

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE
PROVEEDORES EN UNA ONG: CASO TECHO**

Tesis presentada para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión,
presentada por:

LAZO VIZCARRA, Eduardo Franco	20090981
QUEZADA CABRERA, Melisa	20104749
SÁNCHEZ RODRÍGUEZ, Omar Antonio	20102415

Asesorados por: Lic. Miguel Ángel Humberto Villaseca Chávez

Lima, 30 de diciembre de 2017

La tesis

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES EN UNA
ONG: CASO TECHO**

ha sido aprobada.

Dr. Levy Del Aguila Marchena

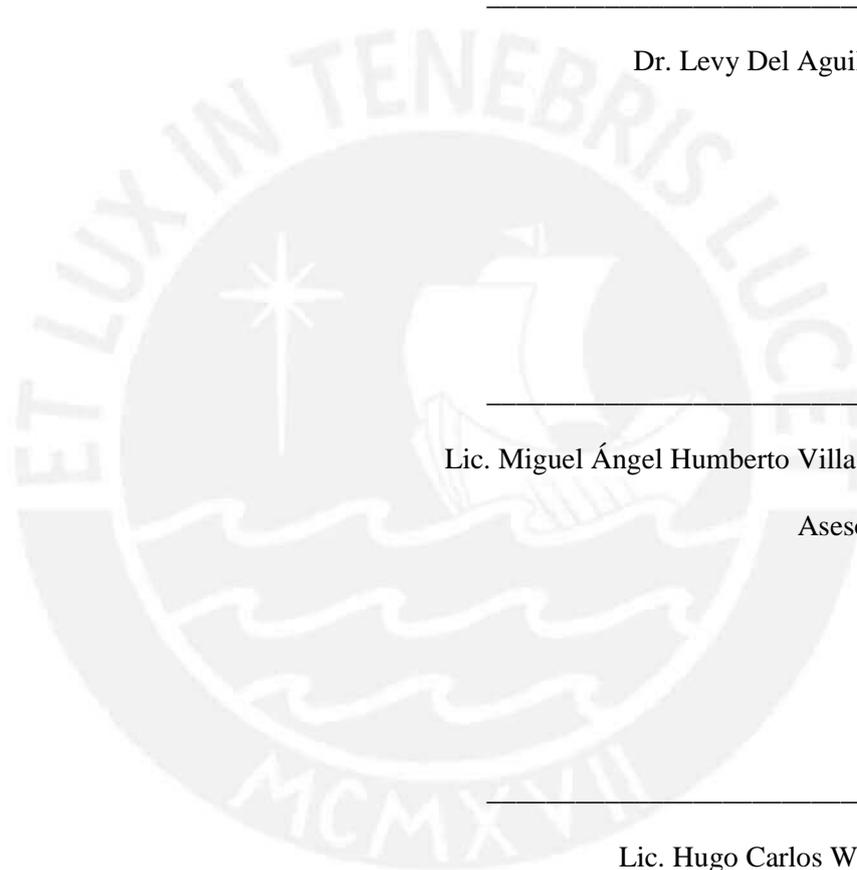
Presidente

Lic. Miguel Ángel Humberto Villaseca Chávez

Asesor de la tesis

Lic. Hugo Carlos Wiener Fresco

Tercer jurado



En cada episodio de mi vida el amor infinito que me brindan mis padres ha sido lo único que me ha permitido seguir avanzando, superar las adversidades y disfrutar de los momentos felices. Isaac y Celina, esto es para ustedes. Gracias también a Rodrigo, Melisa y Omar por estar siempre para mí.

