien hubo quejas, como se mencionó, estas son bien recibidas y a partir de ello se mejora la atención. Asimismo, el 98.71% de los beneficiarios no ha tenido problemas con el servicio. En ese sentido, se puede afirmar que los beneficiarios están bastante satisfechos.

Respecto a la configuración del servicio, existe variedad en los menús semanales que cocinan las socias. No obstante, es importante señalar que según Marta Caycho (Comunicación personal, 01 de junio, 2021), la elección del menú se realiza un día anterior, pero esta modalidad de planificación puede variar por comedor. De esta manera, la capacidad de producción responde satisfactoriamente a la necesidad de los beneficiarios, es decir, el comedor popular posee la

capacidad para responder nuevos requerimientos y configuraciones de demanda, considerándose actividades básicas como lavar, cortar, picar, pelar, aderezar, entre otros.

Asimismo, a partir del análisis de capacidad de aplazamiento, las socias guardan los víveres y/ productos en sus contenedores y espacios, más no se organiza en torno a un orden de uso, ya que predomina la comodidad y accesibilidad basada en su uso diario. Sin embargo, algunos artefactos, utensilios, ollas y víveres se almacenan en contenedores comunes, lo que facilita el desarrollo de las actividades diarias en la cocina cómo pelar, cortar, picar, lavar, entre otros. De esta manera, se identifica que se cuenta con un sistema tradicional, el cual consiste en brindar las normas del comedor, actividades y designaciones para las socias. No obstante, no permite que los clientes y proveedores dispongan de la información. Así, el subproceso 3.3 obtuvo 2.4 puntos.

c) Proceso de Manufactura

Para el proceso de manufactura es importante mencionar que la ración consta de sopa, segundo y refresco y, ocasionalmente, fruta fresca. En la cocina, es la presidenta quien se encarga de dar la sazón a la comida y asignar las responsabilidades a las socias, debido al expertis que tiene en el comedor. Mientras una está lavando o cortando las verduras y el pollo, otra está preparando la sopa, jugo, entre otro. Asimismo, la programación del servicio permite que los beneficiarios conozcan los tiempos y horarios de trabajo de las socias, y el progreso real contra lo planificado, lo cual se visualiza en el cuaderno diario de tesorería y actas.

Respecto al diseño del proceso, los procedimientos no son documentados ni publicados. Según Martha Sánchez (Comunicación personal, 13 de mayo, 2021), las socias no cuentan con procedimientos definidos, se establecen en la marcha cuando inicia la preparación. De esta forma, se evidencia que las socias carecen de una secuencia de trabajo establecida, puesto que las acciones y actividades varían dependiendo del menú del día, y tampoco disponen de recetarios o manuales estandarizados. Al respecto, según Claudia Fabian (Entrevista virtual, 02 de julio, 2021), contar con manuales o procedimientos establecidos es muy importante, ya que no todas las socias van a cocinar de la misma manera, además que permite calcular las cantidades y medidas de los alimentos e insumos, mejorando así el proceso productivo. Esta situación influye en el proceso de alineamiento, debido a la falta de alineamiento de los procesos internos y externos. De acuerdo con John Guerovich (Entrevista virtual, 04 de mayo, 2021), establecer procesos estandarizados y alineados, permite usar los insumos de manera eficiente, permitiendo que la persona encargada de cocinar realice las actividades sin algún problema. De acuerdo a las observaciones realizadas, esto se debe principalmente a la falta de comunicación que existe entre los actores de la cadena.

Respecto al balance de la producción, el subproceso 3.4.3. obtuvo 2.3 puntos. Por un lado, el comedor popular cuenta con una cantidad de raciones máximas de entrega y también un plazo de entrega corto, el cual en su mayoría es inmediato. Esto último se evidencia a partir de las encuestas realizadas a los beneficiarios, hallándose que el 96.76% no ha percibido demoras en la entrega de sus raciones de alimentos. Asimismo, si bien los comedores populares presentan diferentes falencias, las socias gestionan los problemas de manera inmediata y buscan alguna alternativa para solucionarlo. Por ejemplo, según comenta Felicia (Comunicación personal, 18 de mayo, 2021), en caso faltan víveres para cocinar, se conversa y coordina para realizar actividades de financiamiento, como venta de picarones, polladas, entre otros. No obstante, el nivel del trabajo es pesado, de acuerdo a lo observado, las actividades en la cocina se realizan de manera rápida, ya que cuentan con horarios de entrega establecidos y conocidos por los beneficiarios.

Respecto al diseño del lugar de trabajo, el comedor popular cuenta con un espacio y capacidad básica para el desarrollo de las actividades de la cocina, así como el de entrega y venta de las raciones. Sin embargo, si bien se cumple con el estándar, de acuerdo a Nedda Angulo (Entrevista virtual, 27 de mayo, 2021), uno de los grandes problemas de los comedores populares es la infraestructura, además de la carencia de los servicios básicos. De acuerdo con John Guerovich (Entrevista virtual, 04 de mayo, 2021), esta debería ser similar a la de un restaurante, es decir, mantener una estructura simple y básica que permita desarrollar los procesos de la cadena de manera eficiente, logrando un proceso de producción limpio y reduciendo el nivel de mermas y desperdicios. Por otro lado, se identificó que se aplica un protocolo de sanidad especial, el cual consiste en limpiar todos los utensilios con lejía y dejar la cocina limpia para las actividades del día siguiente, lo cual se ha intensificado por motivo de la pandemia.

Respecto al control de procesos, el subproceso 3.4.8. obtuvo cero puntos, ya que no se cuenta con métricas o indicadores para analizar los eventos, procesos o problemas que pudiesen ocurrir. Esto se debe a la falta de conocimiento y manejo de herramientas de gestión e informática y los dispositivos necesarios. Sobre ello, Michel Seiner (Entrevista virtual, 17 de mayo, 2021) recomienda que se puede empezar a través del uso de Excel a nivel básico, lo que no solo permitirá controlar sus indicadores a partir de información cuantitativa, sino que también la cantidad de insumos que ingresan y salen, el flujo de dinero, entre otros.

d) Manufactura esbelta

En cuarto lugar, el resultado del subproceso 3.5. obtuvo 1.7 puntos y no cumple el estándar. No obstante, es importante señalar que el concepto Lean busca generar mayor valor para la organización a partir de la eficiencia. Así, para efectos del estudio de caso, los criterios de evaluación se han adaptado al comedor, puesto que las socias no tienen conocimiento de la

filosofía Lean; sin embargo, en la práctica ejecutan acciones que forman parte de ello. En ese sentido, se desarrolla algunos aspectos importantes a detallar:

Respecto al compromiso de la gestión, el subproceso 3.5.1. obtuvo 0 puntos. Ello se debe a que las socias no conocen el concepto lean y por ende tampoco han fijado una formalidad sobre la filosofía. Sin embargo, respecto a la estrategia, visión y misión lean, el subproceso 3.5.2 obtuvo 3 puntos, considerándose como una buena práctica. Esto debido a que la presidenta junto con las socias tiene escrito y documentado la visión, misión y estrategia del PCA; sin embargo, esos criterios no necesariamente reflejan las necesidades actuales de los comedores populares

Respecto a la cultura Lean, el subproceso 3.5.3 obtuvo 2.3 puntos, por lo que no cumple con el puntaje del estándar mínimo. Sin embargo, es considerable mencionar que los comedores populares han comenzado un proceso de cambio cultural, el cual fue impulsado sobre todo durante tiempos de pandemia para subsistir a las diferentes crisis del país a partir de la voluntariedad, organización y proactividad de cada una de las socias. También, se mantiene una buena comunicación entre ellas y la necesidad del cambio ha sido identificada; es por este motivo que Martha Sanchez (Comunicación personal, 13 de mayo, 2021) comenta que están en búsqueda constante de aliados estratégicos y que le gustaría que empresas del sector privado les brinde apoyo a partir de la donación de víveres o venta de estos a un menor precio. No obstante, no se aplica el concepto de líderes del cambio, puesto que las socias no tienen conocimiento de gestión, ni herramientas básicas para aplicarlo en las actividades.

Respecto a la estructura Lean, el subproceso 3.5.4. obtuvo 3 puntos, considerándose como una buena práctica. Como se mencionó, si bien los comedores populares desconocen del concepto, es en la práctica que las socias lo desarrollan. Así, tienen la necesidad de abordar y desarrollar la infraestructura, es decir, reconocen las carencias con que cuentan y lo comunican a los diferentes actores de la cadena, especialmente a la municipalidad del distrito y del Callao. Según Martha Sanchez (comunicación personal, 04 de mayo, 2021) la relación con los alcaldes en su gran mayoría ha sido buena, lo cual ha permitido que se desarrollen diferentes proyectos y acciones en beneficio de los comedores. Finalmente, respecto al resto de los subprocesos, estos no se aplican, puesto que involucra entrenamientos, herramientas y conceptos de gestión que las socias desconocen y no dominan.

e) Hacer la Infraestructura

En quinto lugar, el resultado del subproceso 3.6. del segundo nivel obtuvo 1.4 puntos. Y si bien no logra superar el estándar mínimo sugerido, se evidencian algunos puntos interesantes de abordar y analizar. Respecto al subproceso de entrenamiento, el subproceso 3.6.1. obtuvo 1.5 puntos. Esto se debe a que los comedores populares no establecen estándares o protocolo de

seguridad documentados y difundidos, a pesar de que cuentan con equipos de seguridad como el extintor en caso de incendios. Al respecto, según Martha Sanchez, algunos comedores cuentan con extintores y algunas socias saben cómo usarlo gracias a que han recibido capacitaciones por parte de la Municipalidad Provincial del Callao y el MIDIS. De acuerdo con Jonathan Rojas (Entrevista virtual, 04 de mayo, 2021), gracias a la estandarización y las políticas, se podría reducir y evitar muchos riesgos; principalmente, el tema de la inocuidad de los alimentos, el problema de abastecimiento, el control de inventario, entre otros. Por este motivo, es que resulta importante que los comedores actúen como los restaurantes y demás organizaciones, estableciendo planes de contingencia a mediano y largo plazo.

Respecto a la versatilidad del operador, el subproceso 2.6.2. obtuvo 1.5 puntos, por lo que no es considerado como una buena práctica. Sin embargo, las socias cuentan con múltiples habilidades blandas, especialmente la adaptabilidad al cambio y el trabajo bajo presión. De acuerdo a Berenice Rodriguez (Entrevista virtual, 23 de mayo, 2021), es interesante que se desarrolle el liderazgo en todas las socias y la capacidad para negociar, puesto que siempre es importante que se sepa cómo, cuándo y a quién solicitar apoyo en caso se surjan eventualidades. Por otro lado, de acuerdo a la evaluación, no son entrenadas en otras labores que no involucre el servicio de alimentación. Sin embargo, de acuerdo a Hellen López (Entrevista virtual, 06 de mayo, 2021), brindarles herramientas, capacitaciones y talleres para que las socias se desarrollen personalmente sería una buena alternativa para mejorar sus economías y también aportar al rendimiento y desarrollo de los procesos de la cadena de suministro.

Respecto a los equipos de trabajo, el subproceso 2.6.3. obtuvo 3 puntos, por lo que se puede considerar como una buena práctica. Así, los equipos de trabajo conformado por las socias llevan a cabo el trabajo autodirigido, sobre todo durante la pandemia. Ello se evidencia, a partir de las encuestas realizadas a los beneficiarios, en el cual se halló que, si bien la pandemia afectó al funcionamiento de los comedores populares, las socias retoman el servicio a los tres meses bajo los protocolos de seguridad y buenas prácticas de sanidad que el MIDIS brindó.

Respecto a la seguridad, el subproceso 2.6.4 obtuvo 0 puntos, debido a que no cuentan con precauciones de seguridad para la organización social, para las socias y los activos con que cuentan. Además, no cuentan con pólizas de seguro en caso ocurra algún accidente dentro del comedor. Al respecto, Michel Seiner (Entrevista virtual, 17 de mayo, 2021) hace hincapié en que se debe identificar los principales riesgos de la organización, tener un plan de acción y configurarlas. Así, se podrá designar roles e incluso crear un equipo o comité que revise periódicamente cómo se desarrollan los procesos en el comedor y garantizar mejores prácticas.

Respecto a la calidad, el subproceso 2.6.5. obtuvo 1.5 puntos, por lo que no se considera como una buena práctica. Al respecto, los menús que venden los comedores populares no se realizan mediciones de nutrientes, se sigue los criterios dados por la presidenta. Además, se cuenta con una inspección existente desde el abastecimiento y compra de los víveres por parte de la almacenera, quien verifica las fechas de vencimiento y también el estado en que se recibe. Sin embargo, no se cuenta con una entidad que regule la calidad a partir de normas, procedimientos y acciones estandarizadas. Tampoco se cuenta con un control sobre las mermas y desperdicios, dado que todas sus actividades de cocina se realizan al instinto y por experiencia, generándose mermas, lo que se hace es juntarlas en un balde y donárselas a una chanchería. Respecto a los desperdicios, los comedores no botan la comida, ya que todo lo que se produce se vende, y si hay ocasiones en las cuales sobra, se dona a las personas más necesitadas o se reparte entre las socias. De acuerdo a Jonathan Rojas (Entrevista virtual, 04 de mayo, 2021), la merma es lo que resulta del proceso de producción, mientras que el desperdicio se da cuando ya está producido y por negligencia de alguien el producto se puso malo y se bota.

Por otro lado, respecto a la infraestructura y maquinaria de la cocina, según las entrevistas a las socias y lo observado, el espacio de la cocina varía según el comedor y tiene las condiciones mínimas necesarias para poder realizar las diferentes actividades diarias. Sin embargo, durante el día, no se cuenta con servicios básicos permanentemente como agua y luz, lo que puede interrumpir que se brinde el servicio. Asimismo, los comedores no cuentan con maquinaria en buen estado, es decir, sus artefactos tienen más de 15 años y hasta la fecha no se han cambiado. Cabe resaltar que los implementos y utensilios también son antiguos y por temas económicos no se renuevan. Así, en el mantenimiento preventivo, se obtuvo 0 puntos.

Respecto al planteamiento de contingencias, el subproceso 3.6.7. obtuvo 1.5 puntos. En este caso particular, si bien las socias tienen la capacidad de resolver problemas ante crisis, demandas, entre otros; no cuentan con un plan de gestión de riesgos para asegurar la continuidad del servicio de alimentación. Al respecto, según Hellen López (Entrevista virtual, 06 de mayo, 2021), es importante que una organización social desarrolle un plan de gestión de riesgos como lo hace otro tipo de organización, puesto que está en juego la vida de personas. Por lo tanto, es necesario desarrollar una visión preventiva, puesto que la ausencia podría ocasionar sucesos muy tristes. Igualmente, Claudia Fabian (Entrevista virtual, 02 de julio, 2021), afirma que identificar los riesgos es determinante, ya que siempre están asociado a incurrir en costos. Entonces, si una organización no identifica cuáles son, se podría perder gran cantidad de dinero, tiempo y esfuerzos.

Finalmente, respecto a la comunicación, el subproceso obtuvo 2 puntos. Ello se debe a que existe una buena relación y comunicación entre las socias, debido a la cercanía y años de trabajo juntas. Además, existe un sistema de comunicación abierto, el cual se desarrolla en la asamblea, en el que todas las socias pueden dar sus opiniones y recomendaciones. No obstante, hace falta incentivar que las socias compartan las principales dolencias, problemas y necesidades del comedor y proponer mejoras activamente.

f) Proceso de Soporte

Para culminar con el proceso de producción del primer nivel, se expone los resultados del Subproceso 3.7 del segundo nivel, el cual obtuvo 2 puntos. Respecto a la seguridad, el subproceso 3.7.1. obtuvo 1.5 puntos, por lo que no es considerado como una buena práctica. Ello se debe a que no se cuenta con un plan de gestión de riesgos para asegurar la seguridad de las socias, además que tampoco se reconoce como una urgencia para el lugar de trabajo. No obstante, los comedores cuentan con comités de seguridad, la cual está conformada por las mismas socias, quienes eventualmente reciben capacitaciones sobre seguridad y sismos. Respecto a los controles ambientales, el subproceso 3.7.2. obtuvo 1.5 puntos. Ello se debe a que los comedores populares reconocen la importancia de realizar su proceso de producción de manera limpia. No obstante, este reconocimiento falta desarrollarse aún más. En ese sentido, de acuerdo con Hellen López (Entrevista virtual, 06 de mayo, 2021), la importancia del control ambiental va más allá del ahorro de energía o el uso de materiales ecológicos, ya que lo primordial recae en desarrollar un *mindset* que se preocupa por su entorno y sus pares.

Finalmente, respecto al proceso de soporte, el subproceso 3.7.3. obtuvo 3 puntos, considerándose como una buena práctica. Si bien se tienen roles definidos como tesorera, almacenera, presidenta, entre otros, aún falta desarrollar estos procesos a partir de un liderazgo que promueve el estímulo de nuevas capacidades, habilidades blancas y manejo de conocimientos básico de gestión para un eficiente desarrollo del proceso.

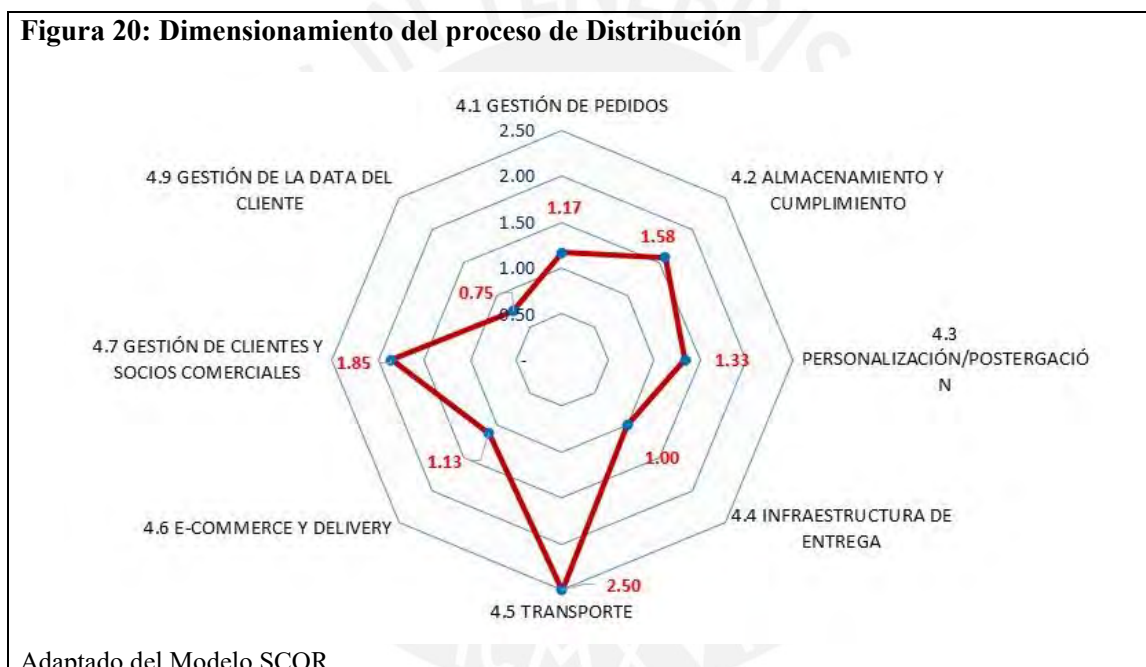
3.2.4. Proceso de distribución

El proceso de distribución inicia cuando el beneficiario se encuentra en el comedor popular y termina cuando recibe la ración de alimentos. Cabe resaltar que al igual que en el proceso anterior, son las socias quienes se encargan de entregar los tápers, bolsas o recipientes con comida o servir en las mesas. Así, a continuación, se muestran los resultados de la evaluación según el modelo SCOR, el cual obtuvo 1.4 puntos.

Tabla 23: Puntaje del proceso de Distribución del primer nivel

4. PROCESO DE DISTRIBUCIÓN	
4.1 Gestión de pedidos	1.2
4.2 Almacenamiento y cumplimiento	1.6
4.3 Personalización/postergación	1.3
4.4 Infraestructura de entrega	1.00
4.5 Transporte	2.50
4.6 E-commerce y delivery	1.1
4.7 Gestión de clientes y socios comerciales	1.9
4.8 Soporte técnico post-venta	N/A
4.9 Gestión de la data del cliente	0.8

Figura 20: Dimensionamiento del proceso de Distribución



A partir de lo mostrado en la figura 20, se observa que los subprocesos 4.7 y 4.5 se aplican mejor en la organización, mientras que los subprocesos 4.9 y 4.4 obtienen la puntuación más baja. Así, resulta interesante analizar y detallar cada uno de los subprocesos del segundo nivel. Al respecto, Miguel Córdova (Entrevista virtual, 14 de mayo, 2021) afirma que el proceso de distribución no debe generar muchos esfuerzos, ya que al no existir un delivery formal, sino a pie, los costos son menores; no obstante, se recomienda que se cuente con personal capacitado y suficiente, así como tener un tiempo promedio y estándar de entrega para no enfriar la comida.

Al respecto, es importante diferenciar tres formas de entrega que se identificó en el trabajo en campo, ya que este varía por comedor y depende de la decisión de las socias:

- Comer en mesa, esta situación no es muy frecuente, debido a los protocolos de seguridad del MIDIS por la pandemia, lo que no permite que los comedores brinden el servicio de alimentación en sus instalaciones. Sin embargo, esta decisión depende de las socias; por ejemplo, en el caso del Comedor Inmaculada Concepción, se colocan las mesas y sillas en los exteriores y los beneficiarios llegan y se sientan esperando su almuerzo. Luego de almorzar, se recogen los platos y se procede al pago por el servicio.
- Recojo en taper, esto sucede cuando el beneficiario realiza su pedido durante la mañana para recogerlo a partir del horario de entrega, en esta modalidad la entrega es inmediata y el pago se puede realizar antes o durante la entrega
- Entrega delivery, se realiza el servicio de delivery solo si el beneficiario vive en los alrededores del comedor popular, se solicita a través de una llamada telefónica, una de las socias va hasta la puerta de la casa del beneficiario y se le entrega la ración de alimentos y se procede al cobro.

a) Gestión de pedidos

Los resultados de la evaluación demuestran que el subproceso obtuvo 1.2 puntos, más no cumple con el puntaje mínimo sugerido. Así, respecto a la recepción y entrega de pedidos, el comedor popular tiene la capacidad de procesar y recibir pedidos por teléfono o por mensajes de textos, mas no cuenta con un programa o software que permita registrar una base de datos y seguimiento o registro de las órdenes atendidas. Asimismo, la validación de órdenes y seguimiento que se realiza es básico, ya que es a través de un cuaderno de diario en el que se anotan los pedidos. Por este motivo, no se realiza una verificación de la disponibilidad de los menús. Cabe resaltar que el tiempo de entrega es muy corto, ya que las raciones se sirven inmediatamente en tapers ya se encuentran servidos.

En cuanto al procesamiento de órdenes, el subproceso 4.1.4. obtuvo 1.5 puntos, debido a que no cuentan con un sistema formal o automatizado. La orden de compra es ingresada manualmente en el cuaderno de tesorería y todos los pedidos de los beneficiarios son atendidos inmediatamente, debido a que el horario de entrega de las raciones de comida se realiza en un intervalo de las 11:30 y 1:30 p.m. De acuerdo a Martha Sanchez (Comunicación personal, 13 de mayo, 2021), la entrega de las raciones se realiza inmediatamente, ya que los tapers ya están servidos y solo es cuestión de que el beneficiario llegue y lo recoja o si desea puede comer en las mesas y se sirve en el instante. No obstante, no se lleva a cabo un control y monitoreo de los objetivos de distribución a partir de indicadores.

Respecto al monitoreo de las transacciones, el subproceso 4.1.5. obtuvo 1 punto, ya que las socias no cuentan con procesos para notificar al beneficiario en caso surja alguna eventualidad o complicación con el servicio. A partir de lo observado, las situaciones más comunes son la falta de agua y luz. Es importante mencionar que estos retrasos interrumpen la cadena de suministro, lo cual afecta directamente al beneficiario.

En cuanto al procesamiento de pagos, el subproceso 4.1.6. obtuvo 2 puntos. Ello se debe a que los beneficiarios realizan el pago del servicio de alimentación el mismo día y al contado, el cual varía por comedor. Según Felicia (Comunicación personal, 18 de mayo, 2021), el pago se realiza en efectivo y antes de la pandemia se entregaba un ticket previo pago con el cual el beneficiario o su familiar podía recoger su táper o contenedor con comida. Luego de realizado el pago, la tesorera tiene la obligación de apuntar todos los pagos en el cuaderno de tesorería, lo cual es compartido entre todas las socias.

b) Almacenamiento y cumplimiento

A partir de la evaluación, el subproceso 4.2 obtuvo 1.6 puntos. Así, respecto a la recepción e inspección, los comedores populares de Carmen de la Legua cuentan con el CDA (Centro de Distribución de Alimentos), en donde las socias reciben los víveres por parte de la Municipalidad Provincial del Callao. Al respecto, según Martha Sanchez (Comunicación personal, 13 de mayo, 2021), la entrega se realiza en el CDA y para la recepción y entrega la presidenta debe firmar un formulario de conformidad. Igualmente, es importante mencionar que los comedores no cuentan con transporte para el traslado de los víveres deben asumir el costo correspondiente, a diferencia de la municipalidad designa un presupuesto para la entrega. No obstante, pese a las limitaciones, las socias cuentan con una organización interna que les permite verificar las cantidades y estado en el cual se recibe, estas funciones se encargan de realizar la almacenera junto con la presidenta.

Respecto al manipuleo de materiales, el subproceso 4.2.2. obtuvo 2.3 puntos. Parte de los requisitos para el funcionamiento de los comedores populares es contar con un almacén, en donde se ubican los productos que reciben por parte de la municipalidad, y si bien este espacio es pequeño, las socias mantienen en buen estado el mantenimiento de los pasillos y el área de trabajo de la cocina. En cuanto a los víveres que compran diario usualmente se consumen el mismo día; sin embargo, no se cuenta con métricas de desempeño. Sobre ello, Jonathan Rojas (Entrevista virtual, 04 de mayo, 2021) menciona que un indicador importante a considerar es el tiempo de rotación, el cual permite tener un control sobre lo que sale y entra del almacén, así como el rendimiento de lo que se va empleado para evitar imprevistos como la pérdida o hurto de los insumos.

Respecto a la gestión de las localizaciones del almacén, el subproceso 4.2.3. obtuvo 1.5 puntos, dado que, si bien las socias cuentan con un espacio de almacenamiento, existe una nula estrategia de gestión para asignar la localización de estos, dificultando disminuir los tiempos del proceso de producción y distribución; cada comedor maneja un orden y prioridad distinto. Sobre ello, según Claudia Fabian (Entrevista virtual, 02 de julio, 2021), es importante contar con espacio determinado y que cuente con condiciones favorables para el almacenamiento de los productos, sobre todo si estos pueden ser perecibles. En el caso de las socias colocan los víveres en lugares de fácil acceso y en la misma cocina, ubicándolos a simple vista para facilitar el trabajo.

Respecto al almacenamiento, el subproceso 4.2.4. obtuvo 1 punto, siendo 6 de 7 actividades consideradas para el análisis. Esto se debe, a que los productos recibidos no son medidos a partir de su volumen y espacio por las mismas socias, pero sí se realiza un conteo manual de cantidades como el número de sacos, botellas de aceites, kilos, según les corresponden. Asimismo, no se lleva a cabo ningún sistema de control para medir el desempeño del subproceso. No obstante, es importante señalar que el almacén y las ubicaciones de los productos en la cocina cumplen con el método de FIFO, principalmente con los alimentos perecibles que se compran a diario para la elaboración de las raciones de alimentos. En línea con lo mencionado, según John Guerovich (Entrevista virtual, 04 de mayo, 2021), el comedor popular debería contar con un almacén muy cercano a la cocina, el cual debe estar organizado de tal forma que promueva un trabajo continuo, respetando la buena ejecución del FIFO; es decir, las socias deben ser capaces de entender el flujo de los insumos e identificar la sensibilidad de expiración de cada uno de estos para ser controlados.

c) Personalización/postergación

Los resultados de la evaluación demuestran que el subproceso 4.3 obtuvo 1.3 puntos, más no cumple con el puntaje mínimo sugerido. Cabe resaltar que son 3 de 5 subprocesos los que se analizan para efectos del sujeto de estudio. Así, respecto a la versatilidad de los operarios, el subproceso obtuvo 3 puntos, considerándose como una buena práctica. Como se mencionó, las socias poseen diferentes habilidades blandas y capacidades, debido a la experiencia y años brindando el servicio de alimentación; sin embargo, en cuanto a la medición de la performance en el almacén, el subproceso 4.3.4. obtuvo 1 punto, dado que no se aplican indicadores o métricas.

d) Infraestructura de entrega

Los resultados de la evaluación demuestran que el subproceso 4.4 Infraestructura de Entrega obtuvo 1 punto, dado que no se realiza un mantenimiento de las ubicaciones del inventario, ya que el espacio es limitado por ser alquilado en su gran mayoría. En cuanto al diseño

del lugar de trabajo, el subproceso 4.4.3. obtuvo 0 puntos. Como se mencionó, si bien cuentan con un espacio para realizar las actividades de la cocina, no se establece una señalización de los espacios. A partir de lo observado, se puede afirmar que el lugar de trabajo al ser alquilado no está diseñado muchas veces para realizar este tipo de operaciones como lo hace un restaurante, además que existen restricciones para las modificaciones. El orden y ubicación se realiza a partir del criterio y comodidad de las socias. En cuanto al enfoque de alineación en la organización, el subproceso 4.4.4. obtuvo 3 puntos, debido a la organización interna que establecen las socias para ejecutar las diferentes actividades en el comedor.

e) Transporte

Respecto a la evaluación del Subproceso 4.5 obtuvo 2.5 puntos; si bien no se cumple con la puntuación mínima, resulta interesante analizar los subprocesos que la conforman. Así, respecto al transportista dedicado, el subproceso 4.5.1. obtuvo 2 puntos. Es importante mencionar que el actor clave de este subproceso es la Municipalidad Provincial del Callao, puesto que ellos se encargan de alquilar una flota de camiones para el reparto de los víveres a los centros de acopio. Según Paul Ponte Castillo (Entrevista virtual, 02 de junio, 2021), estos camiones cumplen con las condiciones básicas para mantener los insumos en buenas condiciones. Sin embargo, la municipalidad no mide o controla el uso de estos camiones a partir de indicadores a fin de validar el cumplimiento. Al respecto, Miguel Córdova (Entrevista virtual, 14 de mayo, 2021) afirma que es importante que los transportistas cuenten con todas las condiciones necesarias para cumplir con su objetivo, el cual es entregar los alimentos al almacén y así no interrumpir la cadena de suministro.

Finalmente, respecto a la gestión del sistema de transporte, el subproceso obtuvo 3 puntos, considerándose como una buena práctica. Ello se debe principalmente gracias a que los transportistas cuentan con una ruta previamente conocida y establecida. Lo cual se evidencia a partir de la entrevista con Paul Ponte Castillo (Entrevista virtual, 02 de junio, 2021), quien afirma que los transportistas conocen las rutas de entrega y reparto; además, en caso se genere algún retraso, este es sancionado a partir de una penalidad establecida en los contratos firmados.

f) E-commerce y delivery

El resultado obtenido para el subproceso 4.6 obtuvo 1.1 puntos, por lo que no puede ser considerado como una buena práctica, dado que los comedores populares no cuentan con un sistema automatizado ni herramientas de control de la cantidad de entrada y salida. En tanto, el requerimiento de clientes vía delivery, obtuvo 2.3 puntos, dado que las socias cumplen con los tiempos de entrega acordado; asimismo, a partir de lo observado, se puede afirmar que la entrega

de las raciones de comida se realiza en buenas condiciones y se satisface las necesidades de los clientes.

g) *Gestión de clientes y socios comerciales*

El resultado obtenido para el subproceso 4.7 obtuvo 1.9 puntos, por lo que no puede ser considerado como una buena práctica. De esa manera, respecto al establecimiento de servicio al cliente y cumplimiento de requisitos, el subproceso 4.7.1. obtuvo 1.5 puntos. Ello se debe a que las socias tienen identificados los requerimientos de los beneficiarios. Al respecto, a partir de las encuestas realizadas a los beneficiarios, la mayoría de estos frecuentan al comedor popular por más de 1 año, siendo de 1 a 5 años el 31%, 3 a 4 años el 5% y de 5 años a más el 20%, mientras que el resto tiene una frecuencia menor a un año; esto se deba a que la pandemia ha afectado la economía de muchas familias del distrito, por lo que el comedor popular se vuelve una alternativa. No obstante, como se mencionó, no se aplican indicadores de rendimiento para medir la satisfacción del cliente.

Respecto al requerimiento de clientes o características de productos, el subproceso 4.7.2. obtuvo 0 puntos. Esto se debe a que la propuesta de alimentación no se define a partir de las necesidades de los beneficiarios o la competencia del mercado. Las socias realizan sus funciones con limitados recursos, por lo que no se puede realizar combos, empaques o etiquetas. Esto podría ser considerado parte del marketing de servicios, pero que sin embargo por la naturaleza del comedor no se aplica.

Respecto al seguimiento a los cambios en los requerimientos del mercado, el subproceso 4.7.3. obtuvo 1.5 puntos, por lo que no puede ser considerado como una buena práctica. Los comedores populares no compiten con otras ofertas de alimentación, debido a la segmentación a la cual se dirigen, las cuales son personas vulnerables de bajo nivel socioeconómico. Ello se evidencia a partir de lo observado, ya que muchas personas inclusive no pueden pagar el costo mínimo de la ración de alimentos. Sobre ello, a partir de las encuestas realizadas a los beneficiarios, el 5% de los encuestados espera que el precio de la ración de comida disminuya. Por este motivo, no se realizan investigaciones de mercado.

Respecto a la comunicación de los requisitos del servicio al cliente, el subproceso 4.7.4. obtuvo 3 puntos, considerándose como una buena práctica. Esto se debe las socias interiorizan y comprenden el significado de su labor y comparten la información y organización para atender la necesidad de los beneficiarios, por lo que muchas veces interactúan y conversan con ellos, sobre todo si este lleva tiempo recibiendo el servicio.

Respecto a la medición del servicio al cliente, el subproceso 4.7.5. obtuvo 2 puntos, por lo que no puede ser considerado como una buena práctica. Sin embargo, resulta interesante señalar que, si bien no es recurrente la recepción de quejas, cuando las hay, son bien recibidas y analizadas para no volver a cometer el mismo error o incidente. Respecto a las auditorías, a partir de lo observado, este es realizado por las presidentas de los comedores, quienes supervisan y monitorean todo el proceso de producción, distribución y devolución, si es que hubiera. No obstante, no se cuenta con un cuadro de mejores clientes, dado la naturalidad de la organización social.

Respecto al cómo manejan las expectativas con el cliente, el subproceso obtuvo 1.5 puntos. Ello se debe a la buena relación que mantienen las socias con los beneficiarios, proporcionándoles información sobre el menú que se realizará en el día a través del cartel, así como la composición de este. No obstante, no se cuenta con mecanismos que midan el rendimiento operativo y requerimiento del cliente. Sobre esto último, es importante mencionar que las raciones son medidas a partir de la intuición y en algunos casos se usa moldes como medidores para ofrecer una ración estándar.

Respecto a la construcción de las relaciones duraderas con el cliente, el subproceso 4.7.7. obtuvo 3 puntos, por lo que se considera como una buena práctica. Las socias propician condiciones favorables para mantener relaciones de largo plazo con los beneficiarios. Por otro lado, respecto a la respuesta proactiva, el subproceso 4.7.8. obtuvo 3 puntos, debido a que las socias brindan una buena atención, servicio, lo cual se evidencia a partir de los comentarios de los beneficiarios.

Respecto a la medición de la rentabilidad del cliente, el subproceso 4.7.9. obtuvo 0 puntos. Así, al ser los comedores populares considerados como una organización social, su fin no es lucrativo, por lo que no se realiza una medición de rentabilidad por beneficiario y tampoco se emiten informes. Al respecto, según Guiselle Romero (Entrevista virtual, 11 de mayo, 2021), los comedores populares no solo se diferencian por la rentabilidad, sino que esta organización tiene una amplia historia y un rol importante en las crisis que el país ha atravesado.

Respecto a la implementación de la rentabilidad del cliente, el subproceso 4.7.10 obtuvo 3 puntos, considerándose como una buena práctica. Como se mencionó, el fin de los comedores populares no es generar una rentabilidad; no obstante, las socias tienen un estricto control de los gastos a fin de cumplir con la atención de las raciones diarias, a través de decisiones consensuada como por ejemplo el menú del día siguiente, compra de víveres, entre otros. Respecto a la segmentación del cliente, el subproceso 4.7.11. obtuvo 3 puntos, considerándose como una buena práctica. Sobre ello, los comedores se dirigen a personas vulnerables y de bajo nivel

socioeconómico, todos son tratados de la misma forma; igualmente, resulta interesante mencionar que, si bien existe una misma segmentación, también existen casos sociales, los cuales reciben las raciones de alimentos de manera gratuita.

h) Gestión de la data del cliente

Por último, respecto a la disponibilidad de datos del cliente, el subproceso 4.9.1 obtuvo 1.5 puntos, dado que los comedores populares no cuentan con un sistema integral; sin embargo, la información y los datos de los beneficiarios se pueden encontrar en la lista nominal que las socias gestionan. Respecto a la aplicación de datos del cliente, el subproceso 4.9.2. obtuvo 0 puntos. Ello se debe a que el comedor popular no maneja una base de datos de los beneficiarios a fin de gestionarlo para la mejora del servicio.

3.2.5. Proceso de Devolución

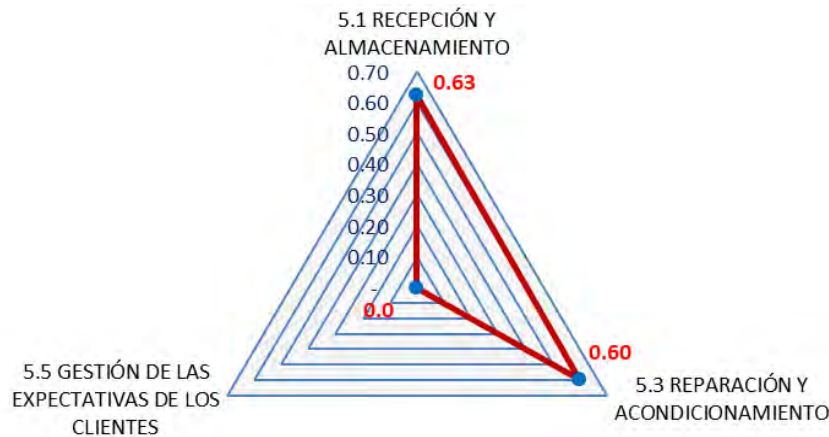
El proceso de devolución es el más corto de la cadena de suministro del comedor popular, dado que son excepcionales los casos en los que se da una devolución. De acuerdo a las entrevistas realizadas, hubo ocasiones en que los beneficiarios se han quejado debido a la mala cocción de los alimentos, el exceso de sal en las comidas, entre otros. Cabe resaltar que estas quejas y comentarios son directamente para la presidenta, quien lo considera como una oportunidad para cocinar mucho mejor al día siguiente. Sin embargo, no se cuenta con protocolos de devolución de las raciones de alimentos. De esta manera, se presenta el análisis a partir del modelo SCOR.

Tabla 24: Puntaje del proceso de Devolución del primer nivel

DEVOLUCIÓN	0.41
5.1 Recepción y almacenamiento	0.6
5.2 Transporte	N/A
5.3 Reparación y acondicionamiento	0.6
5.4 Comunicación	N/A
5.5 Gestión de las expectativas de los clientes	0.0

A partir de la figura 21, se identifica que el proceso obtuvo 0.4 puntos, por lo que no se considera como una buena práctica. En ese sentido, el subproceso 5.1 y 5.5 son los de menor puntaje, mientras que el subproceso 5.3 obtiene una puntuación mayor a 1 y los subprocesos 5.2 y 5.4 no se aplican a los comedores populares.

Figura 21: Dimensionamiento del proceso de Devolución



Adaptado del modelo SCOR

a) Recepción y almacenamiento

En primer lugar, el resultado del subproceso 5.1. del segundo nivel obtuvo 0.6 puntos. Y si bien no logra superar el estándar mínimo sugerido, se evidencian algunos puntos interesantes de abordar y analizar. Respecto a la integración de sistemas, el subproceso 5.1.1. obtuvo 0 puntos, ya que el comedor popular no cuenta con protocolos de devolución. En este caso en particular, el servicio de alimentación no se puede devolver, pero puede suceder que alguna persona es alérgica a una comida y la devuelve. Para tal caso, de acuerdo con Miguel Córdova (Entrevista virtual, 14 de mayo, 2021), las devoluciones deben tener protocolos para saber en qué casos se debe aceptar una devolución y también identificar qué ocurrirá con el producto o bien, en caso se devuelve, si se tiene que devolver el servicio o el dinero. Esto permitirá que en vez de que el beneficiario termine descontento, el cliente reaccione de manera diferente.

Respecto a la cuarentena, el subproceso 5.1.3. obtuvo 0 puntos, debido a que no se cuenta con un espacio en el comedor para realizar las devoluciones. Respecto a esto último, de acuerdo a Jessica Padilla (Entrevista virtual, 03 de mayo, 2021), la devolución es “me lo llevo, lo tramito y te lo devuelvo” y bajo esas circunstancias, se debe identificar en qué casos se debe aceptar los reclamos. Asimismo, los menús no son etiquetados para su identificación y tampoco los insumos o víveres que se emplean. En cuanto a la disposición, el subproceso 5.1.4. obtuvo 1.5 puntos, debido a la falta de políticas, lo que no permite una clasificación para saber cómo categorizar las devoluciones, ni las acciones que se llevan a cabo. Sin embargo, en el caso de la devolución que realizan las socias a la municipalidad, estos han sido devueltos para su análisis, pero en la gran mayoría de casos, estos pasan desapercibidos, pues las socias refieren que la atención es escasa. Asimismo, no disponen de crédito para la recepción y tampoco realizan prácticas en contra del medio ambiente.

b) Transporte

En segundo lugar, el subproceso 5.2 no se aplica a los comedores populares, ya que, al recibir los víveres por parte de la municipalidad, las socias no reciben una etiqueta para devoluciones y tampoco existe un canal específico para ellos.

c) Reparación y Acondicionamiento

En tercer lugar, los resultados del subproceso 5.3 del segundo nivel es 1.2 puntos, por lo que no es considerado como una buena práctica, debido a que los productos no son reparados ni etiquetados por la misma naturaleza del servicio de alimentación. Además, para las socias tampoco existe un canal de comunicación directa con el proveedor. Sin embargo, existen garantías que el gobierno dispone a través del MIDIS y la Municipalidad Provincial del Callao a nivel contractual, esta información es accesible para todas las socias y ciudadanos. Respecto a los subprocesos 5.3.2. y 5.3.3., estos no se aplican a los comedores por su naturaleza de gestión como organización social y tipo de servicio.

d) Comunicación

En cuarto lugar, el subproceso 5.4. no se aplica a los comedores populares, puesto que no existen canales de comunicación, mucho menos comunicación directa con los proveedores. En ese sentido, este subproceso pierde validez de análisis.

e) Gestión de las expectativas de los clientes

Finalmente, los resultados del subproceso 5.5 obtuvo 0 puntos, por lo que no puede ser considerado como buena práctica. Respecto a la gestión de retornos del usuario, el subproceso 5.5.1. obtuvo 0 puntos, debido a que el cliente final no recibe instrucciones para realizar devoluciones. Respecto a la gestión de retornos de canales, el subproceso 5.5.2. no se aplica a los comedores populares, debido a la falta de gestión y a la existencia de protocolos de devolución. Respecto a las transacciones financieras, el subproceso 5.5.3 obtuvo 0 puntos, por lo que no se considera como buena práctica. Ello se debe principalmente a que no se realizan formalidades dentro del pago.

CAPÍTULO 6: PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO PARA LOS COMEDORES POPULARES DE CARMEN DE LA LEGUA

En el presente apartado, se brinda oportunidades de mejora para la problemática de los comedores populares a partir de la eficiencia, la cual se divide en estratégica y operativa:

1. Análisis y discusión sobre los lineamientos de la gestión de la cadena de suministro

Durante la investigación, se considera que el marco normativo y el modelo de gestión bajo el cual se desarrollan los comedores populares están desactualizados, por lo que no reflejan las necesidades ni la realidad que atraviesan. Así, a partir de los factores críticos de éxito, en adelante FCE, se plantea los siguientes lineamientos que deberían guiar la gestión de la cadena de suministro de los comedores populares:

1.1. Liderazgo

Uno de los FCE considerado para que una organización se mantenga en la sociedad y desarrolle fortalezas es el liderazgo que se debe promover a través de todos los participantes. Para el caso del comedor popular, se han identificado ciertas problemáticas que no fomentan la participación de las socias; a partir de ello, se presentan las siguientes propuestas de mejora.

Tabla 25: Cuadro resumen de propuesta al FCE Liderazgo

Problema	Propuesta
Concentración de conocimiento administrativo en la presidenta del comedor popular	Se buscará fortalecer la participación y traslado de conocimiento a las socias
Sobrecarga de la presidenta en la toma de decisiones y las actividades del comedor	Se designará y redistribuirá las funciones entre las socias
Poco involucramiento de las socias en las actividades del comedor	Se promoverá espacios de participación para compartir propuestas de mejoras para las labores del comedor
No priorización de las actividades de gestión en el comedor popular	Se designará horarios a la semana para intercambiar y compartir temas e ideas de gestión a partir de las buenas prácticas de otras organizaciones o experiencias.

En primer lugar, uno de los hallazgos, a nivel del estudio de campo, es que existe una gran brecha de conocimiento entre las socias y la presidenta, si bien uno de los motivos es el rol administrativo que lleva a cabo, no existe una clara transferencia de información, lo cual no permite una participación más activa de las socias. En ese caso, se propone el desarrollo de boletines en el que se describa no solo las actividades de la presidenta a nivel de funciones,

formales, sino conocimientos de gestión de los comedores, tal cual se detalla en el capítulo 5, lo que permitirá continuidad en el comedor en cada cambio de directiva y sea más sencillo la adaptación y un desarrollo eficiente de metas, propósitos y objetivos.

En segundo lugar, el hallazgo recurrente, ha sido la sobrecarga de actividades que lleva a cabo la presidenta a nivel operativo y de gestión, desde la decisión del menú diario, elaborar la lista de compras, realizar las compras, coordinar con los proveedores de entrega delivery, cocinar, participar en las actividades de coordinación de los comedores, entre otras más. A partir de que las socias tienen un turno de asistencia a los comedores por semana, se propone la redistribución de las funciones para a fin de que puedan aprender de su funcionamiento y desarrollar la capacidad de llevarlas a cabo en su turno, y la presidenta cumpla el rol de acompañamiento y supervisión para validar que las actividades se ejecuten correctamente. El desarrollo de un manual de funciones permitirá la transferencia y claridad de las actividades que deben llevarse a cabo en cada turno de servicio que ofrece el comedor.

En tercer lugar, el involucramiento de las socias por desconocimiento o falta de espacios para compartir ideas será mejorado a través de las reuniones al finalizar su turno de la semana. De esta manera, podrán participar y proponer mejoras para el servicio o el funcionamiento del comedor. Estos espacios también serán aprovechados para compartir temas e ideas de gestión a partir de las buenas prácticas de otras organizaciones o experiencias que las socias puedan presentar. De la misma forma, se buscará promover esta habilidad a través de un plan de capacitación que incluya tanto este FCE como el siguiente. Como última propuesta, se propone el establecimiento de dos indicadores que medirán principalmente el impacto que tiene el liderazgo en la gestión de la cadena de suministro de las socias a partir de las funciones realizadas y las iniciativas de mejora o propuestas por parte de las socias:

Tabla 26: Indicador I para medir el FCE Liderazgo

Funciones realizadas por socia	
Objetivo	Determinar la carga laboral de las actividades designadas por la presidenta.
Indicador	% de funciones por socia
Fórmula	Actividades que realizan las socias por turno/ N° total de socias x100
Periodo	Mensualmente

Tabla 27: Indicador II para medir el FCE Liderazgo

Iniciativas propuestas por las socias	
Objetivo	Determinar la participación efectiva de las socias a través de la implementación de propuestas de mejora.
Indicador	% de propuestas implementadas
Fórmula	Propuestas implementadas / N° de propuestas presentadas x 100
Periodo	Mensualmente

1.2. Capacidad de negociación

El siguiente FCE desarrollado es la capacidad de negociación, la cual permite obtener beneficios para los comedores populares con el sector público y privado a partir de una gestión eficiente. A continuación, se detalla la problemática encontrada y la propuesta para superarla.

Tabla 28: Cuadro resumen de propuesta al FCE Capacidad de negociación

Problema	Propuesta
La capacidad de negociación de las socias es bajo frente al sector público y privado.	Establecer un plan de capacitación de negociación para las socias del comedor popular.

De la misma forma que el liderazgo, estas habilidades deben ser enseñadas a través de planes de capacitación a fin de mejorar la participación y proactividad de las socias en el comedor y obtener beneficios desde distintos frentes (socias y presidenta – empresa y municipalidad), el cual se observa en la tabla 29.

Tabla 29: Plan de capacitación para FCE de Liderazgo y Capacidad de negociación

Plan de Capacitación	
Misión	Desarrollar habilidades de gestión para las socias: liderazgo y capacidad de negociación
Responsable	La Municipalidad Provincial del Callao
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar el traslado de conocimiento para las socias y puedan obtener beneficios a través de la puesta en práctica de las habilidades desarrolladas. Garantizar la participación y relacionamiento de las socias con el gobierno local y las empresas a fin de obtener beneficios para el comedor. Encontrar oportunidades de mejora que puedan ser desarrolladas por socias y canalizadas a través de la presidenta distintas instituciones.
Recursos	Especialista en temas de liderazgo y capacidad de negociación.
Inputs	<ul style="list-style-type: none"> Socias embajadoras que compartan los conocimientos con las que no puedan participar en las actividades o se les dificulte el aprendizaje. Información de los temas que se puedan implementar en el comedor
Outputs	<ul style="list-style-type: none"> Socias participativas Presidenta con mayor confianza para designar funciones y trasladarlas a fin de generar continuidad en la cadena de suministro
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> Designar los temas a tocar en cuanto a liderazgo y capacidad de negociación Elegir el capacitador y el temario a desarrollar en el curso Definir fecha, horario y lugar para la capacitación Brindar los materiales a las socias Realizar un feedback con todas las socias del comedor.
Frecuencia	Bimestrales

Así, se propone los siguientes indicadores para medir y controlar el rendimiento a partir de las funciones realizadas y las iniciativas de mejora o propuestas por parte de las socias:

Tabla 30: Indicador I para medir el FCE Capacidad de negociación

Alianzas estratégicas	
Objetivo	Determinar la cantidad de alianzas estratégicas.
Indicador	N° de alianzas estratégicas
Fórmula	N° de alianzas estratégicas establecidas/ N° de alianzas presentadas
Periodo	Semestral

Tabla 31: Indicador II para medir el FCE Capacidad de negociación

Beneficios obtenidos	
Objetivo	Determinar los beneficios obtenidos a través de iniciativas de socias
Indicador	N° de beneficios obtenidos
Fórmula	N° de beneficios obtenidos
Periodo	Trimestral

1.3. Planificación de triple impacto

El siguiente FCE refiere al impacto que logran las organizaciones sociales a nivel social, económico y ambiental; los cuales promueven el desarrollo y permanencia de los comedores populares. Así, en la tabla 32, se presenta el problema la propuesta:

Tabla 32: Cuadro resumen de propuesta al FCE Planificación de triple impacto

Problema	Propuesta
Social , los beneficiarios y socias que pertenecen a este programa no son una población vulnerable que no logra satisfacer más de una necesidad básica, además de la alimentación	Buscar alianzas con las empresas y las entidades públicas, a fin de que los programas sociales que se desarrollen puedan ser enfocados en beneficiarios y socias
Económico , una de las principales problemáticas es el bajo capital de trabajo que tienen los comedores populares para su funcionamiento	Promover la participación de los comedores populares en las ferias gastronómicas organizadas por la municipalidad
Ambiental , las prácticas en este rubro no son muy desarrolladas por el comedor.	Iniciar una segregación de los residuos orgánicos, que permita acceder a un ingreso adicional a través de la clasificación de mermas y desperdicio y alianzas con empresas recicladoras.

En el aspecto social, una de las principales propuestas es lograr que el impacto para las socias y para los beneficiarios sea cada vez mayor y les permita superar las carencias y cubrir las necesidades que ahora no pueden satisfacer. La principal propuesta es la canalización de las listas nominales de beneficiarios para tener acceso a otros programas sociales tanto a nivel local como del gobierno central sobre todo enfocado en el desarrollo de capacidades. Asimismo, lograr que los comedores populares sean parte del grupo objetivo de las empresas para sus programas de responsabilidades social y así puedan obtener un apoyo a nivel de voluntariado, recolección de

viveres, apoyo en capacitaciones de desarrollo de capacidades o de algún otro tipo para socias y beneficiarios. En ese sentido, en la tabla 33, se presenta el plan para gestionar el acceso de los beneficiarios a los programas sociales.

Tabla 33: Plan de acceso a programas sociales

Plan de acceso a programas sociales	
Misión	Lograr que los beneficiarios tengan oportunidades y acceso a mejoras a través de la inclusión en programas sociales locales y estatales
Responsable	Municipalidad Provincial del Callao, Municipalidad Distrital de Carmen de la Legua y MIDIS
Objetivos	Incluir a los beneficiarios de los comedores como público objetivo para los programas sociales locales y estatales
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Lista nominal de beneficiarios de los comedores • Actualización de padrones de Programas Sociales
Actividades	<p>Municipalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualizar lista nominal de los comedores populares • Revisión padrones de programas sociales a la subgerencia de Bienestar Social • Cruce de Información • Validar cumplimiento de los requisitos de acceso a programas sociales por los beneficiarios • Incluir a beneficiarios a las bases de datos según aplicación a los programas sociales correspondientes <p>MIDIS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar alista nominal actualizada por distrito • Compartir información al Viceministerio de Políticas y Evaluación Social • Validar cumplimiento de los requisitos de acceso a programas sociales por los beneficiarios • Incluir a beneficiarios a las bases de datos según aplicación a los programas sociales correspondientes

En cuanto, al aspecto *Económico*, el capital de trabajo para los comedores populares es casi inexistente, en la mayoría de los casos, las socias deben realizar actividades de recaudación de fondos a fin de lograr la continuidad del servicio, incluso cuando no se considera un pago por el trabajo de las socias. Por lo tanto, no se logra cumplir el FCE en el aspecto económico. Así, se propone la participación de los comedores en ferias gastronómicas realizadas por la Municipalidad de Carmen de la Legua con la finalidad de que puedan cubrir ciertas necesidades e incluso a largo plazo establecer un incentivo para las socias en la tabla 34.

Tabla 34: Participación en ferias gastronómicas

Participación de los comedores populares en ferias gastronómicas	
Misión	Desarrollar habilidades de gestión para las socias: liderazgo y capacidad de negociación
Responsable	La Municipalidad Distrital Carmen de La Legua
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la participación de los comedores populares en ferias gastronómicas a fin de lograr ingresos adicionales para la continuidad del servicio • Lograr que los comedores inicien un fondo de capital de trabajo
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de las socias • Capital adicional para el inicio de las ventas, a través de una actividad pro fondo.
Inputs	<ul style="list-style-type: none"> • Toldos e implementos para establecer el puesto en la feria • Designar socias (3) que se encarguen del puesto el día de las ferias • Insumos para la preparación de las comidas a vender
Outputs	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos adicionales • Socias con mayor interacción con la comunidad para dar a conocer el impacto e importancia de los comedores populares • Mayor participación vecinal en actividades de los comedores populares
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • La Municipalidad se encargará de designar 3 puestos de las ferias gastronómicas para la participación de comedores populares • Realizar cronograma para que los comedores populares puedan participar de manera ordenada y justa en las ferias dependiendo de la frecuencia en que se realicen • Las socias se organizarán según el día de su participación en la feria para que la preparación del plato a vender, las socias designadas, la recaudación de fondos para la compra de los insumos y la rendición de cuentas de los ingresos de cada participación • Durante la feria, se buscará sensibilizar a la comunidad a fin de lograr una participación más activa de los vecinos
Frecuencia	Mensual

A fin de generar seguimiento a la efectividad de la propuesta es importante determinar indicadores que midan el desempeño que se está logrando.

Tabla 35: Indicador I para medir el FCE Planificación de triple impacto

Participación en ferias gastronómicas	
Objetivo	Determinar la cantidad de participación de los comedores populares a las ferias gastronómicas y el rendimiento que se obtiene.
Indicador	% de participación en ferias Retorno de la inversión
Fórmula	Nº de ferias en la que participa el comedor / Nº de ferias en el distrito (Ganancia – Inversión) / Inversión
Periodo	Semestral

Por último, para el aspecto **Ambiental**, actualmente las mermas o desperdicios se juntan y se regalan a una chanchería cercana o se desechan a la basura. Sin embargo, consideramos que se podría lograr una alianza estratégica a fin de lograr beneficios para los comedores, por lo cual, la propuesta está enfocada en lograr una segregación correcta de los residuos, desperdicios y mermas a partir del proceso productivo, a fin de lograr alianzas con organizaciones que se encargan de la compra de ellos; una de ellas es la empresa SINBA, la cual promueve una gastronomía sin basura, y se encarga de brindar capacitaciones para una gestión de residuos orgánicos óptima y se encargan del recojo de la misma para su procesamiento en alimentos de alta calidad para animales. En el mismo camino, consideramos que el comedor popular es un espacio que puede ser aprovechado como punto de recolección para empresas recicladoras a través de contenedores: plástico, chapas, papel, aceite, entre otros productos. Además de concientización para vecinos y beneficiarios en temas de sensibilidad ambiental; lo cual se logrará a través de alianzas con empresas de este rubro y así visibilizar el potencial de los comedores populares.

Tabla 36: Empresa gestión de residuos

Empresa	Rubro	Contacto
Sinba	Empresa B certificada cuya misión es reutilizar los residuos en alimentos de alta calidad para animales	Pipo Reiser 966 437 543

Tabla 37: Indicador II para medir el FCE Planificación de triple impacto

Actividades ambientales	
Objetivo	Determinar las alianzas logradas con las empresas recicladoras y la optimización de segregación de residuos orgánicos.
Indicador	N° de alianzas con empresas recicladoras Segregación correcta de residuos orgánicos
Fórmula	N° de alianzas con empresas recicladoras N° de entrega de residuos orgánicos correctos/N°total de entregas de residuos orgánicos.
Periodo	Semestral

1.4. Gestión de beneficios

Otro de los FCE es la gestión de beneficios, la cual según lo observado y entrevistado no cuenta con lineamientos de gestión compartido en todas las socias, por lo que muchas veces se generan interrupciones en el flujo de información.

Tabla 38: Cuadro resumen de propuesta al FCE Gestión de beneficios

Problema	Propuesta
No se tiene establecido objetivos claros.	Establecer objetivos de corto, mediano y largo plazo durante un periodo de cinco años.

A partir de lo observado, respecto al nulo establecimiento de objetivos y metas, se propone establecer objetivos de corto, mediano y largo plazo en las asambleas que las socias realizan mensualmente. Así, se proponen los siguientes:

Tabla 39: Objetivos del Comedor Popular (2021-20216)

Objetivos del Comedor Popular (2021- 2026)		
Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Atender la necesidad de alimentación de los beneficiarios.	Establecer alianzas estratégicas para mejorar la atención a los beneficiarios.	Aumentar el financiamiento por parte del MIDIS a fin de atender a más beneficiarios.

Finalmente, en cuanto al indicador considerado para medir y controlar la gestión de beneficios, se propone el siguiente:

Tabla 40: Indicador I para medir el FCE Gestión de beneficios

Cumplimiento de metas	
Objetivo	Controlar que las metas y objetivos se cumplan para el bienestar de los beneficiarios.
Indicador	% de cumplimiento de metas
Fórmula	Objetivos cumplidos/ N° total de objetivos x 100
Periodo	Mensualmente

1.5. Participación de la comunidad local

En cuanto al FCE de Participación de la comunidad local, existe una nula participación de los vecinos del distrito por la falta de conocimiento de sus funciones e importancia del comedor popular. En ese sentido, en la tabla 41, se plantea el problema y propuesta hallado:

Tabla 41: Cuadro resumen de propuesta al FCE Participación de la comunidad local

Problema	Propuesta
No existe una participación de los vecinos en cadena de suministro.	Fomentar espacios de participación de los vecinos de Carmen de la Legua a través de donaciones.

A partir de las entrevistas, si bien se identificó que las socias realizan actividades de recaudación de fondos para financiar las compras diarias, a partir de la venta de picarones, polladas, entre otros, estos no son medidos ni controlados y solo se establece para las socias y familiares. Del mismo modo, se evidenció que las socias no fomentan espacios de participación para los; sin embargo, estas podrían aportar al desarrollo de la cadena de suministro a partir de donaciones de víveres que estén en buen estado o a punto de vencer, ya que las socias cocinan a diario y usualmente el nivel de stock o rotación de inventario es cero y alto respectivamente, y también donaciones de otros recursos que el comedor necesite para el desarrollo de sus procesos como ollas, utensilios, entre otros. Asimismo, este espacio también permite que se desarrollen actividades de caridad como la donación de ropa, zapatos y juguetes para los hijos de las socias y

beneficiarios. Así, en la tabla 42, se presenta las principales donaciones que los vecinos podrían realizar y el procedimiento para llevarlo a cabo:

Tabla 42: Donaciones de los vecinos de Carmen de la Legua

Donaciones de los vecinos de Carmen de la Legua	
Servicio de alimentación	Beneficiarios y socias
<ul style="list-style-type: none"> - Viveres (perecibles y no perecibles) - Ollas - Utensilios de cocina - Equipos de cocina - Recetarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Ropa y calzado en buen estado - Juguetes para los niños

A partir de lo mostrado, se presenta el procedimiento para llevar a cabo la participación de los vecinos a partir de la identificación de los objetivos, responsables, recursos necesarios, actividades y frecuencia.

Tabla 43: Procedimiento para la participación de la comunidad local

Procedimiento para la participación de la comunidad local	
Objetivos	Fomentar la participación de los vecinos de Carmen de la Legua y que reconozcan la importancia del rol de los Comedores Populares
Responsable	Presidenta y almacenera
Recursos	Cuaderno de tesorería, criterios de selección
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar permiso a la municipalidad de Carmen de la Legua para llevar a cabo las donaciones en los parques o canchas deportivas más cercanas y también el apoyo en la comunicación a los vecinos. • Contar con bolsas o contenedores para recolectar las donaciones. • Realizar un registro de las donaciones recibidas. • Aplicar criterios de selección. • Realizar la desinfección correspondiente. • Distribuir las donaciones entre los comedores que realizan la actividad.
Frecuencia	Mensualmente

Finalmente, se presenta indicadores que midan y controlen la participación de la comunidad en base a las actividades de pro-fondo para el autofinanciamiento y donaciones de víveres propuesto.

Tabla 44: Indicador I para medir el FCE Participación de la comunidad local

Actividades pro-fondo	
Objetivo	Medir la participación de los vecinos en base a las actividades pro-fondo que realizan las socias para financiar la compra de los insumos diarios.
Indicador	% de participación en las actividades pro-fondo
Fórmula	N° de compras por vecinos/ N° total de raciones o productos vendidos x 100
Periodo	Mensualmente

Tabla 45: Indicador II para medir el FCE Participación de la comunidad local

Donaciones de los vecinos	
Objetivo	Medir la participación de los vecinos a partir de las donaciones realizadas a la cadena de suministro.
Indicador	% de vecinos que donan para la cadena de suministro
Fórmula	N° de donaciones para el servicio de alimentación / N° de donaciones totales
Periodo	Mensualmente

1.6. Gestión de riesgos

Respecto al FCE de la Gestión de riesgos, existe una nula identificación y gestión de los riesgos que afronta el comedor popular a lo largo de la cadena de suministro por parte de las socias. Ello se debe en gran medida al desconocimiento de la importancia y el impacto que tiene sobre el desarrollo de sus procesos. En ese sentido, en la tabla 46, se presenta la matriz de escenarios de riesgos 2x2, los cuales se explican en las líneas posteriores.

Tabla 46: Matriz de riesgos 2x2 de los Comedores Populares

Tipo de riesgo	Riesgo	Impacto	Probabilidad	Evaluación del riesgo		
				Calificación	Severidad	
					Nivel	Riesgo
Riesgo de suministro	Interrupción en la cadena de suministro	2	2	4	A	Alto (IV)
	Volatilidad de precios	2	2	4	A	Alto (IV)
	Problemas de calidad	2	2	4	A	Alto (IV)
Riesgos de operaciones	Capacidad inadecuada de procesamiento	2	2	4	A	Alto (IV)
Riesgos de seguridad	Vandalismo, crimen o hurto	2	1	2	M	Medio (III)
	Accidentes en la cocina	2	2	4	A	Alto (IV)

Es importante mencionar que se ha considerado los principales riesgos del comedor popular, los cuales pueden ser controlados por las socias a partir de las propuestas presentadas a continuación. En primer lugar, **respecto a los riesgos del suministro**, se halló lo siguiente:

Tabla 47: Cuadro resumen de propuesta a los riesgos de suministro

Problema	Propuesta
Se pueden presentar interrupciones en la cadena de suministro por parte de los actores.	Dar a conocer la importancia de su rol y el efecto que puede ocasionar si alguno falla.
Volatilidad del precio de los víveres	Identificar la estacionalidad de los víveres para acceder a precios más bajos y negociar con los proveedores créditos en los pagos.
Problemas de calidad con los víveres	Brindar capacitaciones a las socias para la correcta verificación de los víveres.

Con la finalidad de dar a conocer la importancia del rol y función de los actores de la cadena de suministro, se propone que exista una comunicación abierta entre ellos en caso surja alguna eventualidad que no se pueda controlar, de manera que se evite la interrupción de la cadena de suministro y el nivel de incertidumbre disminuya. Para ello, resulta interesante establecer un directorio con la información de los proveedores, encargados de la municipalidad y socias, permitiendo una comunicación fluida y el establecimiento de relaciones estratégicas y cercanas para ampliar el poder de negociación y las condiciones de abastecimiento con los proveedores. A continuación, se muestra la plantilla a considerar para el directorio:

Tabla 48: Plantilla de directorio para el abastecimiento

Directorio para el abastecimiento			
Actor	Nombre	Detalle	Número de contacto
Proveedor			
Municipalidad			
Socia			

Asimismo, para que los proveedores reconozcan la importancia de su rol en los procesos de abastecimiento, se propone que la municipalidad brinde capacitaciones a los proveedores seleccionados, a partir de la licitación, sobre el flujo de la cadena de suministro. Para ello, se establece los pasos a seguir para el plan de capacitación sobre la cadena de suministro.

Tabla 49: Plan de capacitación sobre la cadena de suministro

Plan de capacitación sobre la cadena de suministro	
Misión	Clarificar la importancia de los proveedores en la cadena de suministro y el impacto de la interrupción de este.
Responsable	Municipalidad Provincial del Callao.
Objetivos	Capacitar a los proveedores sobre el flujo de la cadena de suministro y la importancia de su rol y funciones.
Recursos	Especialista en temas de cadena de suministro
Inputs	<ul style="list-style-type: none"> Material virtual para los proveedores. Temario de capacitación sobre los procesos de la cadena.
Outputs	<ul style="list-style-type: none"> Proveedores capacitados para garantizar la continuidad de la cadena. Establecer planes de contingencia para posibles sucesos.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> Presentar la propuesta a la municipalidad para su implementación con los futuros proveedores. Desarrollo del material virtual: videos grabados y foros. Establecer un cuestionario para validar que el proveedor revisó el video.
Frecuencia	Anual

Respecto a la volatilidad de los precios, la principal estrategia se enfoca en la estacionalidad de los productos; así, a partir de la identificación de estos, se podría acceder a precios más económicos, propiciando una correcta planificación de menús. Por otro lado, a partir de la puesta en práctica de la capacidad de negociación de las socias, se propone que las compras se realicen semanalmente en base a la obtención de mejores condiciones de pago (crédito) con los proveedores directos (mercados zonales, bodegas, tiendas).

Igualmente, se han identificado un riesgo de calidad de los insumos para la preparación de los alimentos. En ese sentido, se propone brindar de herramientas de gestión y capacitaciones a las socias para que realicen de manera correcta las verificaciones del estado y fecha de vencimiento de los productos. Sobre ello, las propuestas de mejora se explican a mayor profundidad en el proceso de abastecimiento.

En segundo lugar, se han identificado **riesgos en las operaciones** que realiza el comedor popular, los cuales deben ser atendidos a partir de un plan de contingencia:

Tabla 50: Cuadro resumen de propuesta a los riesgos en las operaciones

Problema	Propuesta
Capacidad inadecuada del proceso de producción	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar manuales a las socias para la estandarización de las recetas. • Implementar capacitaciones de gestión de restaurantes a las socias.

El último riesgo identificado es el **riesgo de seguridad**, el cual está relacionado a los robos y vandalismo, y los principales accidentes que pueden ocurrir en la cocina durante el desarrollo de los procesos de la cadena de suministro, especialmente para las socias. En ese sentido, en la tabla 51, se identifica el problema y la propuesta de acción.

Tabla 51: Cuadro resumen de propuesta a los riesgos de seguridad

Problema	Propuesta
No se cuenta con un plan frente al vandalismo, hurtos o robos en el comedor popular.	Establecer coordinaciones con la municipalidad del distrito para establecer patrullajes.
No se cuenta con los implementos ni conocimientos de gestión de restaurante para actuar frente a accidentes en la cocina.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un botiquín de emergencia. • Brindar capacitaciones sobre seguridad en la cocina y primeros auxilios. • Identificar condiciones médicas de los beneficiarios y socias. • Identificar los principales centros de salud más cercanos.

Respecto al riesgo de vandalismo, hurto o robos, a partir de las entrevistas, las socias señalan que es poco frecuente que suceda; sin embargo, las veces que ha sucedido, la pérdida ha sido significativa. Por este motivo, se propone establecer coordinaciones con las autoridades de

la gerencia de seguridad ciudadana de Carmen de la Legua a fin de incluir en la ruta de patrullaje las locaciones cercanas a los comedores populares y así garantizar la seguridad de la infraestructura y los activos de esta a partir de un directorio presentado a continuación:

Tabla 52: Plantilla de directorio para la gestión de riesgo de seguridad

Directorio			
Sector	Nombre	Detalle	Número de contacto
Comisaría del distrito			
Bomberos			
Serenazgo del distrito			

Respecto a los **riesgos de accidentes en la cocina**, a partir de las entrevistas a las socias, se identifica el escaso conocimiento y plan de acción ante posibles accidentes y problemas de salud ocasionados durante el servicio de alimentación, tales como quemaduras, intoxicación de las socias y beneficiarios, tropiezos con objetivos, incendios, entre otros. En base a esta información, se propone contar con un botiquín de primeros auxilios y kit de emergencia que contenga las principales medicinas y artículos, tales como gasas, alcohol, agua oxigenada, curitas, cremas, algodón, entre otros.

Finalmente, en línea con lo mencionado, se propone que las socias de los comedores reciban capacitaciones por parte de la municipalidad o el MIDIS sobre seguridad en la cocina para que tengan conocimiento básico de cómo actuar frente a los diferentes accidentes y reforzar la comunicación a partir de afiches colocados en los exteriores de los comedores. Respecto a la seguridad del beneficiario, se recomienda que se identifique las posibles condiciones médicas de alergias, intolerancia a algún alimento, entre otros y así evitar la intoxicación a partir de las encuestas mencionadas anteriormente. También, resulta necesario que se identifique los principales centros de salud más cercanos en caso surja alguna eventualidad. A continuación, se detalla el plan de capacitación sobre gestión de riesgos para un comedor popular.

Cabe resaltar que para esta capacitación se considera la asistencia de dos socias por comedor, de manera que el aprendizaje en estos talleres de gestión de riesgos de restaurantes sea mucho más eficiente para que transmitan la información al resto de las socias y presidenta.

Tabla 53: Plan de capacitación sobre la gestión de riesgos

Plan de capacitación sobre gestión de riesgos para un Comedor Popular	
Misión	Brindar un plan de acción y conocimiento de los principales riesgos de un comedor popular a las socias.
Responsable	Municipalidad Provincial del Callao y/o MIDIS, 2 socias responsables para la capacitación.
Objetivos	Capacitar a las dos socias sobre los principales riesgos y accidentes que pudiesen ocurrir durante el servicio de alimentación.
Recursos	Especialista en gestión de riesgos de restaurantes
Inputs	<ul style="list-style-type: none"> • Material de riesgos para las socias • Canal de aprendizaje
Outputs	<ul style="list-style-type: none"> • Socias capacitadas sobre la gestión de riesgos en restaurantes. • Establecer plan de acción ante posibles sucesos.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar la propuesta a la Municipalidad Provincial del Callao. • Definir lugar, fecha y especialista. • Realizar un cartel visual, el cual será colocado en los exteriores de los comedores populares.
Frecuencia	Trimestral

2. Propuesta para la gestión de la cadena de suministro

El presente apartado desarrolla las propuestas para la gestión de la cadena de suministro a partir de los problemas identificados en los subprocesos.

2.1. Proceso de Planificación

En base al análisis realizado en el capítulo 5, el proceso de planificación de la cadena de suministro es parte de los 3 procesos con menor puntaje obtenido en la evaluación 0.9. En ese sentido, en la tabla 54, se muestra los subprocesos, su problemática y la propuesta de mejora.

Tabla 54: Cuadro resumen de propuesta al Proceso de Planificación

Subprocesos	Problema	Propuesta
1.1.1, al 1.1.7 y 1.2.1 y 1.2.4	Inadecuado pronóstico de la demanda que causa problemas de capacidad de respuesta al servicio	Desarrollar un pronóstico de demanda a mediano plazo
1.3.2	Planificación y control de inventarios deficiente	Establecer estandarización de uso de insumos

En cuanto a la planificación, se identificó que los subprocesos 1.1.1, al 1.1.7 y 1.2.1 y 1.2.4 son el reflejo de un problema en la estimación de la demanda, lo cual dificulta lograr un equilibrio para los comedores populares. Uno de los principales problemas a nivel de planificación es la incongruencia que existe entre la capacidad del comedor y la demanda

estimada. Como se mencionó anteriormente, la demanda está definida por la lista nominal y se mueve entre 60, 70 u 80 raciones diarias determinadas desde hace varios años; sin embargo, para acortar la brecha entre la capacidad del comedor y la demanda real es necesario una revisión exhaustiva de la estructura de costos que maneja el MIDIS en el modelo de gestión de los comedores populares como sustento de la subvención entregada por el gobierno.

Así, la propuesta inicia con la actualización del modelo de gestión de los comedores populares, principalmente a nivel presupuestal, la cual debe lograr un punto de equilibrio entre la demanda real y la capacidad del comedor. El sustento para la determinación del presupuesto se detalla a continuación - Subvención 200 gr de la ración.

Tabla 55: Cuadro de Subvención de Financiamiento

Subvención de Financiamiento		
Nº de Beneficiarios – Lista Nominal del Comedor Popular	Canasta Básica (2013)	
Se brinda en la creación del comedor, no se solicita actualización, perenne desde la creación del comedor	Productos	Cantidad (por ración – 200g)
	Cereal (arroz, trigo, cebada y quinua)	150g
	Menestras (frijol, habas, garbanzo, lenteja, entre otros)	20g
	Grasas (aceite, manteca)	10g
	Producto Cárnico (grated, pollo, pescado, atún, entre otros)	20g

La base de precios sobre la cual se realiza la estimación del costo de la canasta tiene una desactualización, por lo cual ya no logra cubrir el monto estimado al inicio de la propuesta, es así como la brecha que cubren las socias de los comedores es cada vez mayor.

Respecto al subproceso 1.3.2 relacionado al manejo de inventarios, actualmente no existe un manejo eficiente, el manejo se da a nivel manual, se realiza en el cuaderno de almacén, y requiere un detalle y una continuidad diaria a fin de que no se pierda el control de los inventarios; ya que, si bien el ingreso es mensual, el consumo es diario, y además es sujeto a supervisiones por la municipalidad y multas de ser el caso. Sin embargo, se nota que, sumado al control manual, no hay una correcta planificación de lista de insumos que se necesitan diariamente para el servicio, por lo cual es importante incluir a las políticas de planificación, la estandarización de los platillos, lo cual permitirá tener un control de las porciones a utilizar en cada ración y los costos que se incurren. El objetivo de la estandarización de los menús es el lograr un mayor control de los costos a través de la determinación de insumos y cantidades necesarios para cada platillo. Por ello, se propone una ficha para la estandarización de las recetas mostrada en la tabla 56:

Tabla 56: Ficha de estandarización de recetas

Ficha de estandarización de recetas			
Nombre:		N° de raciones:	
Tamaño de la ración:		Tiempo de preparación:	
Ingredientes	Cantidad		Costo
	Medida	Cantidad	

La tabla desarrollada permite la estandarización, en este caso el comedor brinda solo almuerzos y tiene un número exacto de beneficiarios, por lo cual la información obtenida tendrá mayor vigencia, asimismo el inicio de la estandarización de las recetas permitirá visibilizar la cantidad de recetas que maneja el comedor y así mejorar la diversidad de los platos, lo cual se mostró como un punto a mejorar en las encuestas a los beneficiarios. Igualmente, la estandarización irá acompañada de una valorización de los víveres entregados a las socias a fin de tener un alcance económico del inventario del comedor.

Tabla 57: Indicador I para el Proceso de Planificación

Cobertura de beneficiarios	
Objetivo	Determinar si todos los beneficiarios logran acceder al servicio de alimentación
Indicador	N° de beneficiarios que no alcanzan raciones al día
Fórmula	N° beneficiarios que no alcanzan ración/Beneficiarios totales x 100
Periodo	Mensual

Tabla 58: Indicador II para el Proceso de Planificación

Rotación de mercancías	
Objetivo	Medir si la inversión realizada se recupera a través de las ventas
Indicador	Rotación de mercancías
Fórmula	Ventas acumuladas/ Inventario promedio
Periodo	Semanal

2.2. Proceso de Abastecimiento

La elaboración de la propuesta de mejora para el proceso de abastecimiento está agrupada en la problemática encontrada, mostradas en la tabla 59:

Tabla 59: Cuadro resumen de propuesta al Proceso de Abastecimiento

Subprocesos	Problema	Propuesta
2.1.1 .al 2.1.5, 2.2.1 y 2.2.2	Herramientas inadecuadas de selección de proveedores.	Proceso de clasificación selección de proveedores.
2.2.3 al 2.2.7	Inexistencia de políticas de evaluación de desempeño	Determinar proceso e indicadores de desempeño
2.3.1 al 2.3.4	Ausencia de procedimientos de compras realizadas por las socias	Establecer acuerdos de compra con los proveedores.

La problemática encontrada en el proceso de abastecimiento está relacionada a las políticas de gestión de proveedores. Por este motivo, la propuesta brinda opciones para lograr una

integración y evaluación de los proveedores para cubrir las necesidades del comedor popular frente a los proveedores.

Respecto a la selección de proveedores, los criterios de selección basados en una norma estatal, se considera que no ha logrado a cabalidad establecer criterios que permitan obtener mejores estrategias de negociación y relación a largo plazo que se vean reflejadas en mejores condiciones contractuales para mejora de los comedores populares; por lo tanto, es necesario establecer un proceso de clasificación y selección de proveedores.

Tabla 60: Gestión de la clasificación y selección de proveedores

Clasificación y selección de proveedores	
Misión	Determinar criterios para la selección de los proveedores del servicio de alimentación
Responsable	La Municipalidad Provincial del Callao
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Clasificar y seleccionar a los proveedores según la criticidad en el servicio. • Generar directorio de proveedores
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Información de proveedores • Personal encargado del OCA
Inputs	<ul style="list-style-type: none"> • Antecedentes de proveedores • Criterios de clasificación y selección • Excel o plantillas
Outputs	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores Clasificados • Proveedores Seleccionados
Etapas	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de productos para la canasta básica • Recaudación de información de proveedores de los productos seleccionados • Clasificación de proveedores • Establecer criterios para la selección de proveedores • Evaluación de proveedores • Análisis de resultados • Selección de proveedores

Sumado a una política para la selección de proveedores, se complementará con la clasificación de los proveedores a través de la matriz de Kralij presentada en la figura 22.

Figura 22: Clasificación de proveedores según Matriz Kralij



Tal como se muestra en la figura 16, los proveedores del comedor popular han sido clasificados en apalancados, estratégicos y no críticos respectivamente. A través de estas clasificaciones, se establece estrategias de negociación según los requerimientos de cada proveedor. Así, una vez realizada la política de clasificación y selección de proveedores, se puede establecer los criterios correspondientes para la elección de los proveedores. En base al estudio de campo y los requerimientos y valoraciones establecidas por los comedores los puntos importantes a evaluar son el precio y la calidad, de la misma forma se podría complementar los criterios de puntualidad en las entregas, ya que el no tener los insumos para la preparación de la comida lograría un retraso en el servicio. Por lo tanto, se establece una tabla de criterios de selección donde se otorgará un peso a cada uno de ellos y así determinar el proveedor que presente el puntaje mayor.

Figura 23: Plantilla de criterios para la selección de proveedores

Proveedores	Criterios			Puntaje total
	Precio	Calidad	Entrega a tiempo	
	50%	30%	20%	
A				
B				

Para la segunda problemática, se establece como propuesta principal realizar una evaluación de desempeño para los proveedores, para conocer su desempeño y establecer estrategias a largo plazo, así como clarificar la importancia de los proveedores en el proceso.

Tabla 61: Evaluación de desempeño para proveedores

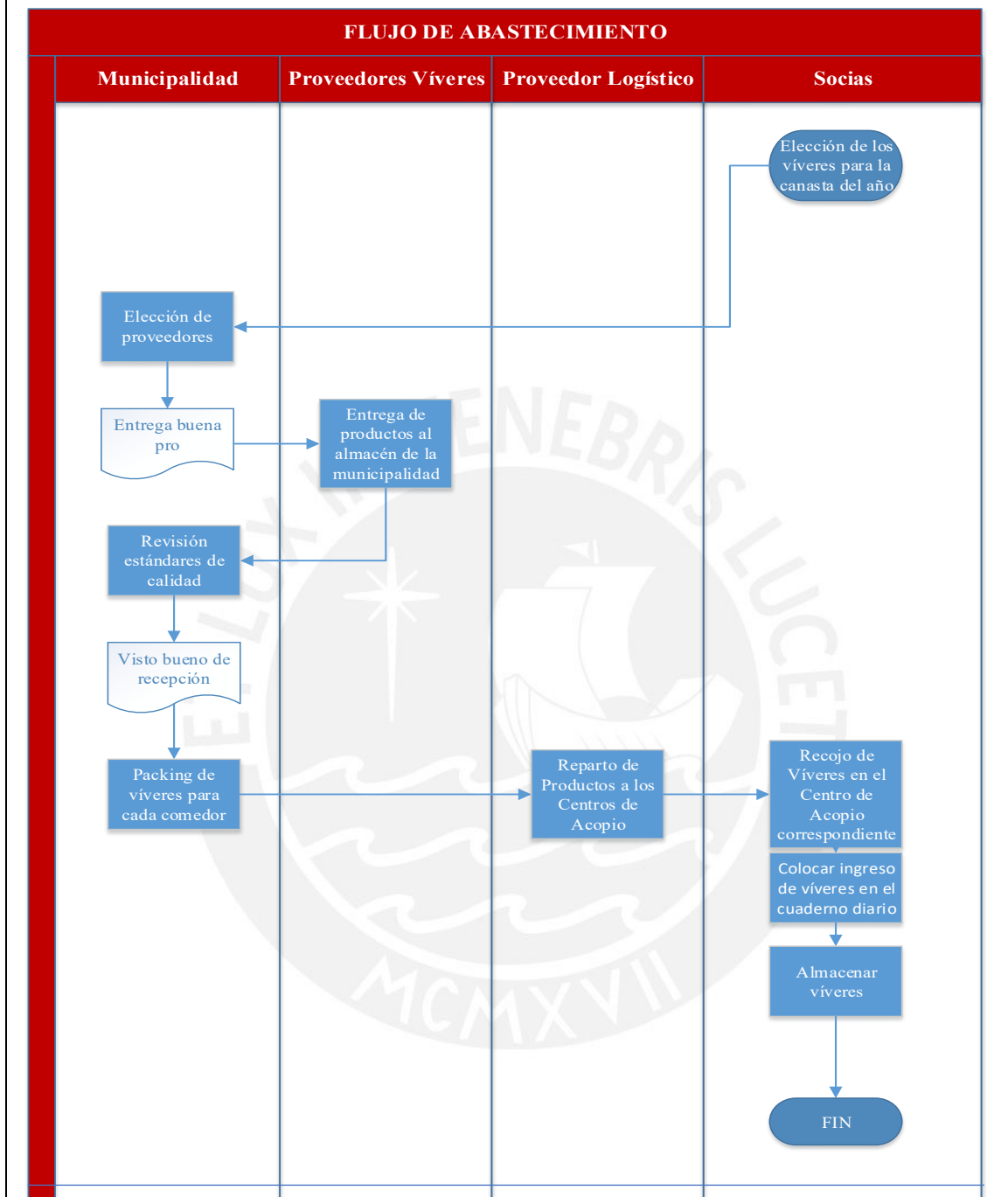
Evaluación de Desempeño	
Misión	Precisar el nivel de desempeño de los proveedores pertenecientes a la cadena de suministro de los comedores populares
Responsable	La Municipalidad Provincial del Callao / Socias
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar un óptimo proceso de abastecimiento • Minimizar las incidencias de problemas de calidad y abastecimiento de insumos • Identificar oportunidades de mejora
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Data de proveedores, criterios a evaluar, plantillas y/o software
Inputs	<ul style="list-style-type: none"> • Data de proveedores • Criterios para evaluación
Outputs	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores calificados para identificar puntos críticos. • Información estratégica para la toma de decisiones.
Etapas	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de criterios de evaluación • Reunir información de los proveedores del mes • Aplicación de criterios y puntuaciones • Análisis de resultados • información para toma de decisiones • Comunicación de resultados y acciones a realizar

Asimismo, para las compras realizadas directamente por los comedores populares, a proveedores de los mercados zonales, bodegas y tiendas cercanas, se propone lograr una coordinación semanal en los menús diarios para realizar compras grupales de productos estratégicos y de costo más alto. Así, a continuación, se muestra los productos de mayor consumo en el Comedor Popular: pollo, pescado, azúcar rubia y fideos.

Tabla 62: Productos de mayor consumo en el Comedor Popular

Producto	Precio Unitario	Compra Grupal
Pollo	9.50 x Kilo	9.00 x Kilo
Pescado (Machete)	5.00 x Kilo	4.00 x kilo
Azúcar Rubia	2.5 x Kilo	2.20 x Kilo
Fideos de Sopa	6.00 x Kilo	5.5 x Kilo

Figura 24: Flujo del Proceso de Abastecimiento



Igualmente, a partir la figura 24, se muestra las actividades e intervención por cada actor de la cadena con la finalidad de clarificar y estandarizar el proceso. Asimismo, con estos proveedores que se encuentran en las zonas aledañas lograremos generar relaciones a largo plazo que puedan verse reflejadas en mejores condiciones de compras. Dada la coyuntura y la mayor incidencia en compras de delivery, el comedor puede realizar acuerdos estratégicos con los proveedores de los mercados aledaños, así poder ser un punto de recojo para los vecinos que

deseen realizar pedidos a los caseros del comedor; a través de afiches en el comedor se puede promocionar a los caseros y lograr mayores ventas para ellos que logran favorecer a los comedores a través de menores costos, productos gratuitos o condiciones de pago más favorable a través de línea de crédito semanal y pueda obtener mejoras al realizar compras en mayor volumen.

Tabla 63: Indicador I para el Proceso de Abastecimiento

Cumplimiento de proveedores	
Objetivo	Medir el nivel de efectividad de las entregas de insumos para el servicio
Indicador	Nivel de cumplimiento de proveedores
Fórmula	$\text{N}^\circ \text{ pedidos recibidos fuera de tiempo} / \text{Pedidos totales} * 100$
Periodo	Mensual

Tabla 64: Indicador II para el Proceso de Abastecimiento

Entregas recibidas correctamente	
Objetivo	Determinar la cantidad de pedidos que cumplen las especificaciones de calidad y servicio de los insumos
Indicador	% de entregas recibidas correctamente
Fórmula	$\text{N}^\circ \text{ de entregas recibidas correctamente} / \text{entregas totales} \times 100$
Periodo	Mensual

2.3. Proceso de Producción

A partir del análisis realizado en el capítulo 5, el proceso de producción de la cadena de suministro es el que obtuvo la mejor puntuación; sin embargo, no se cumple con el estándar mínimo sugerido de 3 puntos. En ese sentido, se presenta un cuadro resumen con los principales subprocesos identificados, problemas y propuestas de mejora:

Tabla 65: Cuadro resumen de propuesta al Proceso de Producción

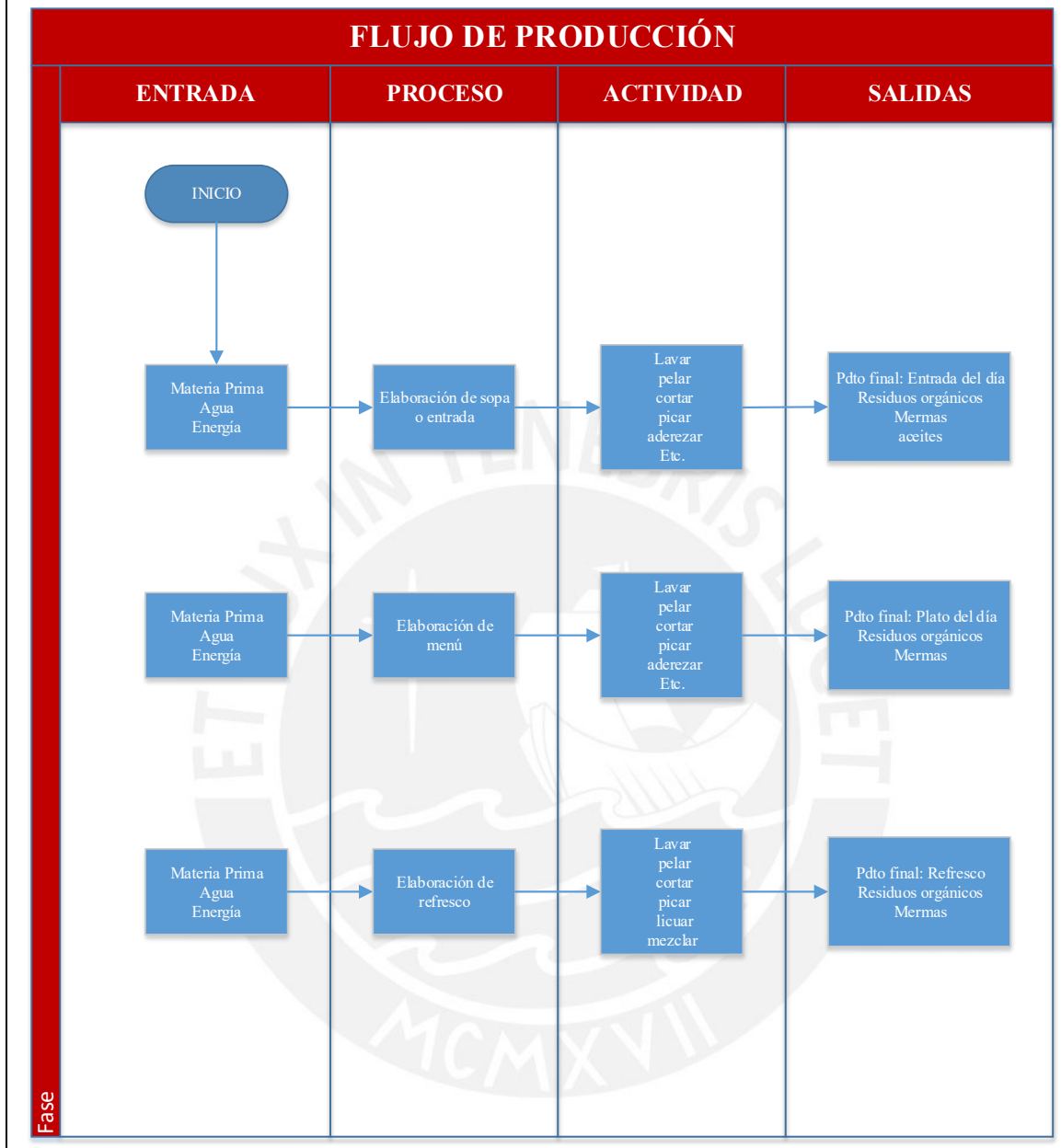
Subprocesos	Problema	Propuesta
3.2.1, 3.2.3 y 3.3.2	No existe una herramienta de recojo de información para medir la satisfacción del servicio.	Realizar encuestas de satisfacción
3.3.5, 3.3.6 y 3.4.2	No existe una claridad sobre el desarrollo de las actividades del proceso de producción.	Desarrollar un flujograma con las principales actividades del proceso de producción.
3.4.3, 3.4.4 y 3.4.9	Nula estandarización de las recetas.	Realizar fichas de estandarización de recetas.
3.6.5	No se cuenta con una estrategia para las mermas y desperdicios.	Establecer alianzas estratégicas con organizaciones sociales que reutilicen las mermas y desperdicios.
3.6.1, 3.6.2, 3.6.4, 3.6.6, 3.6.7, y 3.6.8	Escaso mantenimiento a la maquinaria y artículos de la cocina.	Capacitar a las socias para desarrollar un plan básico de mantenimiento a sus máquinas y artículos de cocina.
3.4.5, 3.4.7 y 3.4.8	Escaso control sobre el proceso de producción.	Establecer indicadores que permitan medir y controlar el proceso de producción.

A partir de la tabla 65, el presente apartado desarrolla las principales propuestas de mejora para el servicio de alimentación que se brinda en los Comedores Populares de Carmen de la Legua a partir de la identificación de los subprocesos con menor puntuación. Es importante señalar que, si bien el proceso de producción es el proceso con mayor puntuación de toda la cadena de suministro, es necesario que se establezcan y realicen mejoras para una eficiente gestión de las diferentes actividades y elementos que la conforman. En ese sentido, a continuación, se desarrolla cinco propuestas para el proceso de producción a partir de la estandarización, control y medición.

En base a las entrevistas y lo observado, se halló que las socias no aplican herramientas de recolección de información que mida la satisfacción del cliente respecto al servicio de alimentación que recibe en el comedor popular. Para ello, resulta interesante que se realicen encuestas anónimas a partir de cinco preguntas abiertas de manera mensual; de esa manera, se podrá identificar acciones que permitan integrar los comentarios, recomendaciones y oportunidades de mejora para evitar y corregir errores.

Igualmente, se identificó que el comedor popular no cuenta con procedimientos que evidencien la formalización y documentación de las diferentes actividades que componen el proceso de producción. Para ello, se propone el desarrollo de un flujograma del proceso con la finalidad de conocer e identificar el paso a paso, incluyendo las actividades de corte, picado, pelado, lavado, entre otros. Ello permitirá una mayor claridad, estandarización y optimización del proceso. Así, a continuación, en la figura 25, se presenta el flujograma del proceso de producción del comedor popular:

Figura 25: Flujo del Proceso de Producción



En línea con lo mencionado, de acuerdo a las entrevistas realizadas a los especialistas de la gestión de restaurantes, se propone desarrollar una estandarización del proceso de producción a partir de manuales, fichas técnicas del menú, recetarios, fichas de estandarización de recetas, entre otras, las cuales permiten tener una mayor claridad sobre el rendimiento de cada menú realizado diario a partir de la identificación de ingredientes, número de porciones, peso y medida. Ello establecerá un mejor control y formalización sobre el inventario de los insumos con que cuentan, además de fomentar una distribución eficiente de la cantidad de los alimentos, la cual inclusive podría aumentar la cantidad de raciones para los beneficiarios. Igualmente, permitirá

que las socias sepan qué, cómo y cuánto cocinar cuando la presidenta o las cocineras no se encuentren de turno (Ver Anexo Z).

Por otro lado, respecto a las mermas y desperdicios, se identificó que el comedor popular no genera desperdicios, ya que todo es consumido; sin embargo, sí se genera mermas a partir de las diferentes actividades para elaborar las raciones de alimentos, mas no se cuenta con una estrategia para controlar y disminuir ello. Por ese motivo, es partir de la estandarización que se controlará y medirá inclusive la forma en que una socia debería cortar o picar y así generar menos mermas; no obstante, no basta con solo estandarizar, sino también el identificar oportunidades de alianzas estratégicas con organizaciones u emprendimientos que reutilicen las mermas y los residuos orgánicos para generar ingresos adicionales que permitan un mayor abastecimiento de productos y fomentar una cultura de economía circular. En ese sentido, si bien un solo comedor no puede ser representativa, lo recomendable sería que entre todos los comedores del distrito se organicen para la negociación. Así, se presenta el procedimiento para llevarlo a cabo.

Tabla 66: Procedimiento para la gestión de mermas

Procedimiento para la gestión de mermas	
Objetivos	Generar ingresos adicionales que permitan un mayor abastecimiento de los víveres para el desarrollo del proceso de producción.
Responsable	Presidenta distrital de los comedores populares del distrito, asistente y tesorera.
Recursos	Organizaciones u emprendimiento que reutilicen los residuos orgánicos
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y establecer contacto con las organizaciones para el recojo diario de los residuos. • Establecer una reunión u asamblea entre los comedores del distrito para realizar la ruta de recojo. • Determinar como responsable principal de recaudación a las presidentas por comedor popular. • Realizar un seguimiento y registro formal de los ingresos.
Frecuencia	Diario

En cuanto al mantenimiento de las maquinarias y equipos de los comedores populares, se identificó que las socias no saben cómo realizarlo y a partir de las entrevistas se confirmó que han existido ocasiones en que estas fallas han interrumpido el proceso de producción y por lo tanto toda la cadena de suministro, dejando de atender hasta que este problema se solucione. Por este motivo, resulta importante capacitar a las socias de conocimientos básicos de mantenimiento a la cocina y equipos para que estos se realicen de manera semanal, ya que son las principales herramientas para cocinar; de esta manera se contribuye a reducir la incertidumbre y en no interrumpir con el flujo del producto para el beneficiario.

Por último, se identificó que los comedores populares no cuentan con un control y medición del proceso de producción, por lo que difícilmente identifican los cuellos de botella o los gaps por mejorar. En ese sentido, resulta interesante proponer indicadores que midan la productividad laboral de las socias, dado que son uno de los actores más importantes de la cadena de suministro, quienes se encargan de preparar el producto final para el beneficiario. También, se propone medir la satisfacción del beneficiario, pues es él el último actor de la cadena, quien recibe el servicio de alimentación.

Tabla 67: Indicador I para el Proceso de Producción

Nivel de productividad laboral de las socias	
Objetivo	Determinar el número de raciones que se produce por hora
Indicador	N° de raciones producidas por H-h
Fórmula	N° de raciones producidas por H-h en la semana/ Horas hombre totales
Periodo	Semanalmente

Tabla 68: Indicador II para el Proceso de Producción

Satisfacción del beneficiario	
Objetivo	Medir la satisfacción del servicio de alimentación que se brinda al beneficiario
Indicador	N° de quejas por ración de alimento vendida
Fórmula	N° de quejas del beneficiario/ total de raciones de alimentos
Periodo	Diario

2.4. Proceso de Distribución

En el proceso de distribución, el comedor popular no logra obtener la puntuación mínima sugerida de 3. En ese sentido, se presenta un cuadro resumen con los principales subprocesos identificados, problemas y propuestas de mejora:

Tabla 69: Cuadro resumen de propuesta al Proceso de Distribución

Subprocesos	Problema	Propuesta
4.1.1 al 4.1.6	Inadecuada gestión de atención de pedidos.	Establecer indicadores que midan la atención de pedidos.
4.2.3, 4.2.4, 4.2.8, 4.3.4, 4.3.5, 4.4.2 y 4.4.3	Carente gestión de almacén e infraestructura	Establecer indicadores que controlen la gestión de los almacenes.
4.5.1	Desconocimiento del tiempo de entrega de los víveres por parte de la Municipalidad Provincial del Callao.	Recomendar mayor comunicación y sugerir el desarrollo de un cronograma para la entrega de víveres.
4.7.1, 4.7.2, 4.7.3, 4.7.6, 4.9.1 y 4.9.2	Inadecuada gestión de clientes	Flujograma del proceso de distribución

A partir de la tabla 69, el presente apartado desarrolla las principales propuestas de mejora para el proceso de distribución. En primer lugar, se identificó que las socias realizan una

inadecuada gestión de atención de los pedidos por parte de los beneficiarios; de esta manera, se propone establecer indicadores que permitan estandarizar el tiempo de entrega de las raciones de alimentos a los beneficiarios:

- Como primer indicador, se propone el indicador de pedidos entregados a tiempo u *on time delivery*, el cual busca medir el nivel de cumplimiento del comedor popular para realizar la entrega de las raciones de alimentos. De esa manera, se podría evitar las colas largas o que algún beneficiario se retire del comedor popular por la falta de tiempo.
- Como segundo indicador, se propone el indicador de ciclo de orden de compra o *lead time*, el cual busca controlar el tiempo que transcurre desde que el beneficiario realiza su pedido hasta el momento en que este lo recibe físicamente en el comedor popular; es importante mencionar que este indicador excluye los pedidos urgentes y también anticipados, los cuales pueden ocurrir en caso los beneficiarios acudan al comedor antes de la hora de entrega de las raciones.

Tabla 70: Indicador I para el Proceso de Distribución

Nivel de cumplimiento	
Objetivo	Determinar el nivel de cumplimiento de las socias para realizar la entrega de los pedidos.
Indicador	N° de pedidos entregados a tiempo
Fórmula	N° de pedidos entregados a tiempo / N° pedidos solicitados durante la semana
Periodo	Semanalmente

Tabla 71: Indicador II para el Proceso de Distribución

Tiempo de atención al beneficiario	
Objetivo	Controlar el tiempo que transcurre desde el tiempo hasta la entrega
Indicador	Ciclo de la orden de compra
Fórmula	Promedio de los tiempos de atención de los pedidos/entregados/recibidos durante la semana
Periodo	Semanalmente

Por otro lado, a partir de lo observado, se identifica que las socias no cuentan con indicadores para la gestión del almacén. Pese a que este espacio sea reducido, se considera necesario que se mida y controle para una eficiente gestión y monitoreo de los víveres que entran y salen para la elaboración de las raciones de alimentos. Es importante señalar que, si bien se cuenta con presencia de la almacenera, el control que realiza es a partir del cuaderno de almacén, mas no se establece lineamientos que permita dar seguimiento. Así, se propone el indicador de costo de almacenamiento por insumo, el cual permite relacionar el costo de almacenar y el número de víveres almacenados durante un periodo determinado. Dadas las condiciones del comedor, la

frecuencia debería ser diaria para un correcto seguimiento e identificar qué producto es el que ocupa mayor espacio y tiene menor rotación, evitando así mermas y desperdicios de los alimentos.

Tabla 72: Indicador III para el Proceso de Distribución

Costo de almacenamiento por unidad	
Objetivo	Relacionar el costo del vívere almacenado con el número total de víveres.
Indicador	Costo de almacenamiento por unidad
Fórmula	Costo de vívere almacenado/ número de víveres almacenadas
Periodo	Diario

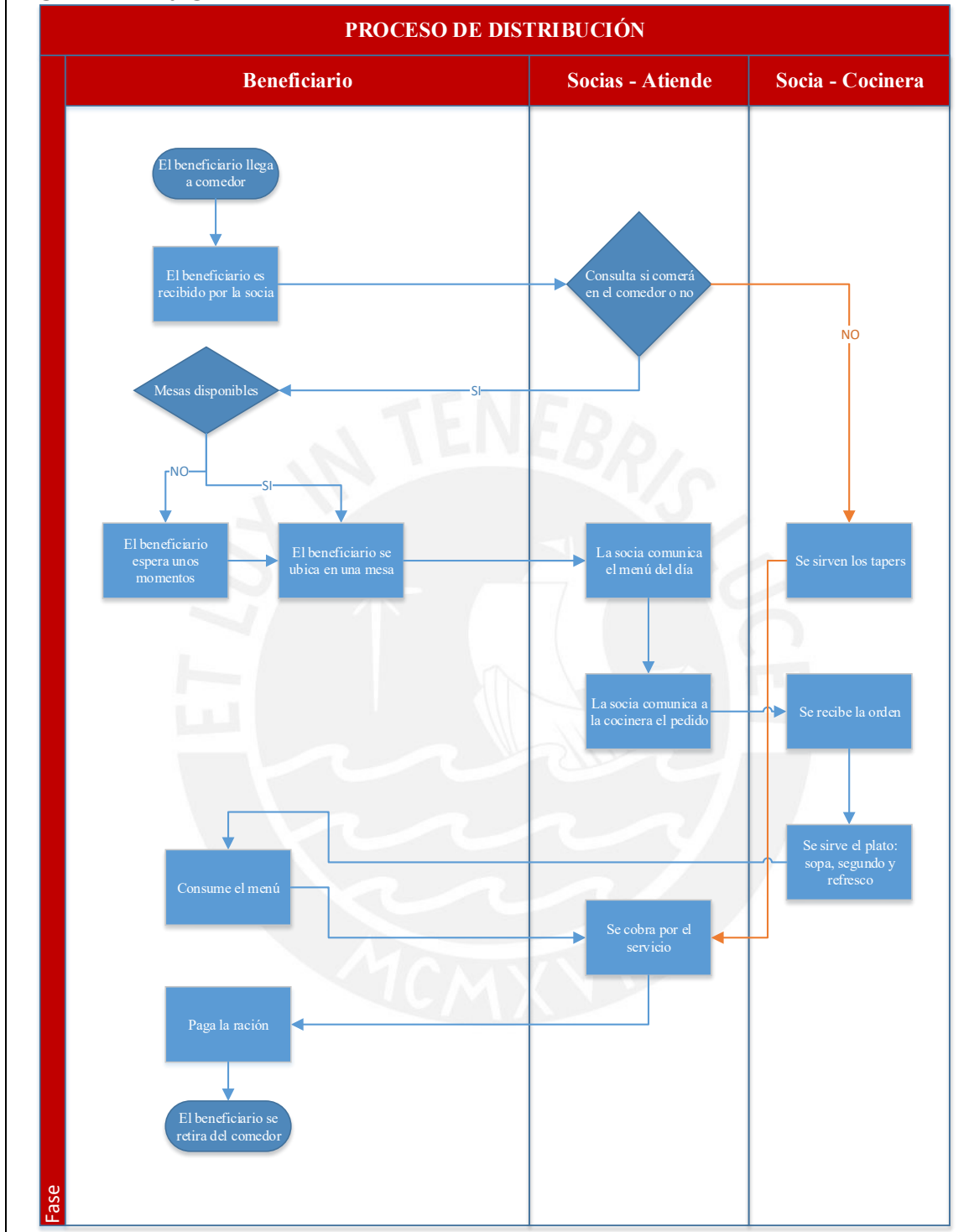
Asimismo, se identificó que las socias desconocen los cronogramas de entrega de víveres por parte de la municipalidad, dado que no se cuentan con fechas fijas establecidas de entrega por parte de los proveedores hacia el almacén de la municipalidad. En ese sentido, se considera relevante que se establezca una mayor comunicación entre los actores de la cadena de suministro, especialmente con los proveedores y las socias, pues ya ha ocurrido que se ha interrumpido el flujo del producto, lo cual afecta al servicio de alimentación de los beneficiarios.

Como última propuesta de mejora, a partir de la inadecuada gestión de clientes, se propone el diseño de un flujograma que contenga las principales actividades que se desarrollan en el comedor y un cuadro de tiempo de entrega por el tipo de distribución. Así, se espera clarificar los pasos a seguir, lo que permitirá también una gestión adecuada del tiempo, la cual podría ser invertida en las actividades de limpieza o planeación del menú para el día siguiente.

Tabla 73: Tiempos de entrega por tipo de distribución

Tiempo de Entrega por Tipo de Distribución		
Comer en Mesa (35 min)	Recojo en Taper (12 min)	Entrega Delivery (15 min)
Solicitud de Pedido (2 min)	Solicitud de Pedido (2 min)	Llamada de Pedido (2 min)
Preparación de Pedido (5 min)	Pago de Pedido (3 min)	Preparación de Pedido (5 min)
Entrega de Pedido (3 min)	Preparación de Pedido (5 min)	Entrega de Pedido (3 min)
Consumo de Pedido (20 min)	Entrega de Pedido (2 min)	Pago de Pedido (5 min)
Pago de Pedido (5 min)		

Figura 26: Flujoograma del Proceso de Distribución



2.5. Proceso de Devolución

A partir del análisis detallado, el proceso de devolución es el que obtiene el menor puntaje en la cadena de suministro del comedor popular. En ese sentido, se presenta un cuadro resumen con los principales subprocesos identificados, problemas y propuestas de mejora:

Tabla 74: Cuadro resumen de propuesta al Proceso de Devolución

Subprocesos	Problema	Propuesta
5.1.1, 5.1.2, 5.1.3, 5.1.4, 5.3.1, 5.5.1 y 5.5.3	No se cuenta con una política de devolución.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una política de devolución. • Contar con un cuaderno de quejas y sugerencias.

A partir de lo entrevistado, las socias desconocen cómo proceder en caso surja alguna devolución por parte del beneficiario; por ello, se propone el establecimiento de un procedimiento formal o política de devolución que permita especificar el paso a paso y establecer la responsabilidad a una socia encargada de realizar seguimiento de los pedidos, atender las devoluciones, quejas y recomendaciones.

Tabla 75: Procedimiento para la gestión de devoluciones

Procedimiento para la gestión de devoluciones	
Objetivos	Brindar una política de devolución a las socias para que sepan qué pasos seguir y cómo reaccionar en caso surja algún caso.
Responsable	Presidenta del comedor popular y 1 socia de turno
Recursos	Cuaderno de reclamo, tickera
Tipos de devolución aceptadas	Exceso de condimentos, alergia e intolerancia a algún alimento, mala inocuidad de los alimentos, malas condiciones de sanidad, entre otros.
Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar un ticket de compra al beneficiario. • En caso surja la devolución, el cliente deberá presentar el ticket y la socia validarlo en el cuaderno de tesorería. • El beneficiario deberá colocar el motivo de su devolución en el cuaderno de quejas, reclamos y sugerencias. • No se permite la devolución de dinero, más sí la de servicio. Esto solo aplicará si la queja es emitida al momento de la entrega y recojo.

Finalmente, en línea a lo mencionado, se propone establecer un cuaderno de quejas y reclamos para facilitar la detección de las oportunidades de mejora al momento de revisarlas periódicamente entre todas las socias y la presidenta del comedor.

CONCLUSIONES

La presente investigación tiene como objetivo analizar y proponer un modelo de gestión de la cadena de suministro para los comedores populares de Carmen de la Legua, describir la gestión e identificar oportunidades de mejora con la finalidad de proponer lineamientos y mecanismos de trazabilidad. En ese sentido, a continuación, se presentan las conclusiones a partir de los objetivos planteados inicialmente:

Conclusiones a partir del objetivo general

Para lograr este objetivo, se aplicó el modelo SCOR como herramienta de análisis de la cadena, evidenciando la existencia de diferentes brechas en los cinco macroprocesos que la componen y la inexistencia de un modelo de gestión que permita medir y controlar el desempeño de estos. A partir de ello, se plantearon oportunidades de mejora con el objetivo de resolver las falencias identificadas y contribuir en la generación de valor para los procesos críticos (Ver Anexo AA).

Conclusiones a partir de los objetivos específicos

En cuanto al proceso de planificación, este es escaso en gestión y no planifica eficientemente los procesos de abastecimiento, producción, distribución y devolución tanto a nivel estratégico como operativo; sin embargo, el problema más crítico es el estratégico, representado por los lineamientos, el marco normativo y financiamiento que les brinda el PCA por parte del MIDIS. En ese sentido, se determinó que existe un inadecuado pronóstico de la demanda que genera problemas de capacidad de respuesta al servicio de alimentación e implica un sobre esfuerzo cada vez mayor en las socias para cumplir con los requerimientos del programa; por consiguiente, se propone que el MIDIS alinee la demanda del servicio y la capacidad del comedor popular, así como la revisión de la estructura de costos de la subvención y el servicio. En cuanto a las socias, se evidenció la necesidad de la estandarización de recetas que permitirá un control de costos.

En el proceso de abastecimiento se evidenció problemas con los proveedores indirectos y directos. En cuanto a los proveedores indirectos, no se propicia establecer relaciones de largo plazo, negociar precios y tampoco se fomenta una comunicación con las socias. Por el lado de los proveedores directos, existe una ausencia de capacidad de negociación por parte de las socias que obstaculiza establecer mejores condiciones de precio y pago. En respuesta ante los problemas, el modelo de gestión debe incluir un nuevo procedimiento de clasificación y selección de proveedores, entendiendo la posición estratégica de los insumos a partir de la Matriz Kraljic. Por

otro lado, para el caso de las compras directas, es necesario desarrollar relaciones estratégicas con los proveedores para garantizar el abastecimiento y evitar un alto nivel de incertidumbre.

El proceso de producción es el de mejor desempeño de la cadena de suministro, dado el buen trabajo que realizan las socias en la cocina. No obstante, se evidenció la ausencia de herramientas de gestión para medir la satisfacción de los beneficiarios, estandarización de recetas y actividades, incurriendo en mayores costos, tiempos y mermas. Ante estas problemáticas, se propone realizar encuestas de satisfacción, establecer recetarios y manuales, y un flujograma que permita clarificar las actividades del proceso. De esta manera, se espera poder complementar el trabajo operativo actual con herramientas de gestión, así como la aplicación de indicadores y métricas.

En el proceso de distribución se concluye que existe una correcta entrega de las raciones de alimentos por parte de las socias a los beneficiarios, lo que se sustenta a través de las encuestas; no obstante, se evidenció que existe una escasa estandarización de tiempos y actividades, por lo que se propone establecer tiempos según la modalidad de entrega. En cuanto a la distribución realizada por la Municipalidad Provincial del Callao, se considera que existe una escasa comunicación del cronograma de entregas de los víveres, lo que ocasiona interrupciones en el servicio de alimentación.

Finalmente, el proceso de devolución no existe en la actual gestión de los comedores populares, dado que se evidenció el desconocimiento de cómo gestionar una devolución. Dado la naturaleza del servicio de alimentación, no se ha determinado un canal que propicie el acceder a las oportunidades de mejora propuestas por los beneficiarios. Ante estos problemas, se propone establecer una política para gestionar las devoluciones, designar responsables e identificar los pasos a seguir.

De esta manera, a partir de lo concluido, se presenta un manual dirigido a los actores de los comedores populares para una gestión eficiente a nivel estratégica y operativa de la cadena de suministro alineado a los factores críticos de éxito:

Manual para el Comedor Popular:

➤ **Proceso de la Planificación:**

Actor: MIDIS

- Actualización y revisión de los padrones de beneficiarios anualmente a fin de tener una demanda real.
- Revisión de estructura de costos para una actualización de la subvención entregada al PCA

Recomendación: Mantener el presupuesto actualizado y revisar la canasta básica según el requerimiento nutricional de los beneficiarios.

Actor: Socias

- Para ofrecer un menú igual para todos los beneficiarios, se recomienda el uso de la ficha de estandarización de recetas, el cual se puede implementar en algunos de sus cuadernos de control. Ayudará a saber las cantidades exactas de los productos que se necesiten para cada menú diario.

Recomendación: Cuidado no olvidar revisar la ficha antes de cada lista de compras para el mercado.

➤ **Proceso de Abastecimiento:**

Actor: Municipalidad Provincial del Callao

- Establecer la selección de proveedores basado en la importancia de cada uno de ellos, para eso se establece la Matriz de Kralij, así desarrollar estrategias de negociación según cada proveedor.
- Establecer políticas de evaluación de desempeño para los proveedores y realizar seguimiento a través de indicadores.

Recomendación: Mantener actualizada la clasificación de todos los proveedores en la matriz.

Actor: Socias

- Una vez se tenga la ficha de estandarización de las recetas, establecer un procedimiento para las compras a fin de lograr compromiso de los proveedores para obtener mejores precios.
- Evaluar el desempeño de los proveedores para continuar comprándoles o buscar otras alternativas.

Recomendación: No olvidar revisar la ficha antes de cada lista de compras para el mercado.

➤ **Proceso de Producción:**

Actor: Socias

- Una vez desarrollado la ficha de cantidades, se debe detallar los pasos a seguir para preparar cada receta y las socias tengan acceso a ellas con mayor facilidad para delegar las funciones que cada una realizaría.
- Contactar a Sinba, emprendimiento ecológico, u otra alternativa de la región Callao para una correcta reutilización de las mermas y desperdicios que produce el comedor.
- Buscar aprender planes básicos de mantenimiento para sus máquinas, electrodomésticos y artículos de cocina y así lograr una mayor duración de estas.
- Dar seguimiento a las actividades de la preparación de los menús a fin de buscar mejoras constantes.

Recomendación: No olvidar seguir los pasos del proceso de producción (flujograma) y preguntar a los beneficiarios sobre el servicio brindado para identificar puntos a mejorar.

➤ **Proceso de Distribución:**

Actor: Socias

- Dar seguimiento a las actividades de la distribución de los menús a fin de buscar mejoras constantes.
- Buscar espacios de coordinación con la municipalidad para que se tengan los cronogramas de entrega una vez otorgada la buena pro.

Recomendación: No olvidar seguir los pasos del proceso de distribución (flujograma)

➤ **Proceso de Devolución:**

Actor: Socias

- Establecer una política de devolución: cuando se devuelve, como se devuelve, que se devuelve (dinero o menú).
- Tener cuaderno de quejas y sugerencias.

Recomendación: No olvidar designar a una socia responsable para las devoluciones

REFERENCIAS

- Angulo, N. (2011). *Comedores populares: Seguridad alimentaria y ejercicio de ciudadanía en el Perú*. Lima, Perú.
- Administración Pública de la Ciudad de México (2021). Reglas de las Operaciones del Programa Comedores Populares para el Bienestar 2021. Recuperado de <https://dif.cdmx.gob.mx/storage/app/uploads/public/613/78b/d92/61378bd92a501550993551.pdf>
- Ballou, R. (2004). *Logística, Administración de la cadena de suministro* (Quinta edición). México: Pearson
- Beaumont, M. (2016). *Gestión social y creación de valor*. Departamento académico de las ciencias de la gestión, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Béjar, H. (2011). *Política social, justicia social* (Cuarta edición). Lima: Achebe Ediciones. Recuperado de <http://www.hectorbejar.com/docs/libros/justicia-social-politica-social-tapaverde.pdf>
- Blondet, C. & Montero, C. (1995). *Hoy: Menú Popular, Comedores en Lima*, Lima: UNICEF – IEP Ediciones.
- Blos M.; Quaddus M. & Wee H.; Watanabe, K. (2009). *Supply chain risk management (SCRM): A case study on the automotive and electronic industries in Brazil*. Supply Chain Management: An International Journal. Vol. 14.2009, 4, 247-252.
- Calderon, J., & Lario E. (2005). *Análisis del modelo SCOR para la gestión de la cadena de suministro*. En U. P. Valencia (Ed.), IX Congreso de Ingeniería de Organización, 1 – 10. Gijón.
- CARE, (2004). *Modelo de gestión para la obtención de alimentos seguros en comedores populares*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/Propuesta_INCAFAM_comedores.pdf
- Carreño, A (2011). *Logística de la A a la Z*. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Cartajena, R. (2019). *Análisis de la gestión logística del restaurante Aji 555 Real Thai Cuisine del distrito de San Borja en la ciudad de Lima, 2018* (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú). Recuperado de <http://bibliotecas.unsa.edu.pe/handle/UNSA/10205?show=full>
- Cerna, S. (2015). *VIII Congreso Latinoamericano de Ciencia Política, organizado por la Asociación Latinoamericana de Ciencia Política (ALACIP)*. Pontificia Universidad Católica del Perú Recuperado de <http://files.pucp.edu.pe/sistema-ponencias/wp-content/uploads/2015/01/Mujeres-leche-y-pol%C3%ADtica.-Estudio-comparativo-del-Programa-del-Vaso-de-Leche.pdf>

- Chancay, R & Delgado, M. (2015). *Gestión operativa de restaurantes para el mejoramiento de los servicios gastronómicos en la parroquia calceta de la provincia de Manabí* (Tesis de licenciatura, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria De Manabí Manuel Félix López, Calceta, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.espam.edu.ec/xmlui/handle/42000/135>
- Chapman, S. (2006). *Planificación y control de la producción*. México: Pearson
- Chávez, A. (2017). *Análisis del Origen y Evolución del Servicio Comedores Comunitarios de la Secretaría Distrital de Integración Social De Bogotá, 2004 – 2017*. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/63175/Adrianchavezandrade.2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chávez, J., & Torres-Rabello, R. (2012). *Supply Chain Management*. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Chopra, S. & Meindl, P. (2013). *Administración de la Cadena de Suministro*. (Quinta Edición). México: Pearson
- Collazos, M. (2011). *Análisis de la gestión administrativa en los comedores populares en el distrito de Rupa Rupa* (Tesis de maestría, Universidad Nacional Agraria de la selva, Tingo María, Perú). Recuperado de <http://repositorio.unas.edu.pe/handle/UNAS/908>
- Congreso de la República. (1985). Ley N° 24059. Ley que establece normas complementarias para la ejecución del Programa del Vaso de Leche. Lima, 04 de enero.
- Congreso de la República. (1991). Ley N° 25307. Ley que declara de prioritario interés nacional la labor que realizan los Clubes de Madres, Comités de Vaso de Leche, Comedores Populares Autogestionarios, Cocinas Familiares, Centros Familiares, Centros Materno-Infantiles y demás organizaciones sociales de base, en lo referido al servicio de apoyo alimentario. Lima, 02 de diciembre.
- Congreso de la República. (2002). Ley N° 27731. Ley que regula la participación de los Clubes de Madres y Comedores Populares Autogestionarios en los Programas de Apoyo Alimentario. Lima, 25 de mayo.
- Congreso de la República. (2002). Ley N° 27767. Ley que tiene por objeto establecer las normas para regular la obligatoriedad de la adquisición de productos alimenticios nacionales de origen agropecuario e hidrobiológico, por los Programas de Apoyo Alimentario y Compensación Social y de todos los organismos del Estado que utilicen recursos públicos. Lima, 27 de junio.
- Congreso de la República. (2018). Ley N° 30790. Ley que promueve a los Comedores Populares como unidades de emprendimiento para la producción. Lima, 11 de junio.
- Congreso de la República. (2021). Ley N° 31126. Ley que modifica la Ley N° 27972, Ley orgánica de municipalidades, y la Ley N° 29792, Ley De creación, organización y funciones del Ministerio de desarrollo e Inclusión Social, para ampliar el apoyo o atención alimentaria temporal ante desastres naturales o emergencia sanitaria y optimizar la labor de los Comedores Populares. Lima, 19 de febrero.

- Constitución de la República Federativa del Brasil. (2003). Ley N° 10.696. Brasil, 2 de julio.
- Contraloría General de la República (2008). *Programas Sociales: Elementos para una propuesta desde el control gubernamental*. Recuperado de [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/18725BB8EE53C8360525784E006C6812/\\$FILE/programas-sociales_1222469649%5B1%5D.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/18725BB8EE53C8360525784E006C6812/$FILE/programas-sociales_1222469649%5B1%5D.pdf)
- Comisión Multisectorial de Seguridad Alimentaria y Nutricional (2013). *Estrategia Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional 2013 - 2021*. Recuperado de https://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2016/Agraria/files/expedientep1137/peru_estrategia.pdf
- Cruz, E. (2005) *Análisis y evaluación de la cadena de suministros utilizando el modelo SCOR* (Tesis de maestría, Instituto tecnológico y de estudios superiores de Monterrey, Monterrey, México). Recuperado de https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/567295/DocsTec_4313.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cuevas, F. (2004). *Control de costos y gastos en los restaurantes*. Editorial Limunsa S.A. de Grupo Noriega Editores Ciudad de México
- Delgado, A & Miranda J. (2016). *La gestión logística del restaurante Camino Real S.A.C en el distrito de San Sebastián* (Tesis de licenciatura, Universidad Andina del Cusco, Cusco, Perú). Recuperado de http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/694/3/Jonathan_Tesis_bachiller_2016.pdf
- Durán, A. (2016). *Comisión Multisectorial de Seguridad Alimentaria y Nutricional*. Recuperado de <http://parlamentarioscontraelhambre.org/file/planificacion/04/presentaciones/comision-interinstitucional-san-pe.pdf>
- Errasti, A. (2011). *Logística de almacenaje: diseño y gestión de almacenes y plataformas logísticas world class warehousing*. Madrid: Pirámide
- Fullen, S. (2003). *The Food Service Professional Guide to Restaurant Design: Designing, Constructing & Renovating a Food Service Establishment*.
- Gallego, J. (2001). *Gestión de alimentos y bebidas para hoteles, bares y restaurantes*. Madrid: Paraninfo
- Godínez, G. (2013). *Eficiencia y eficacia en las organizaciones de la sociedad civil*. Revista de la Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración.
- González, P. (2014). *Estudio de la cadena de abastecimiento del restaurante El Antojo Manabita, para generar la optimización de recursos, ubicado en la ciudad de Quito, periodo 2013-2014*. (Tesis de licenciatura, Universidad Internacional SEK, Quito, Ecuador). Recuperado de <https://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/1035>
- Guardiola, J. & Vivero, J. (2006). *La seguridad alimentaria: Estimación de índices de vulnerabilidad en Guatemala*. Trabajo presentado en la VIII Reunión de Economía. Alicante, 20,21 y 22 de abril de 2006.

- Hauge, R. (2019). *Algunos elementos de las realidades sociales de las trabajadoras de los comedores populares en Lima - Perú. Estudio de caso comparativo, sobre dos grupos de trabajadoras de dos comedores populares, 2000 - 2018.* (Tesis de Maestría, Universidad de Bergen, Bergen, Noruega). Recuperado de <https://bora.uib.no/handle/1956/19941>
- Heizer, J., & Render, B. (2009). *Principios de administración de operaciones* (Séptima edición). México D.F.: Pearson
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw Hill
- Iglesias, M., Carreras, I. & Sureda, M. (2014). *Eficiencia para el impacto social: ONG que mejoran su rendimiento*. Barcelona: ESADE-PwC de Liderazgo Social 2013-14.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2019). INEI. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1696/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2020). Estado de la población peruana 2020. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf
- Jüttner, U. (2005). *Supply chain risk management Understanding the business requirements from a practitioner perspective. The International Journal of Logistics*. Vol. 16 No. 1, 120-141.
- Lambert, D., & Cooper, M. (2000). *Issues in Supply Chain Management. Revista Industrial Marketing Management*. Vol. 29, No. 1, 65-83.
- Lee, H. (2004). *The Triple-A Supply Chain. Harvard Business Review*. Boston: Estados Unidos.
- Manuj, D. & Mentzer J. (2008). *Gestión de riesgos de la cadena de suministro global. Revista de Logística Empresarial*. Vol. 29, No. 1, 133.
- Martinez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia, metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, No. 20, 165-193. Universidad del Norte Barranquilla. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Medina, S. (2005). *Mejoramiento de la productividad de un restaurante de Tapas*. (Tesis de licenciatura. Universidad ICESI, Cali, Colombia)
- Metz, P. (1998). *Demystifying Supply Chain Management*. Revista Supply Management.
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riesgo. (2015). Decreto Supremo N° 008-2015-MINAGRI-Plan Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional 2015-2021. Lima, 18 de abril.
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (2002). Decreto Supremo N°041-2001-PCM. Lima, 26 de mayo.
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (2010). “*Mapa de Vulnerabilidad a la Seguridad Alimentaria*”. Recuperado de https://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2020/InclusionSocialDiscapacidad/files/presentaciones/midis_vmpes_mapa_vulnerabilidad.pdf

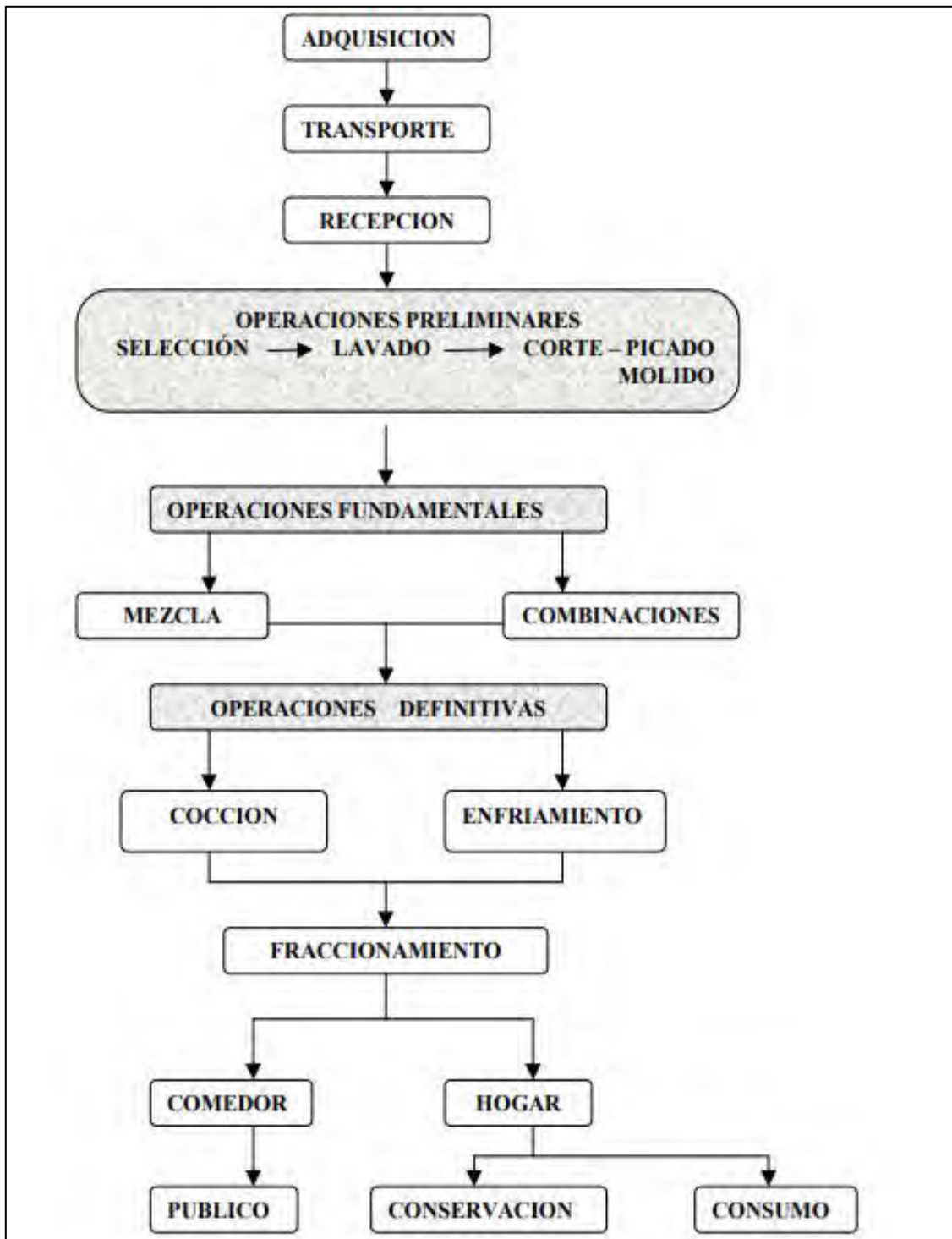
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (2016). Resolución Ministerial N° 167-2016-MIDIS. Lima, 27 de julio. Consulta 30 de junio de 2021 <https://www.gob.pe/institucion/midis/normas-legales/6809-167-2016-midis>
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (2018). *Programa de Complementación Alimentaria – PCA*. Lima. Recuperado de [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/B278CE687128B5220525825C007372E7/\\$FILE/PPT_PCA_2018.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/B278CE687128B5220525825C007372E7/$FILE/PPT_PCA_2018.pdf)
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (2019). Decreto Supremo N°007-2019-MIDIS. Lima, 18 de diciembre.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (1996). *El Estado Mundial de la Agricultura y la Alimentación*. Roma. Recuperado de <https://www.fao.org/3/w1358s/w1358s00.htm>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (2011). *Una introducción a los conceptos básicos de la seguridad alimentaria*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/al936s/al936s00.pdf>
- Ottone, G. (2013). La seguridad alimentaria en el Perú. En Toche E. (Eds), *Perú Hoy: Susurros desde Babel*. 345- 362. Lima: DESCO
- Paño, M. & Soto, S. (2015). *Competencias emprendedoras y herramientas de gestión para la sostenibilidad de comedores populares. Estudio de caso del proyecto Promdesco de la ONG Alma Capac en Lomas de Carabayllo 2009 - 2011* (Tesis de licenciatura. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7059>
- Parmenter, D. (2010). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs, second edition*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Pásara, L. (1991). *Ambivalencia en los nuevos actores sociales: La experiencia peruana*. Revista Nueva Sociedad 115. Recuperado de <https://nuso.org/articulo/ambivalencia-en-los-nuevos-actores-sociales-la-experiencia-peruana/>
- Perez I. & Monzón W. (2019). *Aplicación de la simulación de eventos discretos a la mejora de la eficacia y la eficiencia de las operaciones de un restaurante*. Recuperado de <https://search.proquest.com/openview/ab90e07101a460af58b4084b05f5ca93/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>
- Ponce, M., & Paco, M. (2015). *Guía de Investigación en Gestión*. Lima: PUCP
- Portilla, S. (2013). *Los comedores populares de Lima como espacios de negociación* (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/5201/PORTILLA_S_ALAZAR_ELSA_LILIANA_COMEDORES.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2004). Decreto Supremo N°066-2004-PCM: Aprueban la Estrategia Nacional de Seguridad Alimentaria 2004-2015. Lima, 08 de setiembre.

- Ramos, I., Segura, D., González, C., & Suárez, A. (2012). *Evaluación y análisis de eficacia y eficiencia en restaurantes. Caso: Restaurante especializado en comida internacional*. Revista de Ingeniería Industrial. Vol No 1,51 – 67.
- Riquelme, R. (2015). *Gastronomía Rentable: Cómo controlar los costos en alimentos y bebidas*. Lima: Le Cordon Bleu Perú.
- Rouillon, M. (2018). *Diagnóstico del área de cocina de pymes del sector gastronómico para la gestión de calidad: el caso del restaurante "Tabla Caliente"* (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13503>
- Salgado, C. & Castro, R. (2007). *Importancia de las buenas prácticas de manufactura en cafeterías y restaurantes*. Vector, 2, 33-40. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/230820216_Importancia_de_las_buenas_practicas_de_manufactura_en_cafeterias_y_restaurantes_The_importance_of_good_manufacturing_practices_in_cafeterias_and_restaurants.
- Secretaría de Integración Nacional (2020). Plan de Desarrollo "Un nuevo contrato social y ambiental para la Bogotá del siglo XXI" (2020 - 2024). Proyecto: 7745 Compromiso por una Alimentación Integral en Bogotá <https://www.integracionsocial.gov.co/index.php/noticias/35-entidad/proyectos/4020-proyecto-7745-compromiso-por-una->
- Suarez, M (2003). *Caracterización del Programa del Vaso de Leche*. Lima
- Supply Chain Council. (2010). Recuperado de <https://docs.huihoo.com/scm/supply-chain-operations-reference-model-v10.0.pdf>
- Supply Chain Council. (2012). Supply Chain Operations Reference Model-Revision 11.0. United States of America: Supply Chain Council, Inc. Recuperado de <https://docs.huihoo.com/scm/supply-chain-operations-reference-model-r11.0.pdf>
- Tejada, B. (2006). *Administración de servicios de alimentación. Calidad, nutrición, productividad y beneficios* (Segunda edición) Medellín: Editorial Universidad de Antioquia, 546.
- Torres, M. (2017). *Evaluación de las prácticas de manipulación y almacenamiento de alimentos en comedores populares del distrito de Satipo – departamento de Junín* (Tesis de bachiller, Universidad Nacional del Centro, Satipo, Perú). Recuperado de <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/5527>
- Torres, J. & Romero, L. (2016). *Dificultades de los gobiernos locales para la cogestión de los programas de complementación alimentaria. Caso: Municipalidad provincial de Huancavelica - Perú*. (Tesis de maestría. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/6969>
- Vivas Ó., Gómez J., & González J. (2015). *Una aproximación al papel de las organizaciones y su incidencia en el desarrollo y el ejercicio de las libertades. Equidad y Desarrollo*, Vol N° 24, 139-163. Recuperado de <https://doi.org/10.19052/ed.3684>

- Weaver, R. (2019). *Social Enterprise and the Capability Approach: Exploring How Social Enterprises Are Humanizing Business*, *Journal of Nonprofit & Public Sector*. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/10495142.2019.1589630>
- Wronka, M. (2013). *Analyzing the success of social enterprises – critical success factors perspective*. Conferencia Management. Zadar, Croacia.
- Yin, K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*, *Applied social research Methods Series*, Newbury Park CA, Sage
- Zsidisin, G. (2003). *A grounded definition of supply risk*. *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 39, 217-24.
- Zuluaga, M., Gómez, M., & Fernández, H. (2014). *Indicadores logísticos en la cadena de suministro como apoyo al modelo SCOR*. *Clío América*, 90 – 110



ANEXO A: Flujograma de la preparación de alimentos en los Comedores Populares



ANEXO B: Guía de encuesta para los beneficiarios del Comedor Popular

Guía de encuesta para los beneficiarios del Comedor Popular

La siguiente encuesta es totalmente anónima, y la información recopilada es estrictamente confidencial y de uso exclusivo para fines académicos.

1. ¿Cuál es la frecuencia de visita al Comedor Popular?
 - a) Primera visita
 - b) Una vez por semana
 - c) Dos veces por semana
 - d) Más de cinco veces
 - e) Toda la semana
2. ¿Cuánto tiempo lleva recibiendo el servicio de alimentación del Comedor Popular?
 - a) Menos de 1 mes
 - b) 1 – 5 meses
 - c) 6 – 11 meses
 - d) 1 – 2 años
 - e) 3 – 4 años
 - f) 5 años a más
3. ¿Cuántos familiares tuyos se benefician con las raciones de comida que reciben del Comedor Popular?
 - a) 1 persona
 - b) 2 personas
 - c) 3 personas
 - d) 4 personas
 - e) Más de 5 personas
4. ¿Cuánto pagas por la ración de comida?

5. ¿Alguna vez has sido parte de los casos sociales del comedor popular?
 - a) Sí
 - b) No
6. ¿Has percibido demoras en los tiempos de entrega de la ración de comida? ¿Cuánto tiempo?
 - a) Sí
 - b) No
7. ¿Consideras higiénica la elaboración y entrega de los alimentos?
 - a) Sí
 - b) No
8. ¿Alguna vez tuvo inconvenientes con el servicio de alimentación en el comedor popular? ¿Cuál fue?
 - a) Sí
 - b) No
9. ¿Cuál es tu percepción del servicio de alimentación que recibes en el comedor popular?
 - a) Excelente
 - b) Buena
 - c) Regular
 - d) Mala
10. ¿Considera que el Comedor Popular le brinda un apoyo/beneficio? ¿Cuál?

11. ¿Qué le gustaría mejorar del Comedor Popular?

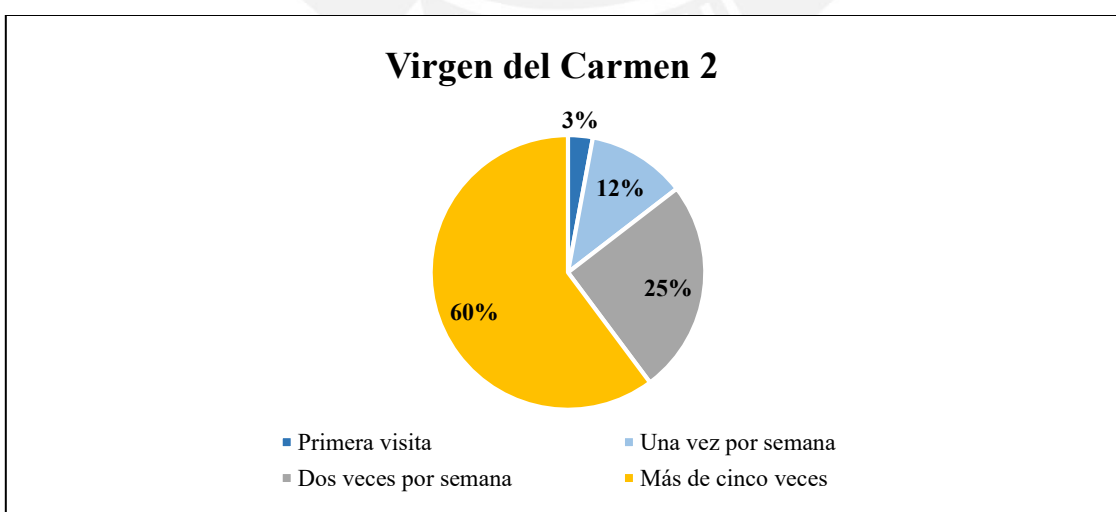
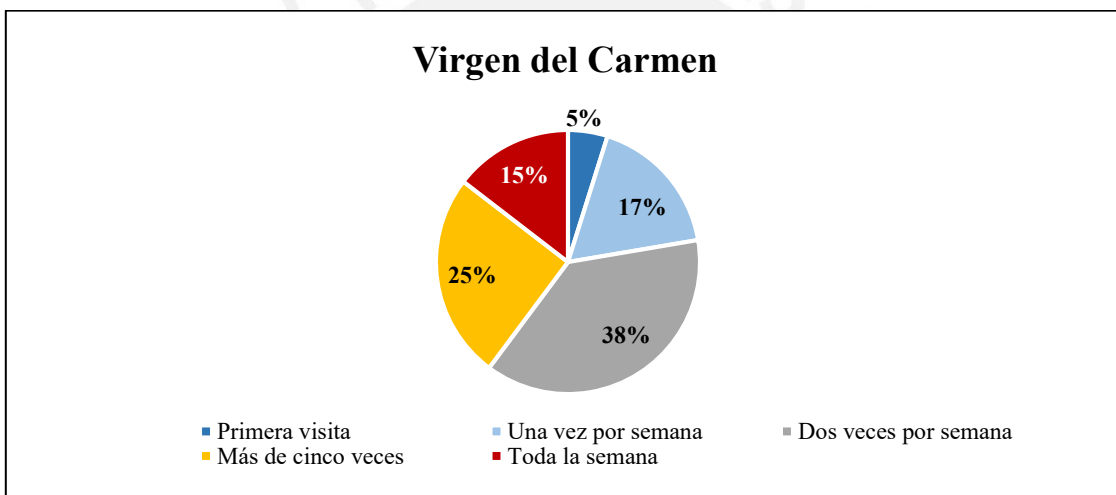
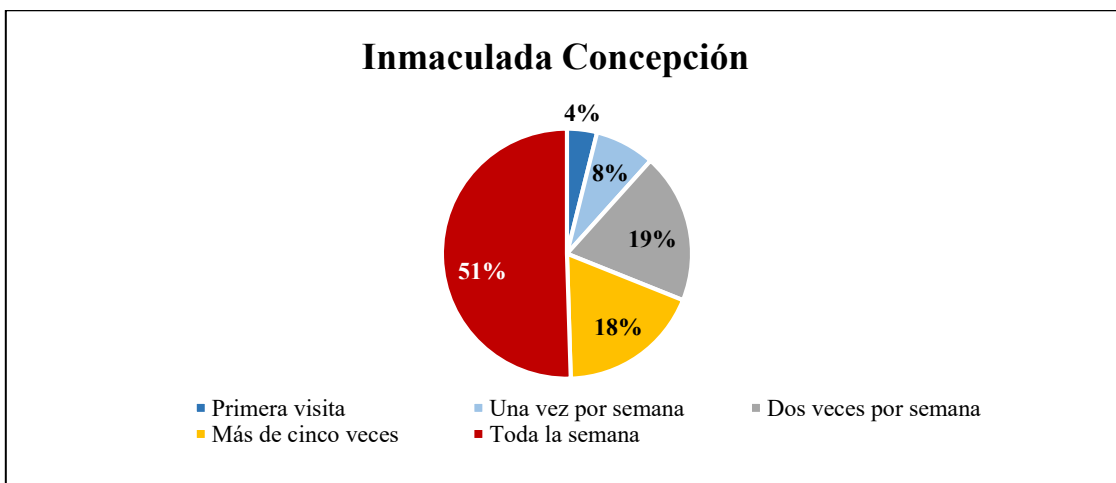
12. ¿Tuvo algún efecto la pandemia en el servicio de alimentación que brinda el Comedor Popular?

ANEXO C: Encuestas a beneficiarios en los Comedores Populares

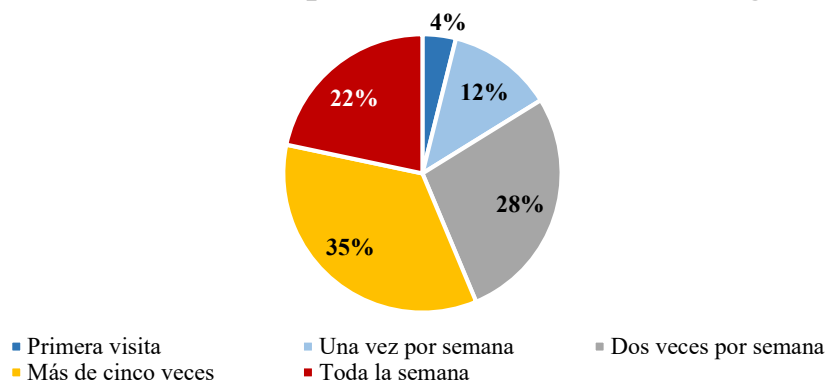


ANEXO D: Resultados de la encuesta a los beneficiarios

- ¿Cuál es la frecuencia de visita al Comedor Popular?

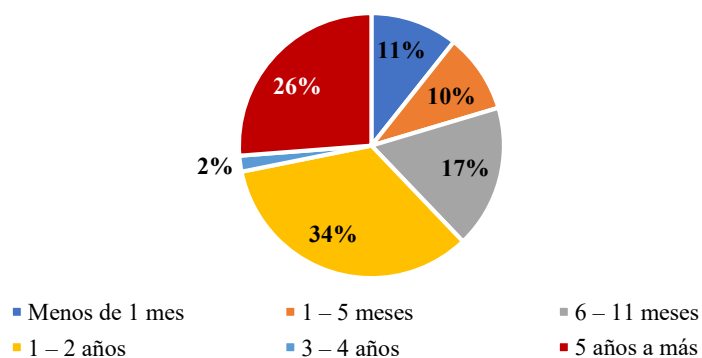


Comedores Populares de Carmen de la Legua

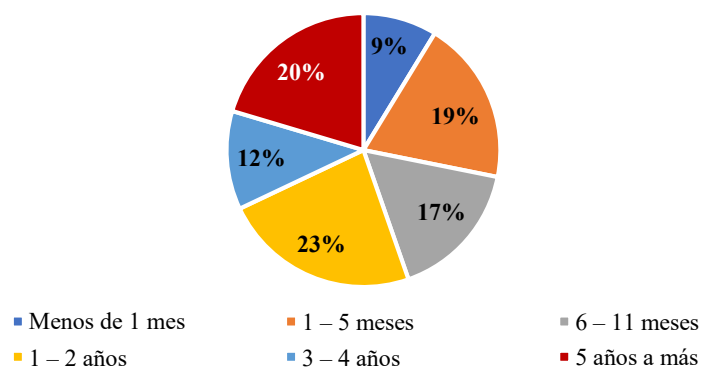


- ¿Cuánto tiempo lleva recibiendo el servicio de alimentación del Comedor Popular?

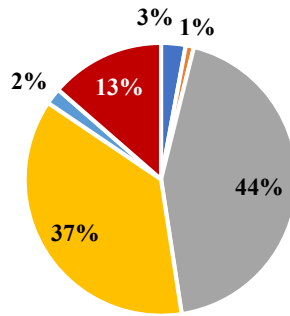
Inmaculada Concepción



Virgen del Carmen

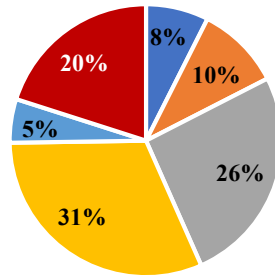


Virgen del Carmen 2



■ Menos de 1 mes ■ 1 - 5 meses ■ 6 - 11 meses
■ 1 - 2 años ■ 3 - 4 años ■ 5 años a más

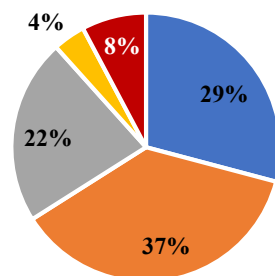
Comedores Populares de Carmen de la Legua



■ Menos de 1 mes ■ 1 - 5 meses ■ 6 - 11 meses
■ 1 - 2 años ■ 3 - 4 años ■ 5 años a más

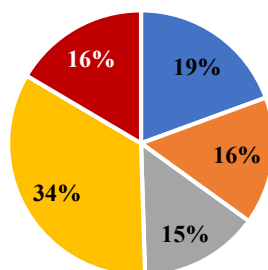
- ¿Cuántos familiares tuyos se benefician con las raciones de comida que reciben del Comedor Popular?

Inmaculada Concepción



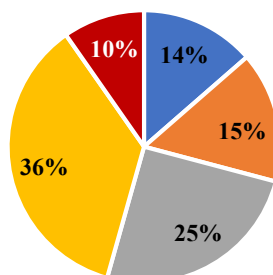
■ 1 persona ■ 2 personas ■ 3 personas ■ 4 personas ■ Más de 5 personas

Virgen del Carmen



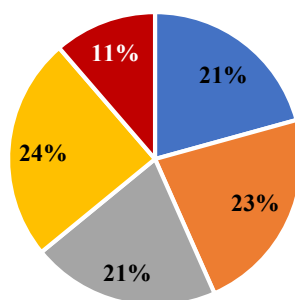
■ 1 persona ■ 2 personas ■ 3 personas ■ 4 personas ■ Más de 5 personas

Virgen 2



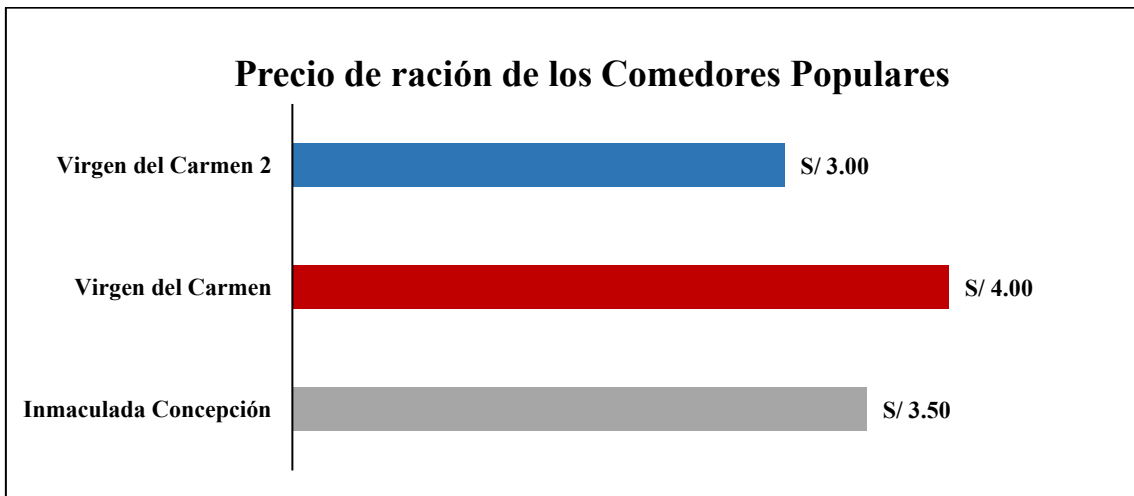
■ 1 persona ■ 2 personas ■ 3 personas ■ 4 personas ■ Más de 5 personas

Comedores Populares de Carmen de la Legua

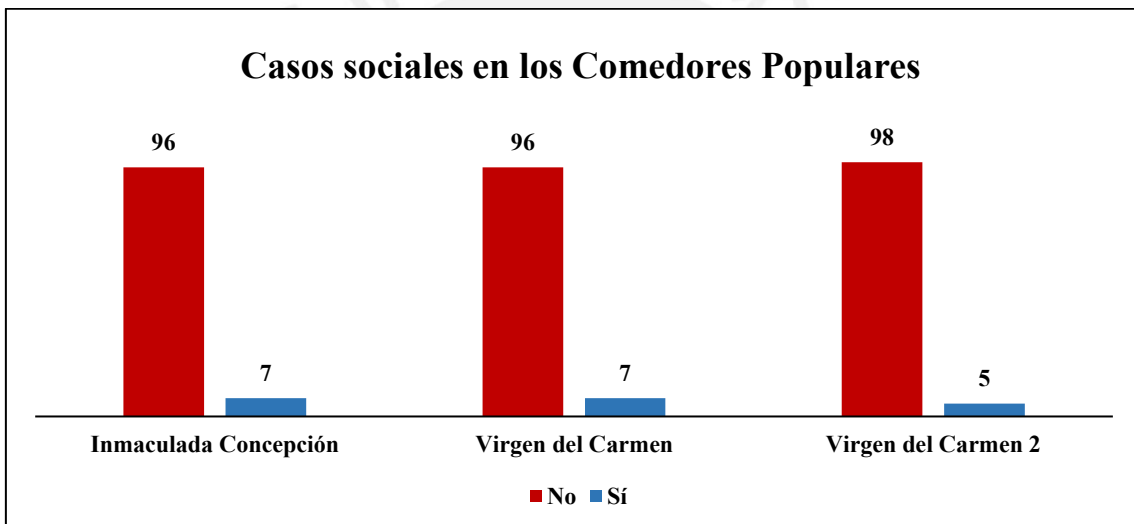


■ 1 persona ■ 2 personas ■ 3 personas ■ 4 personas ■ Más de 5 personas

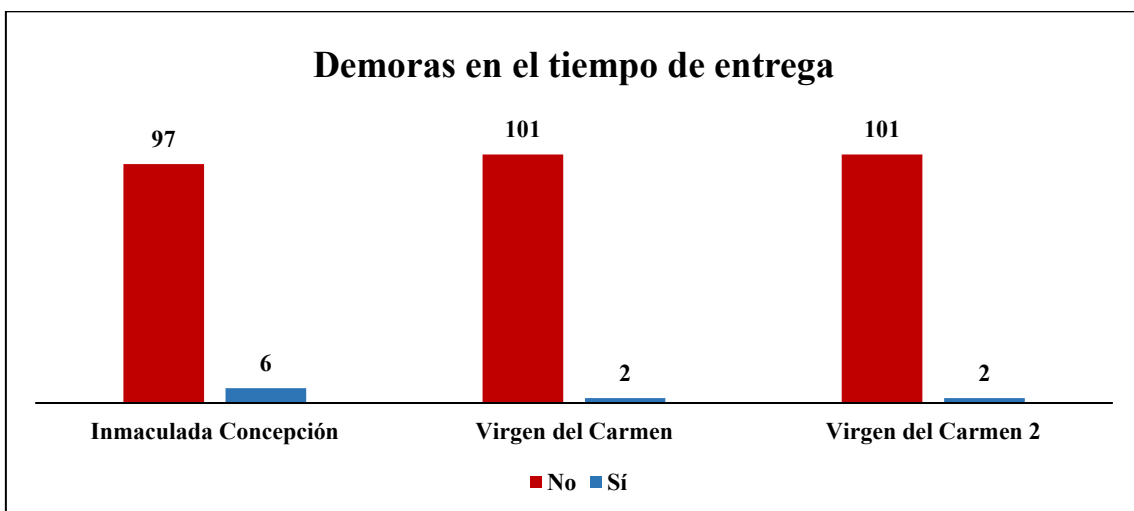
- ¿Cuánto pagas por la ración de comida? ¿El monto siempre es el mismo?



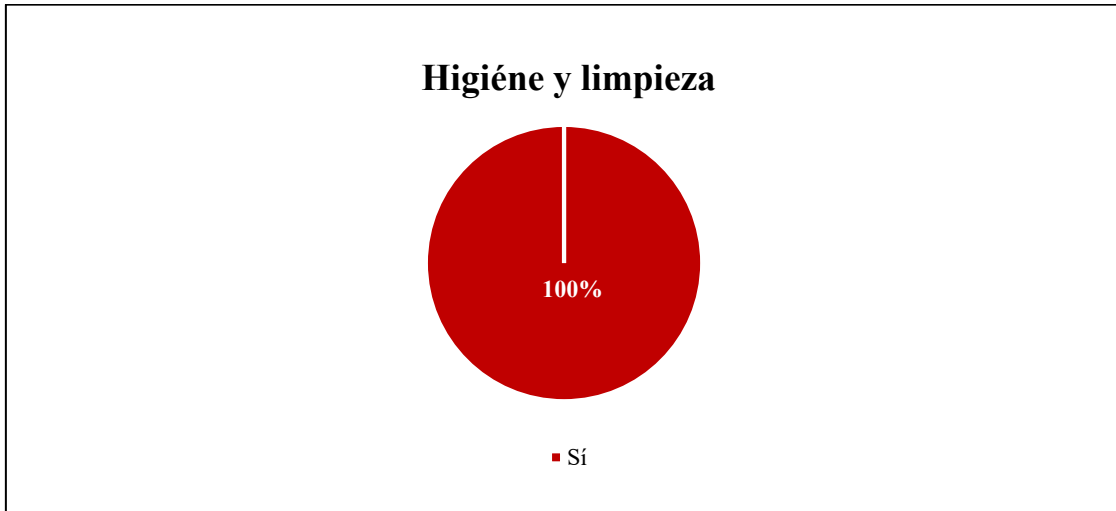
- ¿Alguna vez has sido parte de los casos sociales del comedor popular?



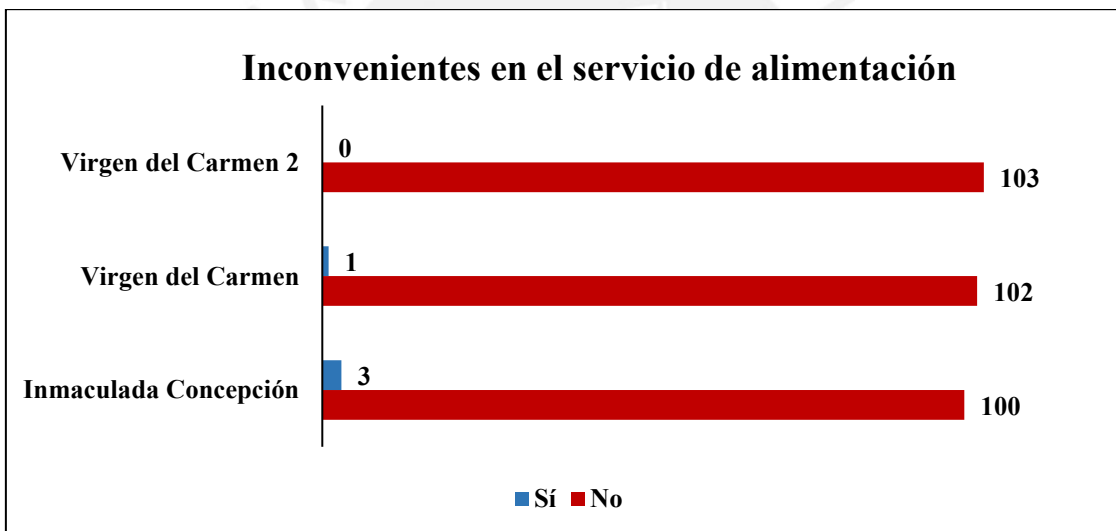
- ¿Has percibido demoras en los tiempos de entrega de la ración de comida? ¿Cuánto tiempo? ¿Cuál fue el motivo?



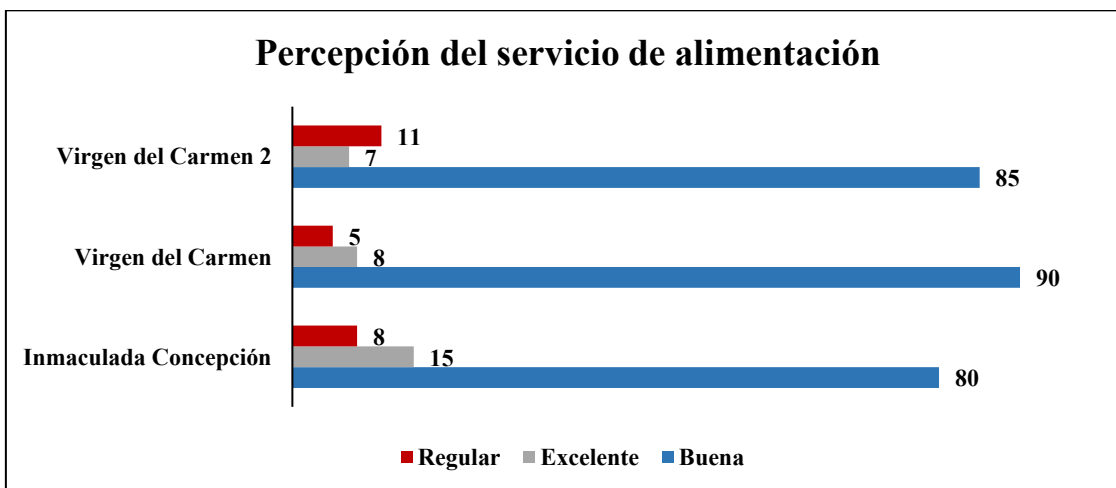
- ¿Consideras higiénica la elaboración y entrega de los alimentos?



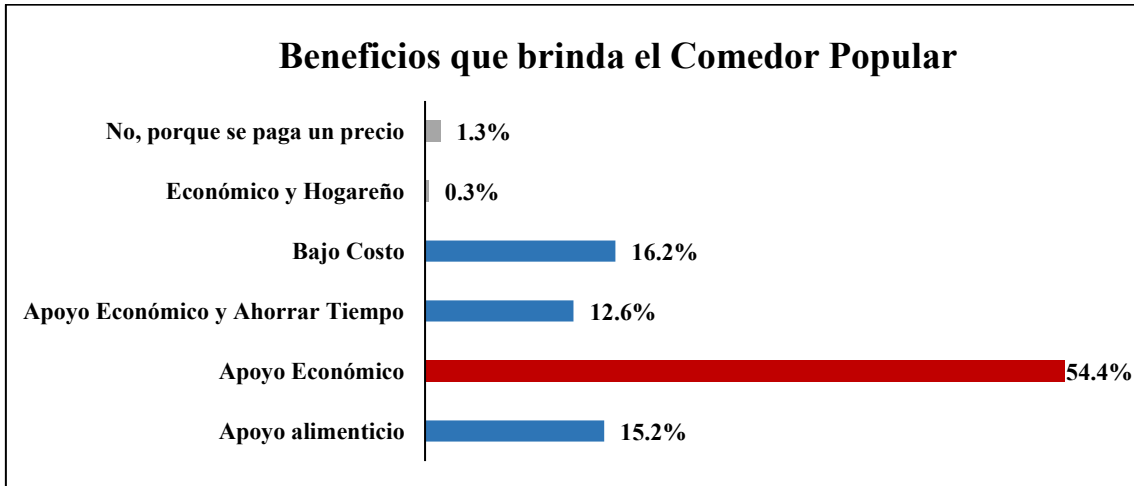
- ¿Alguna vez tuvo inconvenientes con el servicio de alimentación en el comedor popular?
¿Cuál fue?



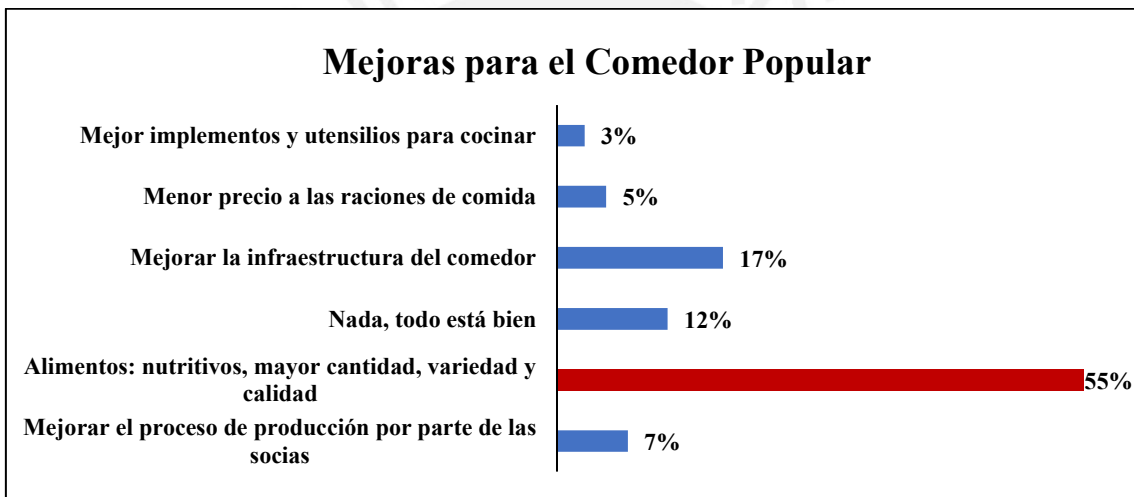
- ¿Cuál es tu percepción del servicio de alimentación que recibes en el comedor popular?



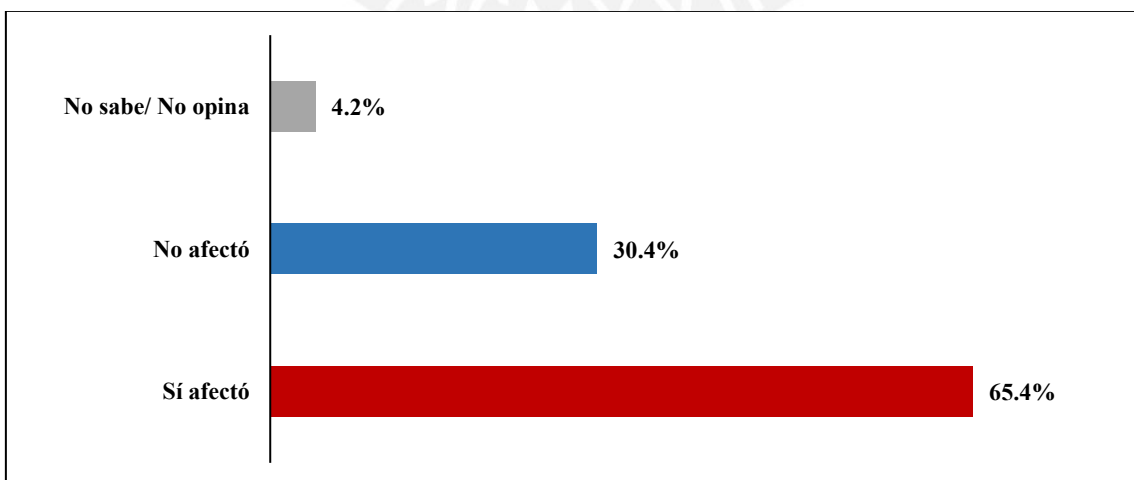
- ¿Considera que el Comedor Popular le brinda un apoyo/beneficio? ¿Cómo?



- ¿Qué le gustaría mejorar del Comedor Popular?



- ¿Tuvo algún efecto la pandemia al servicio de alimentación que brinda el Comedor Popular?



ANEXO E: Guía de entrevista para Especialistas de la Gestión de la Cadena de Suministro

Guía de entrevista para Especialistas de la Gestión de la Cadena de Suministro

Preguntas sobre la cadena de suministro:

1. ¿Cuál considera que es la importancia de la gestión de la cadena de suministro en las organizaciones? ¿Por qué?
2. ¿Cuál es la importancia de desarrollar el flujo de materiales, dinero e información en la cadena de suministro? ¿Cómo se visualiza en los procesos?
3. ¿Considera usted que la gestión de la cadena de suministro se desarrolla diferente en una organización social? ¿Cómo?
4. ¿Cómo se desarrolla la cadena de suministro en una organización que brinda servicios de alimentación?
5. ¿Cuáles considera que son los principales procesos de la cadena de suministro?
6. ¿Cuáles son los beneficios de tener una gestión de la cadena de suministro óptima en una organización social?
7. ¿Cuál es la relación entre la cadena de suministro y la eficiencia en una organización social?

Preguntas sobre los procesos de la cadena de suministro:

8. ¿Qué consideraciones se debe tomar en el proceso de planificación?
9. ¿Qué recomienda para el abastecimiento de alimentos en una organización social con pocos recursos económicos?
10. ¿Qué elementos o actividades se deben considerar en el proceso de producción de una organización que brinda servicios de alimentación?
11. ¿Considera importante la creación de manual/procedimiento o protocolos para la elaboración de las raciones de comida?
12. ¿Qué recomienda para un proceso de distribución más eficiente?
13. ¿Cómo se maneja el proceso de devolución en una organización social?
14. ¿Cómo se identifica un cuello de botella en los procesos de la cadena?

Preguntas sobre el modelo SCOR para la gestión de la cadena de suministro:

15. ¿Cuál es la importancia del modelo SCOR?
16. ¿Cuáles son los principales atributos del modelo SCOR?
17. ¿Cuáles serían los principales retos para aplicar el modelo SCOR a una organización social?
18. ¿Cuál es el impacto del modelo SCOR a la cadena de suministro?

19. ¿Consideras que el modelo SCOR podría aportar al comedor popular?

Preguntas sobre la gestión de riesgos de la cadena de suministro:

20. ¿Considera usted que desarrollar la gestión de riesgos en una organización es importante? ¿Por qué?

21. ¿Cuál considera usted que es el objetivo de la gestión de riesgos en relación a la cadena de suministro?

22. ¿Cuáles considera usted que son los principales riesgos de una organización que brinda servicios de alimentación?

23. ¿Cómo aplicar la gestión de riesgos a una organización social?

24. ¿Cuál es la importancia de mantener mecanismos de trazabilidad en la gestión de riesgo de la cadena de suministros?

25. ¿Qué KPI 's considera importante para medir y controlar la cadena de suministro?
Mencione 3

ANEXO F: Resultados de entrevista a Especialistas en la Gestión de la cadena de suministro

- **Miguel Ignacio Córdova Espinoza**

La importancia de la cadena de suministro radica en generar valor para la empresa y para ello se debe evitar interrumpir los flujos de información, recursos y dinero. Si se gestiona eficientemente los procesos de la cadena, se pueden reducir los costos, reducir la incertidumbre y asegurar el servicio al beneficiario. Para ello, es necesario que todos los actores de la cadena comprendan la importancia de su rol y exista una comunicación abierta y transparente. Respecto a los procesos, para una planificación eficiente, se debe conocer la demanda proyectada y a partir de ello planificar las cantidades, raciones y costos a incurrir por capacidad del comedor. En tanto, el abastecimiento debe evitar que se incurra en costos altos por una inadecuada gestión y relación con los proveedores; es importante que se establezcan relaciones a largo plazo. Respecto al proceso de producción, las actividades deben evitar al mínimo las mermas y desperdicios, y para ello se recomienda el uso de manuales, recetarios y estandarizar las raciones; además, las socias deben recibir capacitaciones para que realicen de mejor manera sus funciones. En cuanto al proceso de distribución, el tiempo de entrega debe ser estandarizado para evitar retrasos, comidas frías, entre otros; asimismo, se debe contar con socias suficientes para la atención. Respecto al proceso de devolución, el comedor debe contar con políticas y protocolo de devolución, además de tener un comité o grupo de socias con funciones específicas y así evitar inconvenientes con los beneficiarios. Finalmente, aplicar el modelo SCOR a una organización con bajos recursos y limitaciones como el comedor popular, aportará para identificar y evidenciar los cuellos de botella y también en identificar y gestionar los principales riesgos; para ello, es necesario contar con un plan de contingencia e indicadores de trazabilidad como los días de retraso del proveedor, stock, tiempo de rotación, fill-rate, entre otros.

- ***Claudia Fiorella Fabian Vargas***

La cadena de suministro es estratégica para cualquier organización; por este motivo, se debe prestar atención al flujo de información, dinero y recursos para evitar inconvenientes con los insumos que se transformarán y generan el producto final. La buena gestión permitirá que se ahorren costos y el flujo sea más transparente. En cuanto a los procesos, es necesario estimar la demanda, es decir, cuánta será la cantidad de raciones, recursos, tiempos, horarios, entre otros, ello permitirá realizar de manera óptima los siguientes procesos. Así, el proceso de abastecimiento requiere de controlar la forma en que se realice el almacenamiento de los productos, es decir, se debe evaluar las condiciones de ambiente, espacio, ubicación, stock, inventario, fechas de

vencimiento, entre otros; ello evitará que se generen pérdidas. Respecto al proceso de producción, se debe considerar la producción de las socias como factor principal, ya que depende de ellas para controlar y estandarizar los tiempos de cocina, de cocción, entre otros; también, crear manuales y tomar en cuenta las buenas prácticas de otras organizaciones como los restaurantes para comparar en tiempos e incluso en la forma de cocinar. En tanto, el proceso de distribución se debe evaluar la manera en la cual se entrega las raciones a los beneficiarios, es decir, si se entregará en un recipiente, táper, etc; también, es necesario que se evalúe el impacto de la producción para reducir la huella de carbono. En cuanto al proceso de devolución, se debe contar con políticas y personal capacitado para atender cualquier inconveniente. Finalmente, el modelo SCOR permitirá identificar los actores, flujos y procesos y así poder medir y controlar los cuellos de botella que pudiesen existir en la cadena; para ello, es necesario que se incluya indicadores como el fill-rate, la tasa de interés de retorno, entre otros.

- ***Jessica Guevara Padilla***

La cadena de suministro para todas las organizaciones es un foco de generación de ahorro y diferenciación, así también es importante la visibilidad del flujo de materiales, dinero e información a fin de lograr una cadena colaborativa. Los procesos más importantes son el abastecimiento, almacenamiento y distribución. Para la planificación, se debe conocer bien la zona de alcance y la capacidad de lo que se va a realizar sobre todo en temas de almacenamiento y distribución. Para abastecimiento un punto principal es desarrollar el poder de negociación frente a los proveedores y conseguir recursos a menores precios, en el abastecimiento se tienen que aliar los comedores populares cercanos para buscar compras por volumen y poder negociar mejores precios en los recursos. Para producción, es importante ser precisos, se debe elaborar la lista de materiales y el aprovisionamiento con los proveedores debe ser *just in time*. Asimismo, la elaboración de manuales permite que el personal sepa cómo actuar y tener menos disposición al riesgo, así como la creación la importancia es la difusión. Para distribución se considera el proceso más crítico, ya que una vez se tiene el producto terminado se debe asegurar que no se pierda en el riesgo de manipulación. Para distribución Es importante tener claro cómo y en qué casos se aplican para devolución. El modelo SCOR su importancia data en la información que se obtiene para actuar, así como la fiabilidad que te brinda, así como el enfoque de planificación que te brinda la evaluación del cuestionario. Para el tema de riesgos, se debe reducir, minimizar los riesgos y mapear los procesos más críticos y así generar cualquier tipo de mejora, el riesgo más importante está relacionado al proveedor: adquisición, y para el caso de producción la homologación ayudaría a garantizar los insumos. La trazabilidad es un punto importante, los KPIS relevantes: % de riesgo obtenido, distribución on time y aseguramiento de insumos.

ANEXO G: Guía de entrevista para Especialistas de Gestión de restaurantes

Guía de entrevista para Especialistas de Gestión de restaurantes

Preguntas sobre la gestión de restaurantes

1. ¿Cuál es la importancia de la gestión de restaurantes?
2. ¿Cuáles son las consideraciones para una gestión de restaurante?
3. ¿Cómo se controla la inocuidad de los alimentos en un restaurante?
4. ¿Cómo se diferencia la gestión de restaurantes de otros sectores?
5. ¿Cuál es la estructura/organigrama básico de un restaurante?

Preguntas sobre la cadena de suministro de un restaurante

6. ¿Cuál es la importancia de la cadena de suministro en un restaurante?
7. ¿Cómo se gestiona la cadena de suministro de un restaurante?
8. ¿Cuáles son los procesos más importantes de la cadena de suministro de un restaurante?
9. Respecto a la planificación ¿Cómo se desarrolla el proceso en un restaurante?
10. ¿Cómo se realiza el pronóstico de la demanda de un restaurante?
11. Respecto al abastecimiento ¿Cuál es la importancia de desarrollar eficientemente el proceso de abastecimiento en un restaurante? ¿Cómo se realiza?
12. ¿Cómo se organiza y controla el inventario para un comedor?
13. ¿Cuáles son las principales características que debería tener la infraestructura de un restaurante?
14. ¿Cuáles son las principales actividades para el proceso de elaboración de las raciones de comida?
15. ¿Cómo controlar las mermas y desperdicios de un restaurante?
16. ¿Cuál es la importancia de brindar capacitaciones al personal de un restaurante?
17. ¿Cuál es la importancia de elaborar un recetario o manual instructivo?

Preguntas sobre la gestión de riesgos de un restaurante

18. ¿Cuáles son los principales riesgos de un restaurante?
19. ¿Cuál es la importancia de la gestión de riesgos de un restaurante?
20. ¿Cómo se debe aplicar la gestión de riesgos en un restaurante?

ANEXO H: Resultados de entrevista a Especialistas de Gestión de restaurantes

- ***Jonathan Rojas Soto***

La gestión del restaurante se basa principalmente en conocer al comensal y entender sus necesidades; para ello, se debe estandarizar los procesos de la cadena de suministro, realizar manuales de los menús, capacitar al personal, identificar los riesgos y contar con una buena cadena de frío. Asimismo, se debe controlar la inocuidad de los alimentos, a partir de la manipulación de estos, el almacenamiento y transformación, y para eso se debe estandarizar los procesos. Respecto a los procesos de la cadena, la planificación involucra realizar el pronóstico de la demanda, a partir del ticket promedio, se debe desarrollar manuales que permitan realizar las actividades dentro y fuera de la cocina e identificar la capacidad de producción del comedor. Seguido de ello, el proceso más importante es el abastecimiento, ya que involucra el pedido, compra, relación con proveedores, verificación de los productos a partir de su calidad y estado, recepción hasta el almacenamiento; sobre esto, se debe contar con orden que permita desarrollar las actividades de manera fluida y también contar con indicadores que permitan saber el stock de productos de entrada y salida, fecha de vencimiento, etc. En tanto, el proceso de producción es liderado por el chef principal y para ello se debe tener cantidades y raciones estandarizadas, así como las actividades a ejecutar para la cocina; de esta manera, se podrá reducir las mermas y desperdicios.

- ***Michel Seiner***

La importancia de la gestión de los restaurantes radica en saber manejarlo a partir de estándares de operación como la limpieza e higiene, cadena de frío, el fechado, la producción, los ingresos, la toma de temperatura de cámaras de frío, almacenamiento, cosas para guardar para que no haya contaminación cruzada, personal capacitado, etc. Una de las principales diferencias con otros sectores es la gestión del *back of house*, lo cual involucra que los encargados reconozcan la importancia de su rol, ya que si no se generan pérdidas; lo segundo es el *front of the house*, la cual consiste en brindar un servicio de calidad, colocando al cliente en el centro para la toma de decisiones. Así, la cadena de suministro es importante para la relación con los proveedores, la cual debe ser de largo plazo y duradero. Respecto a los procesos de la cadena, primero se debe proyectar la demanda para conocer los requerimientos, porciones y cantidades, y para ello se puede recurrir a un histórico de datos. Por otro lado, el abastecimiento requiere tener en claro las cantidades a comprar, una receta estandarizada y contar con un almacén con las condiciones necesarias para albergar los productos perecibles y no perecibles. Finalmente, respecto a los

riesgos, los principales son accidentes en cocina como los incendios, temperaturas altas, mala reputación, cuchillo, hurto, daño a las socias como corte y daños a terceros; en base a ello, se debe realizar un plan de acción para contrarrestar y controlar los riesgos.

- ***Rodrigo Riquelme***

La gestión de restaurantes está enfocada en el cliente y el servicio que se le ofrece. El tema de los proveedores es importante, lo relacionado al abastecimiento es crucial, tener en cuenta todas las variables de la operación, no solo enfocarse en el precio, porque puede ser que el más barato me venda al contado y se pierde la posibilidad del crédito, el cual ha reflatado mucho durante la pandemia. Respecto al almacenamiento debe tener una persona idónea a cargo que sepa revisar los productos, visual, tacto y olfato, a fin de no generar mermas en exceso. La preparación, donde también hay que manejar un tema de mermas, así como la estandarización de las recetas a fin de lograr una exactitud en el rendimiento de los víveres del almacén. Control del almacén y los costos son los puntos más importantes a desarrollar en la cadena ya que son puntos críticos para los costos que se incurre en el servicio para que fluya el sistema, una vez controlada el almacenaje se debe prestar atención a la cocina para controlar la cantidad de la merma.

- ***Jhon Guerovich***

Para la gestión de restaurante, el desarrollo de concepto de valor del producto y el servicio va a estar definido por el público objetivo, en el caso de los comedores más que nutrirse es llenarse. Es importante tener una cabeza de producción que se encargue de adquirir los materiales y hacer que lleguen de la mejor forma al proceso de cocina y que cada material sea considerado como insumo para cuidar mucho la poca generación de residuos y desperdicio. El comedor popular debe manejar una ratio costo beneficio alto, un área de compras muy fuerte es importante para poder negociar y hacer de repente no solo compra SPOT diarias sino acuerdos a largo plazo con proveedores que puedan brindar suministros de manera sostenida. El modelo del comedor es *make to stock*, lo cual hace que las cantidades que tienen que almacenar y tener listas para preparar requiere una complejidad, por lo cual el área almacenamiento es crucial para mantener la calidad y reducir la merma y desperdicio hasta cocinar, eso también se aporta a través de la receta de fórmula. Para el área de compras, la negociación debe ser por licitación, compras del tipo subasta, órdenes de compra abierta, órdenes de compra recurrente básicamente buscando el conservar o mantener las condiciones de compra más conveniente a largo plazo buscando sostenibilidad a través del desarrollo de proveedores. El plan de demanda debe conocerse a nivel práctico, se debe poner en papel la categorización de insumos, y tener oportunidades de eficiencia y ahorros, la categorización servirá como táctica de negociación.

ANEXO I: Guía de entrevista para Especialistas de Organizaciones Sociales

Guía de entrevista para Especialistas de Organizaciones Sociales

Preguntas sobre organizaciones sociales:

1. ¿Cuál es la importancia de una organización social?
2. ¿Cómo considera usted que es la gestión de una organización social?
3. ¿Qué diferencia a una organización social de una organización privada o pública?
4. ¿Cuáles son las principales características de una organización social? comunes?
5. ¿Considera usted que las organizaciones sociales que brindan servicios de alimentación son importantes para la sociedad? ¿Por qué?
6. ¿Cuáles son los principales indicadores para medir y controlar el rendimiento de una organización social?

Preguntas sobre Factores Críticos de Éxito en una organización social:

7. ¿Cuál es la importancia de identificar los factores críticos de éxito?
8. ¿Cuáles considera usted los principales factores críticos de éxito?
9. ¿Considera importante desarrollar el liderazgo en una organización social? ¿Por qué?
10. ¿Por qué es necesario desarrollar la capacidad de negociar? ¿Cómo recomienda usted desarrollarlo en una organización social?
11. ¿Por qué una organización social puede ser considerada como agente de cambio? ¿Cómo se desarrolla el triple impacto?
12. ¿Cuál es la importancia de que una organización social desarrolle objetivos de corto, mediano y largo plazo?
13. ¿Cómo se desarrolla la gestión de beneficios en una organización social?
14. ¿Cuál es el rol de la participación de la comunidad en una organización social? ¿Lo considera importante? ¿Por qué?
15. ¿Considera usted que desarrollar una gestión de riesgos en una organización social es importante? ¿Por qué?

Preguntas sobre la Eficiencia de una organización social:

16. ¿Qué considera usted que es la eficiencia en una organización social?
17. ¿Cuáles son los beneficios de la eficiencia a una organización social?
18. ¿Considera usted que la eficiencia es clave para una organización social? ¿Por qué?
19. A partir de los mecanismos de eficiencia estratégica y operativa ¿Considera usted que se debe dar la misma importancia a ambos? ¿Por qué?
20. En una organización social que brinda servicios de alimentación ¿Cómo se identifica la eficiencia? y cómo maximizo?

ANEXO J: Resultados de entrevista a Especialistas de Organizaciones Sociales

- ***Hellen López Valladares***

Las organizaciones sociales trabajan por el bien común y para contribuir con las diferentes brechas que existen en nuestra sociedad; esta se caracteriza por su cercanía con las personas, su estructura organizacional y financiamiento. A partir de ello, se puede afirmar que una organización social que brinda servicios de alimentación como lo es el comedor popular, contribuye al derecho de la alimentación y a contribuir con la ODS 2: Hambre Cero. Así, para medir y controlar que se cumpla con el propósito, es necesario que se incluya indicadores como el número de beneficiarios, indicadores de calidad y de impacto. Por ese motivo, las socias deben desarrollar el liderazgo en su gestión para que cuenten con las herramientas y conocimientos necesarios para forjar alianzas estratégicas con otras organizaciones, recaudar fondos y negociar mejores precios. Respecto al impacto que se genera: por el lado ambiental, se debe promover un impacto cero y el reciclar o generar huertos; por el lado económico, el comedor trabaja para visibilizar las brechas que existen en el país y por ello se debe buscar un modelo que les genere ingresos para poder llevar a cabo de manera eficiente sus funciones; por el lado social, el empoderamiento de las socias y el desarrollo de habilidades blandas fortalece su crecimiento personal y laboral en los comedores. Para ello, es necesario que se establezcan objetivos de mediano y largo plazo, y que se involucre a la comunidad y beneficiarios para co-creación y ejecución de las diferentes actividades. Finalmente, respecto a la gestión de riesgos, es importante que la organización los identifique y gestione a partir de un plan de contingencia, así se aprovechará mejor los recursos y se podrá maximizar el número de raciones.

- ***Berenice Rodríguez Vargas***

Una organización social busca contribuir con un tema social; en ese sentido, es necesario entender de dónde proviene el financiamiento y cómo se conseguirá. Así, las principales características son liderazgo, voluntariedad, transparencia y negociación. A partir de ello, se puede afirmar que los comedores populares cumplen un rol importante en nuestra sociedad, el cual contribuye con los problemas de alimentación, específicamente la inseguridad alimentaria, pero también busca el empoderamiento de la mujer, quien usa este espacio para intercambiar opiniones y percepciones. En ese sentido, es necesario que se incluya indicadores y métricas para medir y controlar los procesos de la cadena, tales como el número de beneficiarios, número de raciones, entre otros. Para ello, es necesario que se tome en cuenta los factores críticos como el liderazgo, la capacidad de poder negociar con otras organizaciones de diferentes sectores, fomentar un impacto social

positivo como la segregación de residuos y desechos. Finalmente, es fundamental que se reconozcan los riesgos de la organización y se trace un plan para evitar pérdidas; de esta manera, los comedores podrían desarrollar la eficiencia tanto en el ámbito estratégico a partir del planteamiento de objetivos, planes de acción, estructura, y desde el ámbito operativo, mediante el análisis y desarrollo de las actividades que conforman los procesos, el rol de los actores, etc., permitiendo reducir costos y recursos.

- ***Guiselle Romero Lora***

Las organizaciones sociales contemplan una mirada de foco, para afrontar dilemas y retos que principalmente no encajen en lo público y empresarial. Estas organizaciones complementan el ámbito micro al mirar problemáticas más focalizadas. Se debe seguir indicadores como: Eficiencia Organizativa y Sostenibilidad Financiera. Un liderazgo más transformador, se fija en el detalle, toman decisiones con sus equipos, las mujeres no se reconocen como el germen de las soluciones innovadoras. Desarrollar una negociación asertiva, una negociación que parte de reconocer a todos como pares y buscar una negociación en la que todos ganen. A veces va a tener que hacer que conversen los intereses de un municipio, con la de los usuarios, con la de sus propios hijos, sus propias familias y la comunidad en su conjunto; yo les veo mucho potencial a las mujeres desarrollando este tipo de roles. Si tienes recursos atados a un marco normativo, es claro que primero tienes que cumplir esos objetivos, pero sí logras optimización de recursos puede llevar a otros beneficios para la organización, así se podría solicitar más recursos para consejerías nutricionales, a través de financiamientos por la municipalidad. La comunidad es quien debe valorar las actividades que realiza la organización, si se logra que el municipio disponga de recursos para otras actividades, la comunidad empoderada demandará a las nuevas autoridades un programa con las mismas características. La comunidad es un aliado, es quien valora mi contexto autorizante. La inocuidad es un riesgo principal, riesgo de intoxicación alimentaria, adecuados protocolos en la cadena de suministro tanto de los bienes que llegan como en el delivery oportuno, hasta el desecho oportuno, de los productos que en este caso no voy a usar. Las manos expertas deben saber verificar la calidad de los productos de origen microbiológico y envasados. Se podría dar prestaciones alimentarias de bajo costo que sean chatarra, el menor costo tendría que estar equilibrado con el balance nutricional de la ración, allí la eficiencia está mediatizada por el tipo de alimentación que tu das.

ANEXO K: Guía de entrevista para Especialistas de Comedores Populares

Guía de entrevista para Especialistas de Comedores Populares

Preguntas Generales:

1. ¿Cuál considera usted es el principal objetivo de los comedores populares?
2. ¿Cuáles considera que son las principales características del comedor popular?
3. ¿Cuál es la importancia de contar con comedores populares?
4. ¿Considera usted al comedor popular como una organización social que brinda servicios de alimentación? ¿Por qué?
5. ¿Cuál es la estructura organizativa del comedor popular?
6. ¿Cuáles son los problemas más comunes en la gestión de un comedor popular?
7. ¿Considera usted que el comedor popular contribuye a la seguridad alimentaria del país? ¿Por qué?
8. ¿Cuál es la diferencia del comedor popular frente a organizaciones como el vaso de leche, olla común, Qali Warma, etc.?

Preguntas de la cadena de suministro del comedor popular:

9. ¿Cómo se desarrollan las actividades en el comedor popular?
10. ¿Cuál considera usted es el principal motivador de las socias activas para laborar el comedor popular de manera voluntaria?
11. ¿Cuál es el rol del gobierno? ¿Qué acciones realiza a favor del comedor?
12. ¿Tiene conocimiento sobre el financiamiento/presupuesto que reciben los comedores populares? ¿La cantidad es la misma para todos los comedores? ¿Cómo se establece?
13. ¿Cuál es el flujo para que los comedores populares reciben donaciones de terceros?
14. ¿Considera usted que la cadena de suministro del comedor es eficiente? ¿Por qué?
15. ¿Qué cuellos de botella identifica en los procesos/actividades para la elaboración de las raciones de comida? ¿Se toman acciones para mejorarlo?
16. ¿Considera usted que los comedores populares cuentan con una adecuada infraestructura? ¿Por qué?
17. ¿Se han establecido manuales o recetas para la elaboración de las raciones de comida? ¿Cuál es su importancia?
18. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora para la gestión de la cadena de suministro del comedor popular?
19. ¿Considera usted que afecta la pandemia al funcionamiento de los comedores populares?
20. ¿Cuáles son las características que debería tener el comedor popular?

ANEXO L: Resultados de entrevista a Especialistas de Comedores Populares

- ***Nedda Angulo***

El objetivo principal de los comedores populares es la seguridad alimentaria, y estos pueden ser catalogados como organizaciones comunitarias, unidades económicas de producción, entre otros. En tanto, es necesario que se considere la logística del comedor mediante la relación con los proveedores, costos incurridos, manejo de insumos, entre otros. Uno de los grandes problemas es el financiamiento que recibe por parte del gobierno, el cual según ley debería ser mayor al 65%; no obstante, solo se recibe entre un 30-35% de los costos. Asegurar la ingesta mínima necesaria también implica la renovación de equipos, donaciones de alimentos, entre otros. En cuanto a la estructura del comedor, está conformada por una presidenta, coordinadora, secretaria de abastecimiento y tesorera. Por otro lado, es importante mencionar que las socias reconocen los casos sociales y saben qué personas, niños, mujeres, personas mayores necesitan apoyo para alimentarse, por eso cuentan con una lista padronal. En cuanto al rol del gobierno, este debe asegurar la continuidad y brindar soporte al comedor popular, pero se debería actualizar el monto de financiación, ya que la calidad de vida y los víveres en general han aumentado. Respecto a los procesos de la cadena, se debe prestar atención al manejo de los alimentos, así como preservar y almacenar correctamente. Finalmente, el comedor debe buscar que las personas tengan seguridad alimentaria y esto implica cooperaciones comunitarias; también, asegurar un manejo adecuado de alimentos, protocolos sanitarios y de salud, visibilizar los costos de forma que pueda exigir calidad.

- ***Relinda Sosa***

objetivo del comedor popular es facilitar el acceso alimentario a las familias de menores recurso, la prioridad ahora es sobre todo para los ubicados en las zonas más críticas, tener una dotación de recursos alimentarios y también de protección sanitaria, o en todo caso recursos económicos directos para poder disponer las compras de lo que se requiere. De acuerdo a la cantidad que cocinan y la ubicación si están más accesibles a un mercado mayorista siempre es una oportunidad de adquirir productos a menos costos y por lo tanto también se puede abaratar los costos. Se le suma el que muchos comedores no poseen local propio, no contar con servicios, ya que principalmente se encuentran en las periferias. De parte del gobierno, hay una suerte de inercia de no mirar más allá, un problema que no logro entender cómo se han podido resolver es que la gestión de los alimentos, la compra de los alimentos ya tenía dificultades con los municipios por la ejecución de compras tardías previo a la pandemia. Por ejemplo, en la pandemia pocos

sabían que los comedores no atendían a toda la gente que demandaba el servicio no porque no quería sino porque no tenía alimentos. Respecto al financiamiento, suele ser el 25% en el mejor de los casos, normalmente está en el 20%. La cadena de suministro de mejorar en los últimos tiempos se ha distorsionado por los problemas poco transparentes, pero, ahora hemos planteado y lo venimos haciendo frente al MIDIS ahora hemos planteado frente a los candidatos para la segunda vuelta, revisar estos procesos normativos los mecanismos de compras de los productos para los programas alimentarios para mejorar o adaptar otros mecanismos que sean más directos. El cuello de botella del proceso es la preparación de la comida, las compras y la preparación de la comida porque la mayor parte de las materias primas o productos que se prepara el menú los tienen que comprar, pero si no tienes el capital no puedes hacer compras baratas ni puedes ahorrar en el tiempo de compras.

- **Luis Soltau**

El principal objetivo del comedor es hacer frente a la alimentación, a través de la colectividad, ya que individualmente no se logra acceder a una canasta mínima de alimentación. La colectividad permite organizarse para tener los recursos y entre todos cubrir los costos fijos: gas, luz y agua, así como la compra de mayores volúmenes para obtener mejores precios. La práctica se llevó a cabo a través de la experiencia empírica, no hay formación de gestión, en el camino obtienen conocimiento y se organizan para conseguir alimentos, comprar, cocinar y distribuir, y así lograr preparar las raciones. Todos asumen sus funciones, pero no hay un manual o estudio de tiempos ni indicadores. El comedor podría ser un espacio para políticas de vacunación y anemia, pero perdió el potencial del espacio por la falta de continuidad de los gobiernos. Los comedores, llevan un registro de caja por ingresos y egresos en cuadernos con lápiz. La municipalidad les exige un registro del inventario y el control lo realizan ellos a través de la supervisión para validar el uso de los víveres, las actividades se realizan empíricamente. En el abastecimiento las compras son ineficientes, hay mucha merma, no todo lo que se prepara es vendido, pero sí consumido, no se realiza un costeo adecuado de la ración, no se imputa el costo por la mano de obra, los costos que no visibilizan todos los incurridos en la cadena. Asimismo, no tienen los espacios adecuados para almacenar o cocinar, así como la falta de estandarización de las porciones por cercanías o afinidad a ciertos beneficiarios. Así como el acceso a los servicios básicos como agua o luz, no necesariamente se o no es permanente. La mejora debe venir por otro lado, no se trata de mejorar los comedores populares, el objetivo de un país debería ser que los comedores populares no existan, entonces debería cada uno tener la capacidad de tener un ingreso a partir de un empleo que te genera lo suficiente para que con ese ingreso

ANEXO M: Guía de entrevista para la Municipalidad Provincial del Callao

Guía de entrevista para la Municipalidad Provincial del Callao

Proceso de planificación de la cadena de suministro:

1. ¿Realizan un pronóstico de la demanda para los Comedores Populares?
2. ¿Quién se encarga de desarrollar la ficha técnica para los productos de la canasta del PCA?
3. ¿Qué acciones realizan para apoyar la planificación de la compra de alimentos para el comedor popular?
4. ¿Cuál es el plan de trabajo que manejan para cumplir con el abastecimiento de los comedores populares?
5. ¿Cuánto le corresponde del presupuesto del PCA a la Provincia Constitucional del Callao, y cuánto le corresponde a Carmen de la Legua?
6. ¿Qué conceptos incluye el presupuesto transferido a la municipalidad?
7. ¿Cuánto financiamiento designan del presupuesto de la municipalidad a los comedores populares? ¿Incluye solo víveres o algunos utensilios adicionales?
8. ¿Cuántos beneficiarios o raciones le corresponde del PCA al distrito de Carmen de la Legua?
9. ¿Cuánto tiempo se demora en atender tu pedido de compra, se menciona en el contrato?
10. ¿Se han generado devoluciones por mercadería dañada?

Proceso de abastecimiento de la cadena de suministro:

11. ¿Cuál es el proceso de licitación para la elección de los proveedores del PCA? tiempos/procesos/encargado.
12. ¿En qué momento del año se realiza el proceso de licitación?
13. ¿Cuáles son los criterios para la selección de los proveedores? ¿Quiénes intervienen?
14. ¿Qué condiciones de pago se establecen con los proveedores?
15. ¿Existe un proceso de licitación para cada presupuesto o es el mismo? ¿Cuántos y quiénes son los proveedores que suministran los alimentos para los comedores?
16. ¿Han pensado establecer las órdenes de compra mayores a 1 año, a fin de reducir costos?
17. ¿Cómo se realiza la entrega de los alimentos y qué plazos de entrega se tiene establecido? ¿son sacos, bolsas?
18. ¿Se cuenta con una política de entrega?
19. ¿Las socias de los comedores se reúnen con los proveedores durante el proceso de licitación?
20. ¿Se realizan evaluaciones a los proveedores? ¿Si no llegan a cumplir algunas de las condiciones pactadas se sancionan?
21. ¿La contraloría participa en el proceso de licitación?

22. ¿Cuáles son las condiciones del despacho que se coordinan con el proveedor? - tiempo, tamaño de lote, embalaje, condiciones de ventas, modo de transporte y un adecuado transportador.

Proceso de distribución de la cadena de suministro:

23. ¿Cómo se valida la calidad de los víveres una vez entregados por el proveedor?
24. ¿Cómo coordinan con el MIDIS la entrega de alimentos para el Comedor Popular?
25. ¿Dónde almacenan los productos recepcionados por los proveedores?
26. ¿Cuál es el tiempo promedio de entrega de los alimentos?
27. ¿Cuál es el horario de entrega? ¿Cuánto tiempo demora?
28. ¿Se realiza un seguimiento para la entrega?
29. ¿Cuántas veces al mes se realiza?
30. ¿La entrega a los comedores es de manera directa con la municipalidad o el proveedor?

Proceso de devolución de la cadena de suministro:

31. ¿Alguna vez los alimentos han sido dañados en el transporte?
32. ¿Los alimentos se etiquetan?
33. ¿Cuentan con algún procedimiento para realizar devoluciones?
34. ¿Cómo se verifica la fecha de vencimiento de los alimentos?
35. ¿Cuáles son las devoluciones/quejas más frecuentes?

ANEXO N: Resultado de entrevista para la Municipalidad Provincial del Callao

- Planificación: i) Todos los comedores populares tienen un Comité de Gestión, a partir del cual se establece tener un mínimo de 50 beneficiarios. No obstante, solo se apoya el 10% a 15% de la ración. ii) El MIDIS realiza la transferencia de fondos y se planifica el abastecer a los comedores del Callao. iii) Todo el proceso está bajo la Ley N° 27767, la misma que sirve de lineamiento para los siguientes procesos de la cadena.
- Abastecimiento: i) La elección de los proveedores se realiza a partir de la Ley, en la que se establecen los criterios de selección, penalidades, cronogramas, etc. ii) El contrato se realiza anual; no obstante, el pago es mensual. iii) No se realizan evaluaciones al desempeño de los proveedores y tampoco se establecen relaciones de largo plazo. iv) La relación con el proveedor es nula y este se encarga de transportar los víveres al almacén de la municipalidad y este de distribuirlo.
- Distribución: i) La calidad de víveres se valida una vez almacenados los víveres y la encargada, la ingeniera, se encarga de verificar las condiciones en que llegan los productos. ii) Si bien la Ley estipula un cronograma, este solo es para la municipalidad, mas no para la entrega de las socias. iii) La distribución a las socias se realiza a través de la tercerización de camiones en el CDA de las socias del distrito de Carmen de la Legua. iv) Este se valida a partir de la firma de la presidenta, lo que confirma su recepción.
- Devolución: Existen políticas de penalidad para el proveedor, mas no un procedimiento de gestión para atender las quejas, reclamos y devoluciones de productos por parte de las socias.

ANEXO Ñ: Guía de entrevista para las Socias del Comedor Popular

Guía de entrevista para las Socias del Comedor Popular

Preguntas generales:

1. ¿Cuál es el objetivo del Comedor Popular? ¿Cómo lo logra?
2. ¿Cuál es la principal preocupación del Comedor Popular?
3. ¿Cuál considera usted que es su ventaja competitiva respecto a otras organizaciones que brindan el servicio de alimentación?
4. ¿Tienen a una jefa/lideresa/presidenta por Comedor Popular?
5. ¿Considera importante tener manuales, procedimientos, políticas? ¿Por qué?
6. ¿Cuáles son las mejores cualidades del Comedor Popular?
7. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora del Comedor Popular?
8. ¿Cuántas socias activas laboran en el Comedor Popular?
9. ¿Cuáles son las expectativas del Comedor Popular para el siguiente año?

Proceso de planificación de la cadena de suministro:

10. ¿Cómo planifican el abastecimiento/compra de los alimentos para las raciones de comida?
11. ¿Cómo se determina al responsable para gestionar la cantidad de alimentos?
12. ¿Conocen el número aproximado de raciones por día? ¿Cómo se organizan para racionalizar los alimentos?
13. ¿Realizan el pronóstico de la demanda? ¿Cómo?
14. ¿Cuánto financiamiento reciben por parte de la Municipalidad Provincial del Callao?
15. ¿Cómo se distribuye el horario del trabajo? ¿son las mismas?
16. ¿Cómo se dividen las actividades principales? ¿Cuáles son?
17. ¿Cuántos beneficiarios tienen en su cesta nominal?

Proceso de abastecimiento de la cadena de suministro:

18. ¿Quién realiza las compras de los alimentos? ¿Dónde lo realizan? ¿mercado, tienda?
19. ¿Cuáles son los alimentos más importantes para la elaboración de las raciones de comida? Mencione los 10 principales.
20. ¿La Municipalidad Provincial del Callao les provee de alimentos? ¿Cuántos proveedores tienen?
21. ¿Cuál es el tipo de relación que tiene con la Municipalidad? ¿Ha existido alguna clase de conflictos?
22. ¿Reciben donaciones de alimentos por parte de empresas privadas?
23. ¿Cómo se comunica con la Municipalidad en caso necesite donaciones de alimentos?
24. ¿En qué horario/ días recibe la entrega de alimentos por parte de la Municipalidad?

25. ¿De qué manera se realiza la entrega de los alimentos?
26. ¿De qué manera realizan el control de inventario? ¿Utilizan algún método?
27. ¿Cuál es la cantidad de alimentos que compra para la semana?
28. ¿En algún momento hubo problemas con el stock de alimentos? ¿Cómo lo solucionaron?
29. ¿Cuáles son los problemas más comunes en el abastecimiento de alimentos?
30. ¿De qué manera realiza la recepción de los alimentos?
31. Respecto a sus almacenes ¿Cuenta con un espacio determinado para colocar los alimentos?
32. ¿Cuál es la capacidad de su almacén de inventario?
33. ¿Cuenta con ollas? ¿Refrigeradora? ¿Cómo acceden a ellas?
34. Respecto a la infraestructura del comedor ¿Cuenta con servicio de luz y agua?
35. ¿Cuáles son los principales retos?

Proceso de producción de la cadena de suministro:

36. ¿De qué consta la ración de comida que se ofrece?
37. ¿Se brinda postre, fruta o jugo?
38. ¿Cuáles son las actividades para la elaboración de las raciones de comida?
39. ¿Manejan un manual que defina las actividades?
40. ¿Solo venden raciones de comida? ¿Desayunos? ¿Cenas?
41. ¿Cuál y por qué consideraría un cuello de botella en la elaboración de las raciones de comida?
42. ¿Cuál es el tiempo promedio que se demora en realizar las raciones de comida?
43. ¿Manejan un recetario estandarizado? ¿Por qué?
44. ¿Qué consideraciones tienes para evitar mermas y desperdicios de alimentos?
45. ¿La Municipalidad les brinda capacitaciones?
46. ¿Realizan mantenimiento de los electrodomésticos/maquinarias? ¿Cada cuánto tiempo?
47. ¿Cómo se maneja el control de la calidad? ¿De qué manera lo realizan?
48. ¿Cómo se evalúa la productividad/rendimiento de las socias activas?
49. ¿Cómo define el menú de la semana?
50. ¿Tienen asesoramiento de nutrición por parte del MIDIS?
51. ¿Cómo miden la cantidad o calidad de los nutrientes de la ración de comida?

Proceso de distribución de la cadena de suministro:

52. Luego de servir la ración de comida ¿Cómo se entrega los alimentos al beneficiario?
53. ¿Se debe hacer cola para recibir la ración de comida? ¿Cuál es el procedimiento?
54. ¿Cuál es el precio por ración de alimento? ¿Cómo lo definen?
55. ¿Cómo se realiza el pago?

56. ¿Cuántos casos sociales se realizan por día?
57. ¿Cuál es el tiempo de entrega de las raciones?
58. ¿De qué manera miden la satisfacción de los beneficiarios?
59. ¿Han recibido quejas o sugerencias por parte de los beneficiarios? ¿Qué método utilizan para recopilar la información?
60. ¿Se realiza un registro de entrega de raciones?
61. ¿Ha tenido retrasos con la entrega de las raciones de comidas?
62. ¿Cuánto tiempo se demora en limpiar el comedor?

Proceso de devolución de la cadena de suministro:

63. ¿Alguna vez algún beneficiario se quejó por la ración de comida?
64. ¿Quién es el responsable de recibir quejas o sugerencias?
65. ¿Ha tenido devoluciones de alimentos con los proveedores de la Municipalidad?
66. ¿De qué manera se controla la inocuidad de los alimentos?
67. ¿De qué manera se controla la calidad nutricional de los alimentos?

Factores críticos de éxito:

68. ¿Quién toma las decisiones en el Comedor Popular? ¿Cómo se toman las decisiones?
69. ¿Se tiene comunicación con otras organizaciones? ¿Tienen aliados estratégicos?
70. ¿Considera al Comedor Popular como un agente de cambio? ¿Por qué?
71. ¿Cuáles son los beneficios sociales del Comedor Popular?
72. ¿Cuáles son los beneficios económicos del Comedor Popular?
73. ¿Han pensado en realizar biohuertos o sembrar sus propios alimentos?
74. ¿Cuáles son los beneficios para el beneficiario?
75. ¿Tienen objetivos de corto, mediano y largo plazo? ¿Cuáles son?
76. ¿La comunidad participa en la toma de decisiones del Comedor?
77. ¿Los beneficiarios influyen en el desarrollo de las actividades?

Gestión de riesgos de la cadena de suministro:

78. ¿Cuáles son los principales riesgos de un Comedor Popular?
79. En caso de un exceso de demanda ¿Se tiene un plan de acción?
80. ¿Manejan un plan en caso de incendio? ¿En qué consiste?
81. ¿Cómo afecta la pandemia al Comedor Popular?
82. ¿Alguna vez hubo hurto o vandalismo? ¿Cómo lo solucionaron?
83. ¿Se tiene conocimiento de las acciones a tomar en caso de riesgos? ¿Cómo se implementa?
84. ¿Cómo se adapta el Comedor Popular a la nueva normalidad?
85. ¿Cómo se mitigan los riesgos?

ANEXO O: Resultados de entrevista a las Socias del Comedor Popular

- Planificación: i) El abastecimiento de las compras es diario, este se realiza en mercados, bodegas y puestos más cercanos al comedor. Para realizar las compras, se organizan un día antes y designan a una socia. ii) El pronóstico de la demanda es a través de la intuición y no se aplican herramientas de gestión.
- Abastecimiento: i) Las compras se realizan al menudeo y diario, dado que se depende de los ingresos del día anterior. ii) No participan en el proceso de licitación de los proveedores por parte de la Municipalidad Provincial del Callao. iii) Si bien elaboran su canasta básica de víveres, frecuentemente este no se cumple a cabalidad. iv) La entrega de los víveres se realiza en el Centro de Distribución de Alimentos en el distrito de Carmen de la Legua. v) El control del inventario es básico y se encarga la almacenera.
- Producción: i) La ración de comida que se ofrece está conformada por entrada o sopa, segundo y bebida, ocasionalmente fruta si es que esta es donada. ii) Las actividades para cocinar son cortar, picar, pelar, lavar, entre otros. iii) No se cuenta con procedimientos y/o actividades estandarizadas, lo que propicia incurrir en mayores tiempos, costos y esfuerzos. iv) En cuanto a las mermas y desperdicios, las socias no generan desperdicios, dado que todo se consume y nada se bota; no obstante, se generan mermas a partir de las actividades en la cocina. v) Existe un control de calidad mínimo.
- Distribución: i) Existen tres tipos de entrega, estas son: comer en el comedor popular, recoger la comida en taper o que alguna socia realice delivery hasta el hogar del beneficiario. ii) El pago se realiza al contado; no obstante, existen los casos sociales, quienes son beneficiarios que no pagan por la ración de alimentos; al respecto, la cantidad máxima es de 7 por comedor. iii) No existe una estandarización de los tiempos de entrega, lo que influye en que algunos esperen más que otros.
- Devolución: i) No se cuentan con un procedimiento de gestión para las políticas de devolución. ii) Hasta la fecha no se han realizado devoluciones; sin embargo, se ha detectado quejas por exceso de sal o papas crudas.
- Factores críticos de éxito: i) Se evidencia que las socias dependen de la presidente y de su conocimiento en el desarrollo de actividades del comedor popular. ii) Existe una baja capacidad de negociación, lo que dificulta inclusive establecer relaciones de largo plazo con los proveedores. iii) La comunidad local no participa de las decisiones.
- Gestión de riesgos: no cuentan conocimientos básicos sobre los riesgos existentes en la cocina, cadena de suministro y en sus operaciones diarias.
- Indicadores: No existe indicadores en toda la cadena de suministro, lo que impide medir y controlar el desempeño de los procesos.

ANEXO P: Guía de entrevista para el MIDIS

Guía de entrevista para el MIDIS

Preguntas sobre comedores:

1. ¿Qué es un Comedor popular? ¿Cuáles son las características principales?
2. Sabemos que existen dos tipos de comedores ¿Cuál es la diferencia entre comedor autogestionado y financiado?
3. ¿Podríamos considerar al comedor como una organización social que brinda servicios de alimentación? ¿Por qué?
4. ¿Se cuenta con una base de datos o registro de todos los comedores populares?
5. ¿Cuál es el procedimiento para abrir un comedor popular?
6. ¿Cuántos Comedores Populares hay en Lima y Callao?
7. ¿Cómo es la estructura de un comedor popular?
8. ¿Cuáles son las actividades/procesos que se realizan en un comedor popular?
9. ¿Cómo se calcula el financiamiento por distrito?
10. ¿Cuál es su relación con las municipalidades y qué área se encarga de realizar la distribución?
11. ¿Cómo se mide y controla el rendimiento del Comedor Popular?
12. ¿Las socias reciben capacitaciones por parte del MIDIS? ¿Cada cuánto tiempo?
13. ¿Qué diferencia al Comedor Popular de otros programas sociales del MIDIS?
14. ¿Considera que el Comedor Popular es eficiente? ¿Por qué?

Proceso de planificación de la cadena de suministro:

15. ¿Cómo se planifica la donación de alimentos para los comedores?
16. ¿Planifican el financiamiento por distrito o la cantidad es la misma para todos los distritos? depende de las listas nominales
17. ¿Se realiza un seguimiento? ¿Cómo?
18. ¿Se cuenta con una estrategia de entrega?
19. ¿Se realizan registros de entrega? ¿Cómo?

Proceso de abastecimiento de la cadena de suministro:

20. ¿Cuentan con un responsable para verificar que los comedores tengan alimentos?
21. ¿A través de qué medios se comunica con el comedor?
22. ¿Manejan un inventario para los comedores?
23. ¿Cuáles consideran son los principales alimentos de un comedor?

Procesos de distribución de la cadena de suministro:

24. ¿Cómo se distribuyen los alimentos donados?
25. ¿Manejan algún documento formal que valide la entrega de estos?

26. ¿Se realizan evaluaciones de satisfacción de las socias activas? ¿Se consideran sus recomendaciones/demandas?

Proceso de devolución de la cadena de suministro:

27. ¿Qué problemas son los más frecuentes por parte de los comedores populares? ¿De qué manera se solucionan?

28. ¿Hubo casos en que no se entregó el financiamiento?

29. ¿Cómo manejan las quejas y/o recomendaciones de las socias activas de los comedores?

Preguntas finales:

30. ¿Cuáles considera son las oportunidades de mejora para el comedor popular respecto a la cadena de suministro?

31. ¿Desde el MIDIS, qué se viene trabajando para el beneficio de los comedores populares?

32. ¿Considera que la pandemia ha afectado a los comedores populares? ¿Cómo?

ANEXO Q: Resultados de entrevista del MIDIS

- Los comedores populares son una modalidad de atención del PCA que brindan el complemento alimentario de forma preparada a una cantidad de usuarios y debe cumplir los requerimientos de la ley. El presupuesto de los comedores no ha variado desde la descentralización del programa, es así que el ingreso de un nuevo comedor solo se da por el cierre de otro. Al marzo 2021 se tienen 3019 comedores en Lima y 329 en el Callao y 22 en Carmen de la Legua.
- Tipos, comedores autogestionados reciben una complementación alimentaria basada en: cárnico, grasa, cereales y carbohidratos, es así que los comedores deben financiar los productos perecibles. Los comedores subsidiados son 1500 y son inamovibles, ellos reciben la complementación alimentaria y un subsidio con rendición de cuenta.
- Convenio de Gestión, el MIDIS y el gobierno regional firman un convenio de gestión por 3 años con el gobierno local a fin garantizar la ejecución presupuestal del subsidio. Asimismo, realiza un informe anual de gestión y reportes trimestrales que contienen el avance, indicadores, el plan de supervisión anual y de capacitaciones para las socias. El Comité Local acompaña a la municipalidad en la definición de la canasta, así como compañía del proceso de adquisición de los víveres y genera alertas respecto a demoras en compra o distribución.
- Especialista PCA es el enlace con el gobierno local para todo el proceso de gestión del programa, realiza seguimiento para el registro de los comedores, la ejecución presupuestal del subsidio, capacitaciones, entre otras actividades
- Planificación, el subsidio de víveres se compra a través de una licitación bajo normativa del estado, el gobierno local es quien se encarga de llevar a cabo el proceso y gestionar las convocatorias y las presentaciones de la propuesta, normalmente hay observaciones por la OSE que deben levantarse y generan retrasos en el proceso.
- Abastecimiento, una vez que el área de abastecimiento de la municipalidad se encargue del proceso de compra y lleve a cabo el proceso de selección de proveedores, el especialista verifica si ingresaron los alimentos al almacén y si ya se tiene la programación de la distribución.
- Distribución, el personal de la municipalidad lo distribuye a los centros de acopio para el recojo por las presidentas de los comedores, el seguimiento lo realiza el especialista PCA validando con las socias si ya se inició la repartición de los víveres.

ANEXO R: Guía de observación

Guía de observación para el levantamiento de información de los procesos de la cadena de suministro de un Comedor Popular

La presente guía de observación contiene las principales actividades, características y procesos a observar durante las visitas al Comedor Popular de Carmen de la Legua:

1. Proceso de planificación de la cadena de suministro

- Planificación de las compras de los alimentos
- Pronóstico de la demanda
- Número de beneficiarios
- Número de socias activas
- Cambios en la demanda
- Técnicas de pronóstico de la demanda
- Productividad de las socias activas
- Ingreso y salida de alimentos
- Stock mínimo de inventario
- Relación con proveedores/Municipalidad
- Actividades para la elaboración de las raciones de comida
- Elaboración de balances, cuentas
- Plan de contingencia antes riesgos en el comedor

2. Proceso de abastecimiento de la cadena de suministro

- Responsable de las compras
- Alimentos más importantes para la elaboración de comidas.
- Alimentos con mayor impacto en los costes.
- Sistema de control de inventarios
- Entrega de alimentos por parte de municipalidad y/o donantes
- Cantidad de alimentos comprados
- Problemas con el stock de alimentos
- Infraestructura del comedor
- Recepción de alimentos
- Espacio delimitado para el almacenamiento de los alimentos

3. Proceso de producción de la cadena de suministro

- Servicios que ofrece (almuerzo, desayuno, cena)
- Actividades para la elaboración de las raciones de alimentos
- Cuellos de botella en sus actividades
- Manipulación de los alimentos
- Inocuidad de los alimentos
- Recursos asignados por actividad

- Verificación de la fecha de vencimiento en alimentos perecibles.
- Memas y desperdicios

4. **Proceso de distribución de la cadena de suministro**

- Ingreso y salida de los beneficiarios al comedor
- Entrega de las raciones de comida
- Disponibilidad de las raciones para los beneficiarios
- Formas de pago
- Casos sociales

5. **Proceso de devolución de la cadena de suministro**

- Reacción de los clientes al entregar/comer
- Control de incidencias

ANEXO S: Entrega de víveres a las Socias del Comedor Popular



Comedor Popular Inmaculada Concepción

Socia: Martha Sanchez Ausencia

Cargo: Presidenta Distrital de los Comedores Populares de Carmen de la Legua y presidenta del Comedor Popular Inmaculada Concepción



Comedor Popular Virgen del Carmen

Socia: Felicia Victoria
Chupillanqui

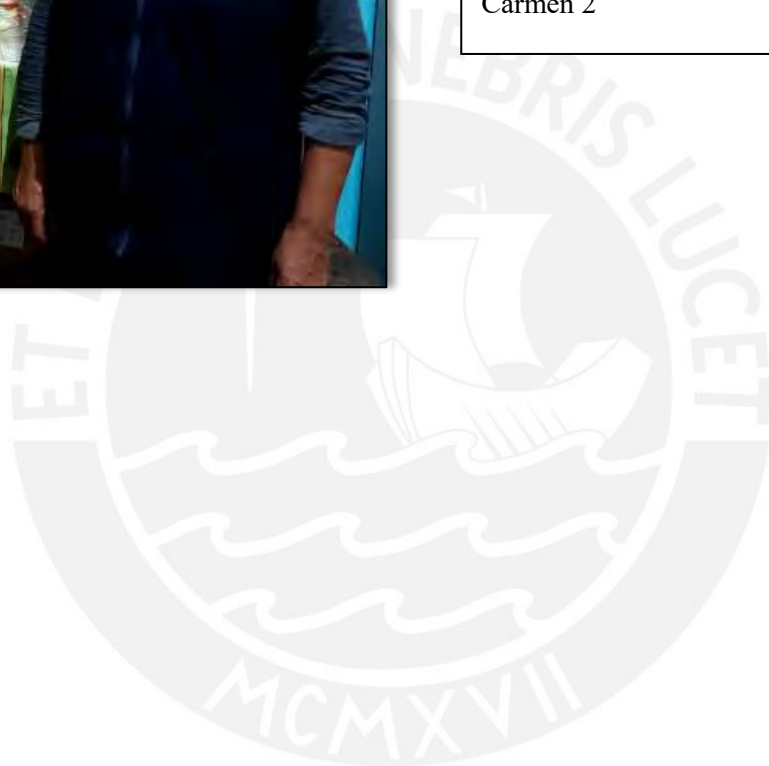
Cargo: Presidenta del Comedor Popular Virgen del Carmen



**Comedor Popular Virgen del
Carmen 2**

Socia: Martha

Cargo: Socia y tesorera del
Comedor Popular Virgen del
Carmen 2



ANEXO T: Cadena de suministro del Comedor Popular



ANEXO U: Análisis PESTEL del Comedor Popular

Factor		Impacto
Político	Clima político	Muy negativo
	Cambio de presidentes	Negativo
Económico	Presupuesto del PCA	Muy negativo
	Aumento de la canasta básica de alimentos	Negativo
Social	Aumento del índice de pobreza	Negativo
	Ofertas alimentarias	Indiferente
Tecnológico	Maquinaria	Negativo
	Infraestructura	Muy negativo
Ecológico	Huella de carbono	Indiferente
	Segregación de residuos	Negativo
Legal	Ley N° 25307	Positivo
	Decreto Supremo N° 041-2002-PCM, Reglamento de la ley N° 25307	Negativo
	Ley N° 30790	Positivo
	Ley N° 31126	Muy positivo

ANEXO V: Oferta alimentaria en Carmen de la Legua



Restaurante el Tata



Restaurante Menú Criollo



Puestos de mercado que ofrecen menús

ANEXO W: Exteriores de los Comedores Populares

a) Comedor Popular Inmaculada Concepción



b) Comedor Popular Virgen del Carmen



c) *Comedor Popular Virgen del Carmen 2*

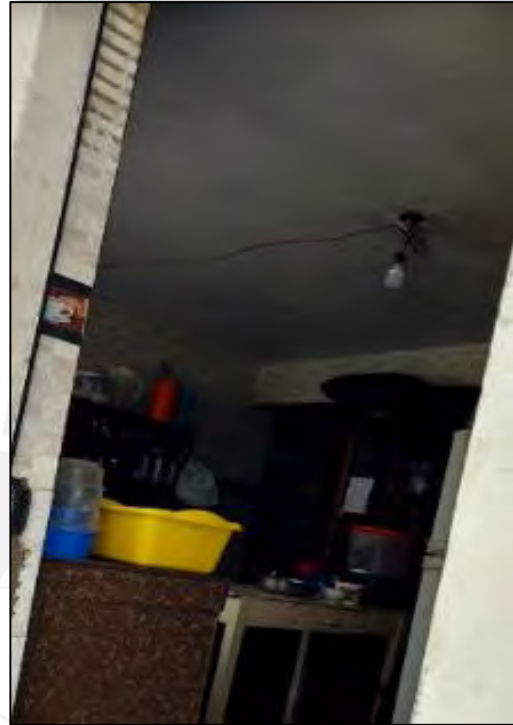


ANEXO X: Interiores de los Comedores Populares

a) Comedor Popular Inmaculada Concepción



Cocina del comedor popular



Utensilios, cocina y lavadero

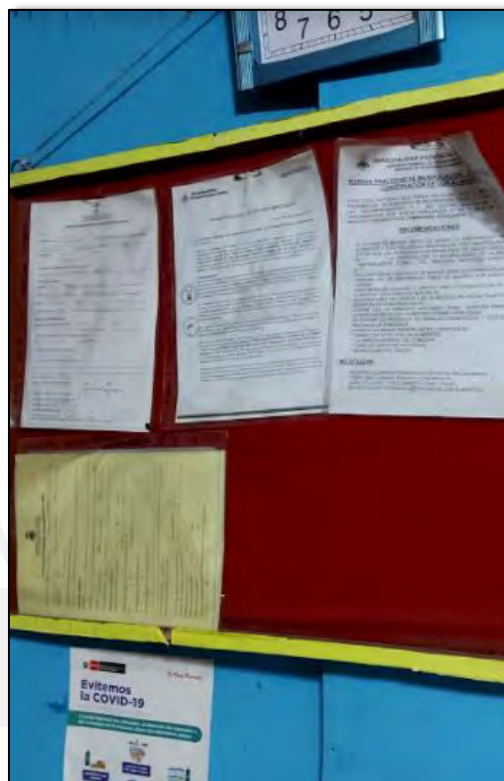
b) Comedor Popular Virgen del Carmen



Organización interna del comedor popular, designación de roles, reglas de saneamiento



Cocina del comedor popular



Documentación del comedor

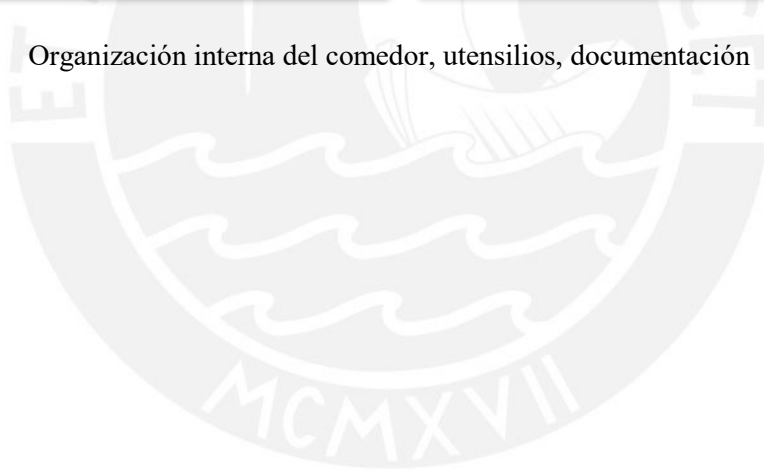
c) Comedor Popular Virgen del Carmen 2



Cocina del comedor popular



Organización interna del comedor, utensilios, documentación



ANEXO Y: Cuestionario SCOR

Tabla 76: Proceso de Planificación

1. PROCESO DE PLANIFICACIÓN		0.92
1.1 PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO		0.50
1.1.1 PROCESO DE LA ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA		0.50
Se asigna un responsable para el proceso de la proyección de la demanda	SI	1.00
Se utiliza Inteligencia de Mercado para elaborar pronósticos de largo plazo	NO	-
Las variaciones en los productos, precios, promociones, entre otros, se consideran para los pronósticos	NO	-
Se hace un uso correcto de la técnica CPFR (Planeamiento Participativo, Pronóstico y Reabastecimiento)	NO	-
Se mide el rendimiento de la proyección (precisión, sesgo, confiabilidad, estabilidad)	NO	-
Los pronósticos de corto plazo son revisados semanalmente como mínimo	NO	-
1.1.2 METODOLOGÍA DE PROYECCIÓN		0.75
Se utilizan procesos sencillos de proyección de demanda	SI	1.00
La inteligencia de mercado es actualizada basada en los reportes mensuales del personal de campo, clientes y proveedores	NO	-
Se usan los métodos adecuados para generar pronósticos	NO	-
Todas las fuentes de información son evaluadas para ver su exactitud	NO	-
1.1.3 PLANEACIÓN DE LAS VENTAS Y OPERACIONES		0.75
Implementación eficaz de la planificación de ventas y operaciones (S&OP) como proceso estratégico	NO	-
Se realizan reuniones formales de manera mensual para abordar cuestiones de funcionamiento empresarial y vincular las estrategias con las capacidades operativas	NO	-
Existe coordinación funcional para satisfacer los requerimientos del mercado	NO	-
Existe un único pronóstico operacional que rige para todas las áreas funcionales	SI	1.00
1.1.4 PLANEACIÓN DE LA PERFORMANCE FINANCIERA		-
Los requerimientos del mercado (como la cuota de mercado) están validados por su viabilidad financiera	NO	-
La administración entiende las necesidades financieras y los compromisos con todas las áreas funcionales	NO	-
La administración entiende que existen requerimientos extras para soportar las actividades de diseño, producción y envío al mercado.	NO	-
1.1.5 PRONÓSTICO DE MERCADO		-
La investigación de mercado se lleva a cabo incorporando las necesidades de los clientes potenciales	NO	-
La planificación de nuevos productos o servicios son incluidos en la investigación de mercado	NO	-
1.1.6 EJECUCIÓN DE RE-ORDEN		-
Los requisitos de sistema del MRP se basan en un plazo mínimo de ejecución, pedidos del cliente y horizontes del pronóstico	NO	-
1.1.7 PLAN DE DEVOLUCIONES		1.50
Las devoluciones se planifican en función de la información del producto y los clientes	SI	1.00
Los procesos están claramente documentados y monitoreados	No	-

Tabla 77: Proceso de Planificación (continuación)

1. PROCESO DE PLANIFICACIÓN		0.92
1.2 GESTIÓN DE LA OFERTA Y DEMANDA		1.13
1.2.1 TÉCNICAS DE CONTROL		-
Técnicas de control apropiadas son usadas y revisadas periódicamente a fin de reflejar cambios en la demanda y en la capacidad disponible	NO	-
1.2.2 GESTIÓN DE LA DEMANDA (MANUFACTURA)		1.50
Se realiza un balance entre servicio alto al cliente vs eficiencia de producción, minimizando así el inventario.	SI	1.00
Los planes de la demanda son compartidos con los proveedores en un horario acordado o cuando llega a un acuerdo de flexión al alza o a la baja	NO	-
1.2.3 GESTIÓN DE LA DEMANDA (DISTRIBUCIÓN)		3.00
Una gestión de demanda proactiva balancea los altos servicios de atención al cliente y la eficiencia de almacenamiento	SI	1.00
1.2.4 COMUNICACIÓN DE LA DEMANDA		-
Se contrasta la demanda pronosticada con la demanda real para conducir las operaciones	NO	-
La programación de la producción/distribución y necesidades de personal es actualizada semanal o diariamente en base a la demanda real, dependiendo de la volatilidad	NO	-
1.3 GESTIÓN DE INVENTARIOS		1.13
1.3.1 PLANEAMIENTO DE INVENTARIOS		2.25
Los niveles de inventario son fijados de acuerdo a técnicas de análisis y revisados frecuentemente versus el estimado	SI	1.00
Los niveles de stock se basan en los niveles de servicio al cliente requeridos	SI	1.00
Los niveles de stock son revisados frecuentemente versus el pronóstico	SI	1.00
Los niveles de servicio son medidos y el nivel de stock ajustado para compensar el nivel de servicio si es necesario	SI	1.00
Los niveles de servicio son establecidos teniendo en cuenta los costos e implicaciones de las roturas de stock	SI	1.00
La rotación de inventario es revisados y ajustados mensualmente	SI	1.00
El inventario obsoleto es revisado al nivel de códigos	NO	-
Todas las decisiones sobre inventario son tomadas teniendo en cuenta los costos relevantes y los riesgos asociados	NO	-
1.3.2 EXACTITUD DE LOS INVENTARIOS		-
La ubicación de los inventarios está registrada en el sistema	NO	-
Conteo cíclico con el mínimo de parámetros	NO	-
1. SKUs de volumen alto son contados semanalmente		
2. SKUs de volumen moderado son contados mensualmente		
3. SKUs de volumen bajo son contados trimestralmente		

Tabla 78: Proceso de Abastecimiento

2. PROCESO DE ABASTECIMIENTO		0.94
2.1 ABASTECIMIENTO		0.43
2.1.1 ANÁLISIS DE COSTOS		1.50
La calidad y el precio son considerados como los componentes claves del costo, pero también se consideran otras variables tales como: el ciclo de tiempo del proveedor y su viabilidad, el grado de aseguramiento de la fuente de suministro, entre otros.	SI	1.00
El análisis del precio incluye los costos de logística, incluidos los costos de mantenimiento de inventario	NO	-
2.1.2 ESTRATEGIAS DE COMPRAS		-
Los costos de rotura de stock son compartidos con el proveedor para identificar las oportunidades de reducir costos	NO	-
Cuando los incrementos de precios son justificables, se aplican solo a la porción específica de costos (material, labor logística, etc.)	NO	-
Los procesos y aplicaciones son compartidos con el proveedor para tomar ventaja de su experiencia	NO	-
2.1.3 GESTIÓN DE CONTRATOS DE COMPRAS		-
Los contratos con proveedores a largo plazo están basados en el costo total de adquisición	NO	-
Los contratos con proveedores obligan a reducir costos de mejora en el tiempo mediante el lenguaje de "mejora continua"	NO	-
Los acuerdos a largo plazo son tal que permiten contratos u órdenes de compra uno o varios años para reducir en el costo total de ordenar	NO	-
2.1.4 CRITERIOS Y PROCESOS DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES		1.50
Los criterios de selección son definidos previamente para los procesos de requerimientos para información y los requerimientos para presupuestos (RFI/RFP)	SI	1.00
Tiene programas obligatorios de certificación de proveedores	NO	-
Como parte del proceso de selección se establece una relación a largo plazo con el proveedor para asegurar suministro a bajo costo.	NO	-
Se realiza análisis de la capacidad del proveedor en áreas específicas que se llevará a cabo	SI	1.00
2.1.5 CONSOLIDACIÓN DE PROVEEDORES		-
Se tiene una única fuente obligada de suministro de materiales, pero solo hasta el límite de capacidad del proveedor	NO	-
Cuenta con proveedores alternativos de fuentes de suministro de materiales identificados y cuantificados	NO	-
2.1.6 HACER O COMPRAR (APLICABLE A PRODUCTOS TERMINADOS)		-
Realizan revisiones anuales del costo total de productos vendidos para los productos fabricados internamente y costo total de adquisición para productos suministrados por proveedores	N/A	-
Realizan análisis del margen de contribuciones para el análisis de hacer o comprar	N/A	-
2.1.7 COMPRAS EN GRUPO		-
Tienen acuerdos de compras en grupo para mercadería estratégica y/o de alto valor	NO	-
Los equipos de múltiples organizaciones e instalaciones compran internamente commodities para ganar apalancamiento	N/A	-
Utiliza contratistas para las aplicaciones no estratégicas	N/A	-
Se utilizan subastas, intercambios de información y mercados donde sea práctico	N/A	-
2.2 GESTIÓN DE PROVEEDORES		0.63

Tabla 79: Proceso de Abastecimiento (continuación)

2. PROCESO DE ABASTECIMIENTO		0.94
2.2.1 PROVEEDORES TÁCTICOS		1.00
Se mide a los proveedores contra objetivos publicados de desempeño	NO	-
Se realiza una comparación de proveedores para evaluar pérdidas en los procesos y buscar oportunidades	SI	1.00
Se realiza la puntuación de proveedores vinculados a acuerdos de nivel de servicio, en los que se incluye disponibilidad, calidad y otros criterios	NO	-
2.2.2 INVOLUCRAMIENTO DEL PROVEEDOR		-
Tiene iniciativas de mejoramiento conjunto con los proveedores más importantes, para mejorar el desempeño del suministro contra objetivos predefinidos.	NO	-
Los proveedores más importantes están involucrados pro- activamente, incluyendo el desarrollo conjunto de nuevos productos	NO	-
2.2.3 EVALUACIÓN DEL PROVEEDOR		1.00
Se realizan reuniones regulares (por ejemplo, revisión trimestral o mensual) para evaluar usando conjuntamente determinados criterios de costo y servicio	NO	-
La información sobre requerimientos está establecida y entendida por todas las partes	SI	1.00
Las medidas de desempeño son establecidas, controladas y comunicadas	NO	-
2.2.4 DESEMPEÑO DEL PROVEEDOR		1.50
Los envíos fuera de tiempo o incompletos, y/o con defectos están incluidas en las medidas de desempeño	SI	1.00
La gerencia del producto trabaja con el proveedor para establecer las causas raíz de los defectos o problemas y determinar la apropiada solución al problema	NO	-
La calidad del proveedor está asegurando efectivamente los procedimientos en el lugar de operaciones	SI	1.00
Las medidas de desempeño incluyen la calidad, costo, tiempo y servicio	NO	-
2.2.5 RELACIONES CON EL PROVEEDOR		-
Mantienen una relación unida y basada en el 'win to win'	NO	-
Las relaciones con los proveedores son diferenciadas y basadas por su valor estratégico	NO	-
La calidad y experiencia del proveedor en los procesos son utilizadas cuando ocurren los problemas	NO	-
Se mantiene contacto en todos los niveles con visitas regulares a la compañía y fábricas de los proveedores	NO	-
2.2.6 PARÁMETROS DE TRABAJO		1.50
Los estándares de trabajo son utilizados solo para los proveedores más importantes	NO	-
Los estándares de trabajo creados internamente son normalmente utilizados	SI	1.00
2.2.7 AUDITORÍA DEL PROVEEDOR		-
Se realizan auditorias de desempeño de los proveedores con personas que no son parte de la negociación del proveedor ni del proceso de aprobación	NO	-
Los problemas encontrados durante los procesos de auditoria son usualmente dirigidos y solucionados cuando estos ocurren	NO	-
2.3 COMPRAS		0.83
2.3.1 COMPRAS REPETITIVAS		1.00
Se emiten órdenes de compra para cubrir requerimientos del periodo	SI	1.00

Tabla 80: Proceso de Abastecimiento (continuación)

2. PROCESO DE ABASTECIMIENTO		0.94
Se cancelan órdenes de compra contra órdenes de compra abiertas, las cuales son generadas automáticamente y están basadas en la demanda periódica	NO	-
Se tiene un claro entendimiento de la capacidad el proveedor el cual está reflejado en el ciclo de tiempo y las restricciones de volumen del sistema de compras	NO	-
2.3.2 AUTORIZACIÓN DE COMPRAS EVENTUALES		N/A
Los procedimientos definidos para compras eventuales permiten compras autorizadas por personal como: compradores o gerentes dependiendo del costo	N/A	-
La autorización de compras eventuales está basada en un conjunto formal de reglas de negocios	N/A	-
2.3.3 EFECTIVIDAD DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS		-
Existen equipos multifuncionales en la decisión de suministro con contratos de negociación de compra	NO	-
El comprador tiene la responsabilidad de reevaluar la fuente de suministro, como también la administración de las órdenes de compra.	NO	-
2.3.4 SISTEMA DE PAGOS		1.50
La facturación consolida mensualmente facturas contra órdenes de compra abierta	SI	1.00
Se realiza el pago contra recibo de materiales y auto facturación para un número seleccionado de proveedores con muchas transacciones	NO	-
2.4 GESTIÓN DE PROVEEDORES EN LA LOGÍSTICA DE ENTRADAS		1.88
2.4.1 INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN Y COMERCIO ELECTRÓNICO		-
El intercambio de información está debidamente automatizado vía interfaces electrónicas	NO	-
En la industria se intercambia información de forma estandarizada	NO	-
2.4.2 PROGRAMAS SINCRONIZADOS DE ABASTECIMIENTO		1.50
El despacho con cross-docking está debidamente programado sobre la base de tiempos predeterminados	SI	1.00
Los despachos se realizan directamente a la línea de producción, al final del cambio de turno, antes de ser usado	NO	-
2.4.3 TAMAÑO DE LOTES Y CICLO DE TIEMPOS		3.00
Los tamaños de lote y los ciclos de tiempo son optimizados tomando en cuenta el espacio de almacén y la eficiencia del transporte	SI	1.00
2.4.4 COORDINACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN TOTAL		3.00
Los despachos de los proveedores están conformes a lo acordado en: tiempo, tamaño de lote, embalaje, condiciones de ventas, modo de transporte y un adecuado transportador	SI	1.00

Tabla 81: Proceso de Producción

3. PROCESO DE PRODUCCIÓN		1.68
3.1 INGENIERÍA DEL PRODUCTO		N/A
3.2 RELACIONES Y COLABORACIONES		0.99
3.2.1 ALIANZAS CON CLIENTES		1.20
Un activo programa de satisfacción de los clientes, los socios están conscientes de su papel en la satisfacción del cliente	SI	1.00
La compañía lleva a cabo encuestas de clientes aproximadamente una vez al año.	NO	-
Los clientes son consultados sobre los nuevos productos/servicios o requisitos para productos/servicios actuales.	NO	-
El concepto del servicio incluye especificaciones del cliente	NO	-
La primera inspección del servicio incluye la aprobación del cliente	SI	1.00
3.2.2 RELACIÓN CON PROVEEDORES		0.75
Existen relaciones a largo plazo con los proveedores claves	NO	-
Algunos conocimientos de los proveedores se promedian para diseñar o refinar productos/servicios	NO	-
Existe un mínimo de acuerdos para identificar riesgos, especificar entregas, expectativas sobre la calidad y proteger a ambas partes de exponer su inventario	SI	1.00
Requisitos de colaboración en corto y largo plazo sobre requerimientos de material/previsiones	NO	-
3.2.3 RELACIÓN CON EL CLIENTE		2.00
El cliente tiene participación regularmente en los proyectos	SI	1.00
Existen circuitos de retroalimentación para cerrar los gaps de los requisitos del cliente final	SI	1.00
Los grupos focales se utilizan para entender/evaluar los productos nuevos y existentes	NO	-
3.2.4 ASOCIACIÓN DEL CANAL		N/A
Socio del canal tiene participación regular en el proyecto	N/A	
Existen circuitos de retroalimentación para cerrar los gaps en el requerimiento de los clientes	N/A	
Consideraciones para envases, métodos de distribución, y otros requisitos únicos se crean para cada estrategia del canal	N/A	
3.2.5 EQUIPO DE INGENIERÍA		-
Departamentos individuales cooperan como un equipo multifuncional, y se comunican plenamente para diseñar e introducir nuevos productos / servicios	NO	-
3.3. PRODUCTO		2.38
3.3.1. REPUTACIÓN DEL SERVICIO / PRODUCTO		3.00
Los clientes perciben a la compañía a ser competente en la excelencia de la configuración	SI	1.00
3.3.2. MANAGEMENT DEL PRODUCTO / SERVICIO		2.25
El servicio, la oferta del servicio está bien controlada	SI	1.00
Un proceso estructurado es utilizado para actualizar el producto y la gama de servicios.	NO	-
Los contratos se crean y gestionan en base a información precisa acerca de los mercados y los costos	SI	1.00
Los estándares de cumplimiento se crean y comunican conjuntamente	SI	1.00
3.3.3. CONFIGURACIÓN DEL PRODUCTO / SERVICIO		3.00
Existe una gama de productos y servicios	SI	1.00

Tabla 82: Proceso de Producción (continuación)

3. PROCESO DE PRODUCCIÓN		1.68
3.3.4. CAPACIDAD DE MANUFACTURA		3.00
La compañía es casi siempre capaz de soportar configuraciones y diseños requeridos	SI	1.00
3.3.5. CAPACIDAD DE APLAZAMIENTO		1.50
Los insumos se guardan en paquetes, pero no se organizan en torno a un orden de uso	NO	-
Los artículos de uso común se almacenan en contenedores comunes para muchas áreas de trabajo, con los operadores responsables de la identificación / Selección de los elementos adecuados de estos contenedores comunes	SI	1.00
3.3.6. SISTEMA DE SOPORTE		1.50
Sistema eficaz de diseño/ configuración disponible para la mayoría de los empleados de cara al cliente	SI	1.00
Algunos clientes y proveedores pueden acceder a los datos limitados del diseño/configuración	NO	-
3.4. PROCESO DE MANUFACTURA		1.69
3.4.1. PROGRAMACIÓN		3.00
Los tiempos de ciclo son conocidos y se trabaja para establecer los tiempos de trabajo y un ciclo estándar	SI	1.00
Los empleados auto programan su secuencia de trabajo	SI	1.00
La gerencia revisa periódicamente el progreso real contra lo planificado	SI	1.00
Existen alertas o alarmas para advertir el incumplimiento de plazos de entrega	SI	1.00
Los empleados dependen de los supervisores para manejar excepciones	SI	1.00
3.4.2. DISEÑO DEL PROCESO		1.50
Todos los procedimientos son documentados y publicados	NO	-
Secuencia de trabajo definido y siguió de manera rutinaria, aunque las instrucciones de trabajo detalladas se deben leer para entender la secuencia (sin colas visuales)	NO	-
Máquinas organizado por familias de producto, pero tal vez no en la moda celular	SI	1.00
Algunas de las técnicas de control visuales utilizados, los supervisores pueden decir cuando el área de trabajo no está funcionando correctamente	SI	1.00
3.4.3. BALANCE DE LA PRODUCCIÓN		2.25
Existen pequeños lotes y cortos plazos de entrega	SI	1.00
Cuellos de botella son abordados y resueltos rápidamente por la dirección, pero existen tampones de inventario entre las áreas	SI	1.00
El nivel de trabajo es relativamente suave, pero puede no coincidir con la mezcla de las ventas	NO	-
La producción corre a menos de 20% de tiempo de procesamiento establecidos	SI	1.00
3.4.4. ALINEAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN		2.25
Diseño de fabricación o de prestación de servicios alineados para maximizar el flujo de procesos de productos	SI	1.00
Las estaciones de trabajo están integradas	SI	1.00
Manejo de materiales y la distancia recorrida se reducen al mínimo, pero no totalmente optimizada	SI	1.00
Tiempo de configuración es continuamente medido	NO	-
3.4.5. MEDICIÓN DE LA PERFORMANCE		-
Medición de los resultados publicados y los supervisores realizan las mejoras	NO	-

Tabla 83: Proceso de Producción (continuación)

3. PROCESO DE PRODUCCIÓN		1.68
Recopilación y análisis de datos se producen en la línea de producción en forma oportuna y regular	NO	-
Los datos de rendimiento se utilizan generalmente para detectar el rendimiento deficiente	NO	-
Los círculos de calidad o el equipo de la línea de producción trabajan las mejoras bajo supervisión y/o basados en metas de desempeño del cliente y los objetivos internos de la empresa	NO	-
3.4.6. DISEÑO DEL LUGAR DE TRABAJO		3.00
El diseño cuenta con espacio y capacidad disponibles	SI	1.00
3.4.7. PROCESO DE ALINEAMIENTO		1.00
Los procesos internos están alineados para un mejor resultado	NO	-
Los procesos internos y externos alineados para coordinar cuestiones como la recepción entrante y los requisitos del servicio	NO	-
El sitio de trabajo limpio y ordenado	SI	1.00
3.4.8. CONTROL DE PROCESOS		-
Métricas básicas existen y sirven para analizar eventos, procesos o problemas	NO	-
Operarios certificados o un programa similar en el lugar. La auto verificación por parte de operadores certificados no se vuelve a verificar en otro momento.	NO	-
3.4.9. CAMBIOS EN LA PRODUCCIÓN		2.25
Los métodos de cambio de ejecución del servicio son analizados	NO	-
Todas las actividades externas/ajenas son completadas durante el tiempo de ejecución de la producción	SI	1.00
La mayoría de los procesos internos funcionen bien	SI	1.00
La primera inspección del servicio asegura que el resto de la producción mantendrá el mismo nivel de calidad	SI	1.00
3.5. MANUFACTURA ESBELTA		1.65
3.5.1. COMPROMISO DE LA GESTIÓN (ADMINISTRACIÓN)		-
La gestión se educó en conceptos lean y se ha tomado la decisión de adoptar la filosofía, pero no se ha fijado un proceso formal en su lugar	NO	-
3.5.2. ESTRATEGIA Y VISIÓN LEAN		3.00
Gerencia ha escrito visión, misión, estrategia y la ha comunicado a su equipo de gerencia	SI	1.00
3.5.3. CULTURA LEAN		2.25
Un proceso de cambio cultural ha comenzado	SI	1.00
Los foros de comunicación se han establecido	SI	1.00
La necesidad de cambio ha sido identificada y comunicada a la fuerza de trabajo	SI	1.00
A nivel de piso "Líderes del cambio" han sido identificados y están siendo educados en la necesidad de cambiar y cómo afectará el cambio	NO	-
3.5.4. ESTRUCTURA LEAN		3.00
La necesidad de abordar la infraestructura es reconocida y se ha comunicado	SI	1.00
Infraestructura en desarrollo	SI	1.00
El personal clave identificados, nivel de la empresa y el nivel de proceso	SI	1.00

Tabla 84: Proceso de Producción (continuación)

3. PROCESO DE PRODUCCIÓN		1.68
3.5.5. ENTRENAMIENTO LEAN		-
Gestores del área de recursos humanos y el staff de entrenamiento ha sido entrenado en los conceptos de lean y compromiso, pero el entrenamiento recién comienza	NO	-
3.5.6. GESTIÓN DE MATERIALES LEAN		N/A
3.5.7. SIX SIGMA		N/A
3.5.8. MARKETING Y SERVICIO AL CLIENTE		N/A
3.5.9. SERVICIOS FINANCIEROS		N/A
3.5.10. RECURSOS HUMANOS		N/A
3.5.11. TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN		N/A
3.6. HACER LA INFRAESTRUCTURA		1.39
3.6.1. ENTRENAMIENTO		1.50
Apropiados estándares en el lugar de trabajo acerca de materia de seguridad, acciones afirmativas, etc. son parte de la nueva formación de entrenamiento	NO	-
Existen equipos de seguridad y compañeros entrenados	SI	1.00
3.6.2. VERSATILIDAD DEL OPERADOR		1.50
La mayoría de los puestos de trabajo están cubiertos adecuadamente por empleados con múltiples habilidades	SI	1.00
Muchos empleados son entrenados en otros trabajos - trabajos de operación en la mayoría de estaciones, pero no con la misma habilidad.	NO	-
3.6.3. EQUIPOS DE TRABAJO		3.00
Los equipos están empezando a ser una parte de la filosofía de funcionamiento dentro de la operación	SI	1.00
Equipos de trabajo auto dirigidos que actualmente se adoptarán dentro de la elaboración de servicio.	SI	1.00
3.6.4. SEGURIDAD		-
Precauciones de seguridad normales son eficaces en la protección de los materiales de los clientes y de la empresa y la propiedad intelectual	NO	-
Los empleados son razonablemente seguro y protegido en el lugar de trabajo	NO	-
3.6.5. CALIDAD		1.50
Producto/servicio calidad es verificado	SI	1.00
La calidad del servicio es monitoreado y controlado	SI	1.00
El Proceso de Calidad está bajo cargo de una entidad de control de calidad con la autoridad para establecer normas, verificar el cumplimiento, e iniciar acciones correctivas	NO	-
Proceso de Calidad / inspección existente de recepción de entrada a través de todo el proceso de producción	SI	1.00
El rendimiento del centro de trabajo se revisa en cuanto a desperdicios, calidad, etc.	NO	-
Se utilizan equipos de calidad	NO	-
3.6.6. MANTENIMIENTO PREVENTIVO		-
Las averías son infrecuentes	NO	-

Tabla 85: Proceso de Producción (continuación)

3. PROCESO DE PRODUCCIÓN		1.68
Los procesos, máquinas y equipos son inspeccionados y mantenidos de forma rutinaria a intervalos predeterminados, todo el historial de mantenimiento pertinente regular se recoge para su uso futuro.	NO	-
Todas las averías se publican y la causa raíz de los problemas son identificados y publicados	NO	-
3.6.7. ACCIONES PREVENTIVAS		1.50
Los problemas son arreglados cuando se producen	SI	1.00
Un registro de quejas, problemas o cuestiones existe y se usa para prevenir las recurrencias	NO	-
Análisis básico de la causa raíz para encontrar el primer arreglo	NO	-
Las limpiezas profundas son programadas y realizadas - causas de la suciedad excesiva y la contaminación es identificados y causas fundamentales investigadas	SI	1.00
3.6.8. PLANTEAMIENTO DE CONTINGENCIAS		1.50
Existe un plan para asegurar que el producto y el flujo de servicio se mantiene sin interrupción en caso de acontecimientos imprevistos	NO	-
Existen socios que apoyan en la capacidad de reacción en caso de crisis, Upsides demanda, picos estacionales, etc.	SI	1.00
3.6.9. COMUNICACIÓN		2.00
Un sistema ad hoc de comunicación ayuda a asegurar que todos los empleados reciban	SI	1.00
Sistemas de comunicación abiertos están en el proceso de ser desarrollado y desplegado	SI	1.00
Asociados en general sienten que están recibiendo la imagen completa, pero puede haber una vacilación a abrirse sobre los verdaderos problemas por temor a represalias	NO	-
3.7. PROCESO DE SOPORTE		2.00
3.7.1. SEGURIDAD		1.50
La seguridad está integrada en la mayoría de los aspectos del negocio, y la mayoría de los asociados reconocen su importancia en el lugar de trabajo	NO	-
Existe un comité de seguridad a nivel corporativo, pero no puede ser apoyado ampliamente a nivel departamental	SI	1.00
3.7.2. CONTROLES AMBIENTALES		1.50
Controles ambientales se integran en la mayoría de los aspectos del negocio y la mayoría de los asociados reconocen la importancia de la eliminación de residuos peligrosos en el lugar de trabajo	SI	1.00
Las acciones están en marcha para convertirse en la norma ISO 14000	NO	-
3.7.3. PROCESO DE SOPORTE		3.00
Procesos de apoyo (recursos humanos, Informática, Jurídica, Finanzas, etc.) operan de forma independiente, pero efectivamente permiten la producción y entrega	SI	1.00

Tabla 86: Proceso de Distribución

4. PROCESO DE DISTRIBUCIÓN		1.41
4.1 GESTIÓN DE PEDIDOS		1.17
4.1.1 RECEPCIÓN Y ENTREGA DE PEDIDOS		0.75
Capacidad para recibir y procesar pedidos por teléfono, email, EDI o alguna red social	SI	1.00
Ingreso de pedidos en una única base de datos sencilla para todos los operadores de una sede	NO	-
Los representantes del servicio al cliente tienen habilidades de idiomas que soportan ventas en distintos países	NO	-
La lista de precios es actualizada regularmente	NO	-
Plataforma web de pedidos para socios comerciales seleccionados	N/A	-
Las órdenes que no son atendidas se verifican posteriormente	NO	-
Se lleva un registro del indicador: Indicador de 98% de exactitud de datos a nivel de registro de pedidos	NO	-
Todas las fechas y horas pertinentes son incluidas en todas las actividades de distribución	SI	1.00
4.1.2 VALIDACIÓN DE ÓRDENES		0.75
Se realiza verificaciones manuales o automáticas de los niveles de crédito establecidos para los clientes, los cuales son mantenidos en una base de datos común	N/A	-
Se realizan revisiones manuales o automáticas de los pedidos no atendidos	NO	-
Verificación de elegibilidad de clientes para comprar productos específicos, con listas de clientes/productos mantenidos en una base de datos común	NO	-
La localización de los clientes a atender está basada en reglas de negocio establecidas	SI	1.00
4.1.3 CONFIRMACIÓN DE PEDIDOS		1.00
La verificación manual de disponibilidad de productos basada en una base de datos de inventario común	NO	-
La localización del inventario que atenderá una orden es determinada manualmente	SI	1.00
Generación de documentos de confirmación en el lenguaje local si son solicitados	NO	-
4.1.4 PROCESAMIENTO DE ÓRDENES		1.50
Todas las órdenes son ingresadas al sistema (pedidos anotados)	SI	1.00
Todos los requerimientos (consultas, solicitudes) de los clientes son respondidos dentro de las horas y cerrados dentro de las 24 horas	SI	1.00
Se lleva un registro del indicador: Tasa de llenado de pedido por cantidad o línea	NO	-
Se lleva un registro del indicador: Tasa de llenado por pedido	NO	-
4.1.5 MONITOREO DE LAS TRANSACCIONES		1.00
Equipos enfocados en el cliente proporcionan una respuesta ágil	SI	1.00
Procesos para notificar al cliente en el día de salida del embarque o antes si hay una demora o retraso	NO	-
Se lleva un registro del indicador: Entregas a tiempo	NO	-
4.1.6 PROCESAMIENTO DE PAGOS		2.00
Capacidad para recibir pagos por cheque o transferencia electrónica de fondos	NO	-
Pagos aplicados a las cuentas dentro del mismo día de la realización del pago	SI	1.00
Toda la información de pagos y transacciones se mantienen seguras y confidenciales	SI	1.00
4.1.7 IMPLEMENTACIÓN Y ENTRENAMIENTO DE REPRESENTANTES DE SERVICIO AL CLIENTE Y GERENCIA DE CUENTA		N/A

Tabla 87: Proceso de Distribución (continuación)

4. PROCESO DE DISTRIBUCIÓN		1.41
4.2 ALMACENAMIENTO Y CUMPLIMIENTO		1.58
4.2.1 RECEPCIÓN E INSPECCIÓN		2.40
Reducción de los tiempos de intercambio de las unidades de transporte mediante la planificación previa de todos los movimientos de la unidad de transporte y la organización del patio de maniobras donde se ejecutará dichos movimientos	SI	1.00
Descarga oportuna de las unidades de transporte para evitar atrasos	SI	1.00
Los productos recibidos que están destinados a una entrega inmediata, deben ser apropiadamente identificados	SI	1.00
Programación manual para la recepción de las unidades de transporte que maximice la utilización de la mano de obra y del espacio en el muelle	N/A	
Cruce de andén manual o inmediato reabastecimiento de productos recibidos que no se encuentran en stock pero que son necesitados por pedidos vigentes	N/A	
Citas de recepción manualmente emitidas por el cliente	SI	1.00
Métricas de desempeño y estándares claramente publicados	NO	-
Todas las recepciones (recibidas hasta las 2 p.m.) son procesadas y publicadas como inventarios disponibles el mismo día	SI	1.00
Las inspecciones son suficientes para identificar productos no conformes, los cuales son puestos en cuarentena para evitar su uso	SI	1.00
Los productos no conformes son enviados al proveedor dentro del margen de tiempo establecidos	SI	1.00
Los niveles de errores en la recepción, en el embarque, daños y sobre stock o quiebres de stock son acordados anticipadamente considerando las necesidades del cliente	SI	1.00
Se lleva un registro de indicador: Tiempo de descarga	NO	-
4.2.2 MANIPULEO DE MATERIALES		2.25
Eficiente manejo de materiales caracterizado por una adecuada y ordenada área de almacenamiento, pasillos limpios y localizaciones claramente demarcadas	SI	1.00
Buen mantenimiento: pasillos y áreas de trabajo están libres de desechos, productos pulcramente apilados, sin exceso de humedad y suciedad evidente, entre otros.	SI	1.00
Los productos que son destinados para un embarque inmediato son manipulados apropiadamente al momento de cruzar de andén	SI	1.00
Métricas de desempeño y estándares claramente publicados	NO	-
4.2.3 GESTIÓN DE LAS LOCALIZACIONES DEL ALMACÉN		1.50
Se emplean estrategias de gestión de las localizaciones del almacén para asignar los productos a las distintas localizaciones basadas en la velocidad de salida del producto y sus características físicas	NO	-
Productos de rápido movimiento son colocados en ubicaciones o niveles que faciliten un trabajo ergómetro, balanceado simultáneamente el trabajo a través de los pasillos para reducir la congestión de la mano de obra en los pasillos al momento de preparar los pedidos	SI	1.00
La asignación dada por la gestión de las localizaciones de almacén es estática	SI	1.00
La gestión de las localizaciones de almacén es revisada trimestralmente	NO	-
4.2.4 ALMACENAMIENTO		1.00
Datos básicos de cubillaje del producto están disponibles, pero no necesariamente mantenidos en el sistema	NO	-

Tabla 88: Proceso de Distribución (continuación)

4. PROCESO DE DISTRIBUCIÓN		1.41
Las localizaciones de almacenamiento son revisadas anualmente para asegurar el mejor acceso y el ajuste apropiado a las dimensiones de la mercadería	NO	-
Las localizaciones de almacén que contienen productos de gran rotación están contiguas y aseguran el cumplimiento de métodos como el 'FIFO' (primera en entrar, primera en salir) para el control apropiado de los lotes	SI	1.00
Existe un espacio restringido por rejas y de acceso controlado para la mercadería de cuarentena, peligros y/o de gran valor	N/A	-
Ítems con transferencia de olores, inflamable o que requieren ambientes de temperatura controlada se almacenan en lugares especiales	SI	1.00
Se lleva un registro del indicador. Exactitud de inventario	NO	-
4.2.5 SURTIDO DE PEDIDOS Y EMBALAJE		N/A
4.2.6 CONSOLIDACIÓN Y CARGA		N/A
4.2.7 DOCUMENTACIÓN DE EMBARQUES		N/A
4.2.8 SISTEMA DE GESTIÓN DE ALMACEN		0.75
Sistema de gestión de almacenes tanto con registro manuales como computarizados	NO	-
Prácticas de control y conciliación de inventarios para verificar la exactitud de este	SI	1.00
Integración con la gestión de órdenes de compra y los panes de producción para una mejor visibilidad	NO	-
El sistema de gestión de almacenes provee de reportes para apoyar la medición de los indicadores	NO	-
4.3 PERSONALIZACIÓN/POSTERGACIÓN		1.33
4.3.1 PROGRAMACIÓN DE LA CARGA DE TRABAJO Y BALANCEO		N/A
4.3.2 ALINEAMIENTO DE LOS PROCESOS FÍSICOS		N/A
4.3.3 VERSATILIDAD DE LOS OPERARIOS		3.00
La mayoría de los trabajos al interior de la celda o de un trabajo en proceso son adecuadamente cubiertos a través de operarios de múltiples habilidades	SI	1.00
Entrenamiento para el dominio de más de un trabajo es la norma	SI	1.00
4.3.4 MEDICIÓN DE LA PERFORMANCE EN EL PISO DE LA CELDA O EL ALMACÉN		1.00
Mediciones de desempeño visibles y publicados en el almacén que activan la gestión de mejoras	NO	-
Las estaciones de trabajo están integradas	SI	1.00
Planes de acción para corregir deficiencias y mejorar el desempeño	NO	-
4.3.5 DISEÑO DEL SITIO DE TRABAJADORES		-
Herramientas estandarizadas de trabajo son empleadas para reducir esfuerzo físico (estrés físico, visible y audible)	NO	-
4.4 INFRAESTRUCTURA DE ENTREGA		1.00
4.4.1 BALANCEO Y REORDENAMIENTO DEL TRABAJO		N/A
4.4.2 ALINEACIÓN DE PROCESOS FÍSICOS		-
Las ubicaciones del inventario son balanceadas al menos una vez al año, de ser posible trimestralmente para mantener los ítems de alta rotación cerca de las áreas de salidas y productos que típicamente se despachan juntos se almacenan juntos	NO	-
Se tienen procesos para identificar los cuellos de botella como parte de una iniciativa global de mejora continua	NO	-

Tabla 89: Proceso de Distribución (continuación)

4. PROCESO DE DISTRIBUCIÓN		1.41
Todos los materiales se encuentran con códigos de barra en todas las ubicaciones del almacén y debidamente identificados	NO	-
4.4.3 DISEÑO DEL LUGAR DE TRABAJO		-
Todas las ubicaciones y códigos de los productos están claramente marcados y visibles para los trabajadores sí que tengan que dejar el equipo de manejo para identificarlos	NO	-
Todos los materiales el almacén consumido en las operaciones se encuentran con reposición automática	NO	-
4.4.4 ENFOQUE DE ALINEACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN		3.00
Los procesos internos de negocios y funcionales están debidamente alineados	SI	1.00
4.5 TRANSPORTE		2.50
4.5.1 TRANSPORTISTA DEDICADO		2.00
Unidades de transporte propios o alquiladas son utilizadas al cien por ciento	SI	1.00
Medición semanal de utilización del conductor y el remolque	NO	-
Flujo de coordinación entrante y saliente (por ejemplo, viajes de ida y vuelta de manera completa)	SI	1.00
4.5.2 TRANSPORTE PÚBLICO		N/A
4.5.3 GESTIÓN DE TRANSPORTE DE PAQUETERÍA		N/A
4.5.4 PRUEBA DE ENTREGA Y VISIBILIDAD DEL TRÁNSITO		N/A
4.5.5 AUDITORÍA DEL PAGO DE FLETES		N/A
4.5.6 GESTIÓN DEL SISTEMA DE TRANSPORTE		3.00
Se cuenta con transportistas seleccionados por ruta	SI	1.00
4.6 E-COMMERCE Y DELIVERY		1.13
4.6.1 GESTIÓN DEL E-COMMERCE		-
Cuentan con un sistema automatizado y electrónico para la realización de los pedidos por parte del cliente	NO	-
Existen procesos de control de la cantidad de mercadería que sale para el reparto y la cantidad que retorna	NO	-
4.6.2 REQUERIMIENTO DE CLIENTES VÍA DELIVERY		2.25
Se cumple con el tiempo de entrega acordado	SI	1.00
El pedido llega en buenas condiciones y con los requerimientos del cliente	SI	1.00
Se tiene registro de indicadores de desempeño y eficacia en la entrega de pedidos	NO	-
Se ajusta el tiempo de tránsito del pedido para coordinar entregas y ser más eficientes con los costos de transporte	SI	1.00
4.7 GESTIÓN DE CLIENTES Y SOCIOS COMERCIALES		1.85
4.7.1 ESTABLECIMIENTO DE SERVICIO AL CLIENTE Y CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS		1.50
Existen procesos para identificar los requerimientos del cliente en cuanto a fiabilidad el producto o servicio	SI	1.00
se tiene establecido indicadores de rendimiento para la medición del servicio al cliente	NO	-
4.7.2 REQUERIMIENTO DE CLIENTES/CARACTERÍSTICAS DE PRODUCTOS		-
Las características son definidas en respuesta a las necesidades del cliente y el mercado, por ejemplo, empaques, combos, etiquetados, etc.	NO	-

Tabla 90: Proceso de Distribución (continuación)

4. PROCESO DE DISTRIBUCIÓN		1.41
4.7.3 SEGUIMIENTO A LOS CAMBIOS EN LOS REQUERIMIENTOS DEL MERCADO		1.50
La investigación de mercado se centra en las actividades del competidor	NO	-
Revisiones anuales internas del servicio ofrecido	SI	1.00
4.7.4 LA COMUNICACIÓN DE LOS REQUISITOS DEL SERVICIO AL CLIENTE		3.00
Todos los servicios al cliente son claramente entendidos por los gerentes dentro de la organización	SI	1.00
La mayoría de los requisitos que necesita el cliente de un producto o servicio son entendidos por el personal que interactúa con ellos	SI	1.00
4.7.5 MEDICIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE		2.00
Las quejas son analizadas para resolver los problemas internos de la empresa	SI	1.00
Las auditorías realizadas basadas en los clientes son usadas para identificar mejoras internas	SI	1.00
Existe un cuadro de los mejores clientes y es actualizado mensualmente	NO	-
4.7.6 COMO MANEJAR LAS EXPECTATIVAS CON EL CLIENTE		1.50
Las promesas de entrega y de servicio están basados en el entendimiento del rendimiento operativo y los requerimientos del cliente	NO	-
La gestión de la relación con el cliente proporciona información del cliente y mantiene al cliente informado	SI	1.00
4.7.7 CONSTRUCCIÓN DE LAS RELACIONES DURADERAS CON EL CLIENTE		3.00
Las condiciones favorables del mercado y/o comercio se utilizan para evitar la deserción de los clientes	SI	1.00
4.7.8 RESPUESTA PROACTIVA		3.00
4.7.9 MEDICIÓN DE LA RENTABILIDAD DEL CLIENTE		-
La rentabilidad individual del cliente es resultado de deducir la mano de obra directa empleada, el trabajo asignado de apoyo, y costos de material requeridos para la atención	NO	-
los informes se publican trimestralmente	NO	-
4.7.10 IMPLEMENTACIÓN DE LA RENTABILIDAD EL CLIENTE		3.00
La rentabilidad del cliente es compartida internamente en la empresa y es utilizada para la toma de decisiones en algún aspecto	SI	1.00
4.7.11 SEGMENTACIÓN DEL CLIENTE		3.00
los clientes están segmentados de acuerdo a su tamaño, ingresos y los costos del servicio	SI	1.00
Todos los clientes de un mismo segmento son tratados de la misma forma	SI	1.00
Los servicios son seleccionados y dirigidos de acuerdo al costo	SI	1.00
4.9 GESTIÓN DE LA DATA DEL CLIENTE		0.75
4.9.1 DISPONIBILIDAD DE DATOS DEL CLIENTE		1.50
Los datos de los clientes se encuentran disponibles en el sistema y pueden ser tratados de manera integral	SI	1.00
El análisis de datos solo requiere la extracción de datos de una única fuente o sistema	NO	-
4.9.2 APLICACIÓN DE DATOS DEL CLIENTE		-
Aplicaciones internas usan base de datos de clientes comunes, pero no están directamente interfaceados, requieren una extracción y carga previa	NO	-
La integridad de datos es verificada periódicamente	NO	-

Tabla 91: Proceso de Devolución

5. PROCESO DE DEVOLUCIÓN		0.41
5.1 RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO		0.63
5.1.1 INTEGRACIÓN DE SISTEMAS		-
Los procesos de gestión de pedidos y devoluciones se integran con los sistemas comunes para capturar los pedidos, los envíos y las autorizaciones de devolución / información	NO	-
5.1.2 INSPECCIÓN Y ANÁLISIS		1.00
En la recepción de las devoluciones se evalúan los daños y se codifican por razones de retorno	SI	1.00
Las devoluciones son procesadas de acuerdo a los procesos estándar que incluye el uso de aviso avanzado de envío	NO	-
Requerimientos de productos y componentes sujetos a trazabilidad son manejados adecuadamente	NO	-
5.1.3 CUARENTENA		-
Las devoluciones son trasladadas a un área segura para esperar disposición	NO	-
El espacio usado para las devoluciones es suficiente y seguro	NO	-
los artículos son etiquetados para su identificación	NO	-
5.1.4 DISPOSICIÓN		1.50
Las devoluciones son clasificadas en forma oportuna para revenderse, reprocesarse o destruirse	NO	-
Componentes defectuosos son devueltos a los proveedores para su análisis	SI	1.00
Los registros son realizados manualmente y presentados periódicamente de ser necesario	SI	1.00
La disposición por el crédito ocurre dentro de los cinco días hábiles siguientes a la recepción	NO	-
Los productos no defectuosos se devuelven a los productos terminados	SI	1.00
Las prácticas ambientales son empleadas para la destrucción de los productos defectuosos	NO	-
5.2 TRANSPORTE		N/A
5.2.1 USUARIO FINAL		N/A
El cliente recibe la etiqueta con la autorización de devolución de mercadería y llamada, con instrucciones claras para el recojo	N/A	N/A
5.2.2 CANAL		N/A
5.3 REPARACIÓN Y ACONDICIONAMIENTO		0.60
5.3.1 PRODUCTOS DEVUELTOS A CLIENTES		1.20
Los productos que están siendo reparados están adecuadamente identificados y etiquetados para garantizar el retorno al corregirlo	NO	-
Los productos y componentes están sujetos al rastreo y este está debidamente identificado	NO	-
Una orden de reparación está asignada a cada específica unidad	N/A	N/A
El cliente está notificado y autorizado a pedir información sobre la reparación por faz, teléfono, email	NO	-
Garantías brindadas por el gobierno también se aplican	SI	1.00
Información sobre el estado de la reparación es accesible	SI	1.00
5.3.2 PRODUCTOS REGRESA AL STOCK DE PRODUCTOS TERMINADOS		N/A
5.3.3 DESMONTAJE / PIEZA STOCK		N/A
5.4 COMUNICACIÓN		N/A

Tabla 92: Proceso de Devolución (continuación)

5. PROCESO DE DEVOLUCIÓN		0.41
5.5 GESTIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES		-
5.5.1 GESTIÓN DE RETORNOS DEL USUARIO FINAL		-
El cliente recibe las instrucciones de devoluciones en el paquete del producto	NO	-
El cliente se dirige al centro de atención para obtener información y prevenir devoluciones innecesarias	NO	-
5.5.2 GESTIÓN DE RETORNOS DE CANALES		N/A
Políticas de devolución acordadas con el cliente (p.e. tiempo en los requerimientos, porcentaje de devoluciones a los requerimientos de ventas)	N/A	N/A
El cliente puede recibir RMA (Autorización de devolución) a través del centro de llamadas o internet	N/A	N/A
El cliente puede recibir RMA y programar la recogida en la misma transacción	N/A	N/A
El cliente puede realizar seguimiento del status en la web	N/A	N/A
5.5.3 TRANSACCIONES FINANCIERAS		-
El proceso de nota de crédito espera un control completo de los productos devueltos	NO	-
La nota de crédito es emitida de manera oportuna después de la revisión completa de productos devueltos	NO	-
Los clientes son facturados precisa y oportunamente	NO	-
Los ajustes de inventario son realizados como una parte integral del proceso de devoluciones	NO	-
El proveedor se encarga de las reparaciones con la garantía según lo permitido en los contratos	NO	-

ANEXO Z: Recetario del menú del Comedor Popular

CHAUFA MARINO

TIEMPO DE PREPARACIÓN

90 minutos

TIEMPO DE COCCIÓN

120 minutos

RACIONES

70 - 80 raciones

INGREDIENTES

2 kg de fideos
30 lt de caldo de pollo
4 kg de huevo
1/4 de verduras picadas (zapallo, zanahoria, entre otras).
10 kg de arroz
3 atados de cebolla china
10 unidades de pimiento

sal al gusto
3 lt. de aceite
1 botella de sillao
1/4 de Kion
24 unidades de hotdog
15 kg de pota
4 kg de harina
2 kg de papa

PREPARACIÓN

Preparación de la entrada:

1. Picar las verduras, el pimiento y el apio en trozos pequeños y echarlos en el caldo. Poner a cocinar a fuego medio.
2. Luego de 5 minutos hirviendo, agregar la zanahoria picada y trozos pequeños de papa.
3. Dejar que se cocine hasta que la papa y la zanahoria esté lista.
4. Mientras tanto, en otra olla con un poco de agua, cocinar los fideos. No cocinarlos en el mismo caldo, ya que los fideos contienen almidón y pueden cambiar la textura y sabor a la sopa.
5. Una vez lista la papa y la zanahoria, apagar el fuego y dejar que repose 5 minutos.
6. Finalmente, servir la sopa con un contenedor para estandarizar la ración y ¡listo!

Preparación del plato de fondo:

1. Sancochar y granear el arroz.
2. Sancochar la pota con sal por 10 minutos.
3. Cortar la pota en tiras y sazonar en un tazón un ajo molido, pimienta, comino y sal y una cda de jugo de kion y apanar la pota con harina.
4. Luego freírlos en aceite caliente.
5. En un sartén dorar la pota partido en cuadraditos y luego echar los huevos y mezclar.
6. Luego, agregar el arroz, el pimentón, la cebolla china, sillao, el jugo de kion
7. Finalmente, mover y rectificar la sal.



ANEXO AA: Árbol de indicadores

a) Factores críticos de éxito

Misión de la organización	Objetivo	Factores Críticos de Éxito	VARIABLES	Indicadores
Garantizar el acceso a la alimentación de la población vulnerable de Carmen de la Legua	Eficiencia estratégica	Liderazgo	Redistribución de tareas	Funciones realizadas por socias
			Involucramiento	Iniciativas propuestas por socias
		Capacidad de negociar	Proactividad	Alianzas estratégicas
			Resultados	Beneficios obtenidos
		Planificación de triple impacto	Social	Acceso a programas sociales
			Económica	Participación en ferias gastronómicas
			Ambiental	Actividades ambientales
		Gestión de beneficios	Lineamientos de gestión	Establecer objetivos Cumplimiento de metas
		Participación de la comunidad local	Participación comunitaria	Actividades pro-fondos
				Donaciones de los vecinos
		Gestión de riesgos	Suministro	Proveedores capacitados
Operaciones	Número de recetas estandarizadas			
Seguridad	Accidentes atendidos a tiempo			

b) Procesos de la cadena de suministro

Misión de la organización	Objetivo	Procesos	VARIABLES	Indicadores
Garantizar el acceso a la alimentación de la población vulnerable de Carmen de la Legua	Eficiencia operativa	Planificación	Beneficiarios	Cobertura de beneficiarios
			Insumos	Rotación de mercancías
		Abastecimiento	Efectividad	Cumplimiento de proveedores
			Entregas	Entregas recibas correctamente
		Producción	Productividad	Nivel de productividad de las socias
			Satisfacción	Satisfacción del beneficiario
			Cumplimiento	Nivel de cumplimiento de entrega
		Distribución	Atención	Tiempo de atención al beneficiario
				Costo de almacenamiento por unidad
		Devolución	Participación comunitaria	Número de quejas
Oportunidades de mejoras				