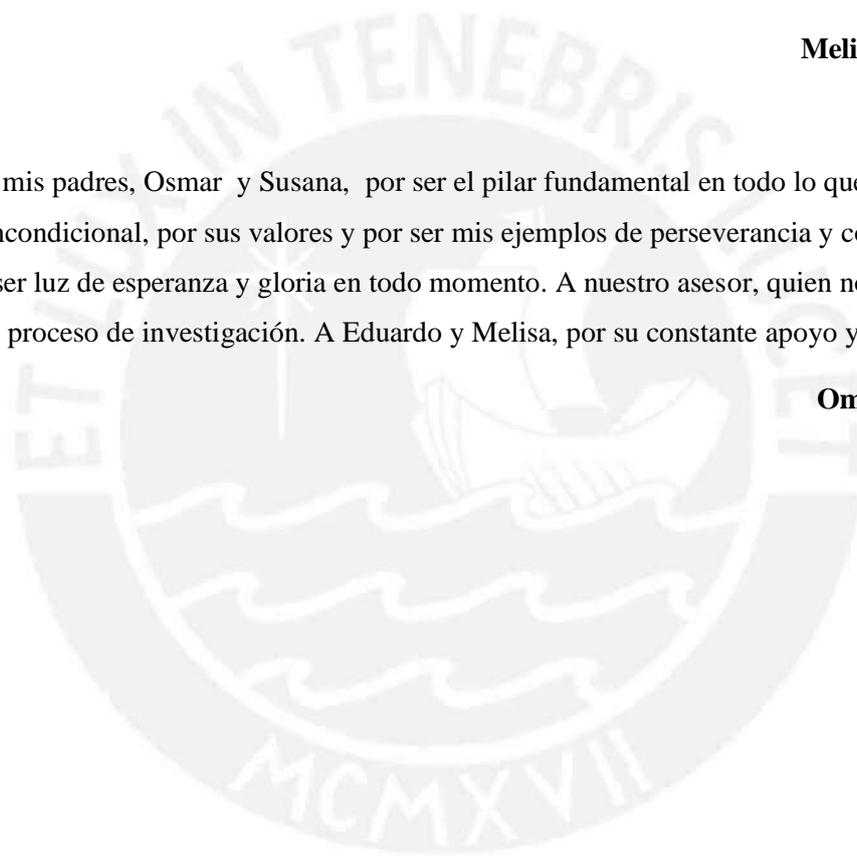
Eduardo Lazo

Dedicado a mi familia, amigos, socios y compañeros de tesis; quienes me acompañaron, comprendieron y apoyaron en cada momento de esta investigación. Los quiero y muchísimas gracias por todo.

Melisa Quezada

A mis padres, Osmar y Susana, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, por su apoyo incondicional, por sus valores y por ser mis ejemplos de perseverancia y constancia. A Dios, por ser luz de esperanza y gloria en todo momento. A nuestro asesor, quien nos encaminó en este proceso de investigación. A Eduardo y Melisa, por su constante apoyo y dedicación.

Omar Sánchez



Agradecemos a todas nuestras familias que estuvieron junto a nosotros en este proceso de formación. A nuestro asesor Miguel Villaseca, quién nos guío en este gran reto. Al profesor Manuel Díaz, quien fue un gran soporte. A la ONG TECHO y Hermanos Mori, organizaciones que nos abrieron las puertas para realizar la investigación.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Título de la investigación	3
2. Importancia de la investigación	3
3. Objetivos de la investigación.....	3
3.1. Objetivo general.....	4
3.2. Objetivos específicos	4
4. Preguntas de investigación	4
4.1. Pregunta general	4
4.2. Preguntas específicas	4
5. Justificación y aporte de la investigación	5
6. Viabilidad.....	6
7. Hipótesis	6
7.1. Hipótesis general.....	6
7.2. Hipótesis específicas	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	8
1. Las organizaciones	8
1.1. Organizaciones de la sociedad civil [osc]	8
1.2. Tipos de intervención social en una ong	15
1.3. Valor	17
2. El abastecimiento en la cadena de valor	19
2.1. La cadena de valor	19
2.2. Abastecimiento: base de las actividades.....	22
3. Desarrollo de proveedores.....	32
3.1. ¿qué es el desarrollo de proveedores?	33
3.2. Programas de desarrollo de proveedores	37

4. Empresas familiares	46
4.1. Los tres círculos de la empresa familiar	47
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	49
1. Ong en el Perú	49
2. ¿Qué es techo?	50
2.1. Organigrama	53
2.2. Modelo de trabajo	55
3. Caracterización de los servicios de techo	56
3.1. Proyectos comunitarios	56
3.2. Fontecho	57
3.3. Capacitaciones	57
3.4. Construcción de viviendas de emergencias	57
4. Cadena de valor de techo	62
4.1. Articulación de los procesos de la cadena de valor	65
4.2. Cadena de abastecimiento de techo	65
5. Grupos de interés de techo Perú	67
5.1. Financistas	67
5.2. Beneficiarios (clientes)	68
5.3. Colaboradores (voluntarios)	70
5.4. Socios estratégicos	70
5.5. Proveedores	71
6. Gestión de proveedores	72
6.1. Importancia de los proveedores en techo	72
6.2. Proveedores estratégicos	73
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA	76
1. Enfoque metodológico	76
2. Alcance	77

3. Selección muestral	78
4. Técnicas de recolección de información.....	79
5. Fases de la investigación	81
CAPÍTULO 5: MARCO ANALÍTICO	83
1. Etapas del programa de desarrollo de proveedores [PDP].....	83
1.1. Etapa 1: Difusión del programa	83
1.2. Etapa 2: Selección de la organización cliente	84
1.3. Etapa 3: Análisis de requerimientos y requisitos de satisfacción	85
1.4. Etapa 4: Selección del proveedor (Hermanos Mori)	92
1.5. Etapa 5: Diagnóstico del proveedor	94
1.6. Etapa 6: Análisis de las facultades del proveedor para cumplir con los requerimientos de TECHO	123
1.7. Etapa 7: Formulación de la Propuesta.....	125
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES.....	134
CAPÍTULO 7: RECOMENDACIONES.....	136
REFERENCIAS.....	138
ANEXO A: Tablas de tareas y objetivos para el recojo de información para la investigación .	146
ANEXO B: Encuesta de caracterización de hogares	153
ANEXO C: Hallazgos de la Ficha de Proceso.....	165
ANEXO D: Transcripción de entrevista a Directora General y Director Social (Diana Bringas, Jonathan Rossi).....	172
ANEXO E: Transcripción de entrevista de Directora del Área de Administración y Finanzas (Milagros Vidaurre)	173
ANEXO F: Transcripción de entrevista de encargada del Área de Compras y Abastecimiento (Pamela Vicente).....	174
ANEXO G: Transcripción de entrevista a Marcos Mori y Ana Tapia (Maestro de obra y Encargada de la Administración en el proveedor respectivamente)	175
ANEXO H: Formato de ficha de proceso.....	176
ANEXO I: Formatos de Innóvate Perú.....	178

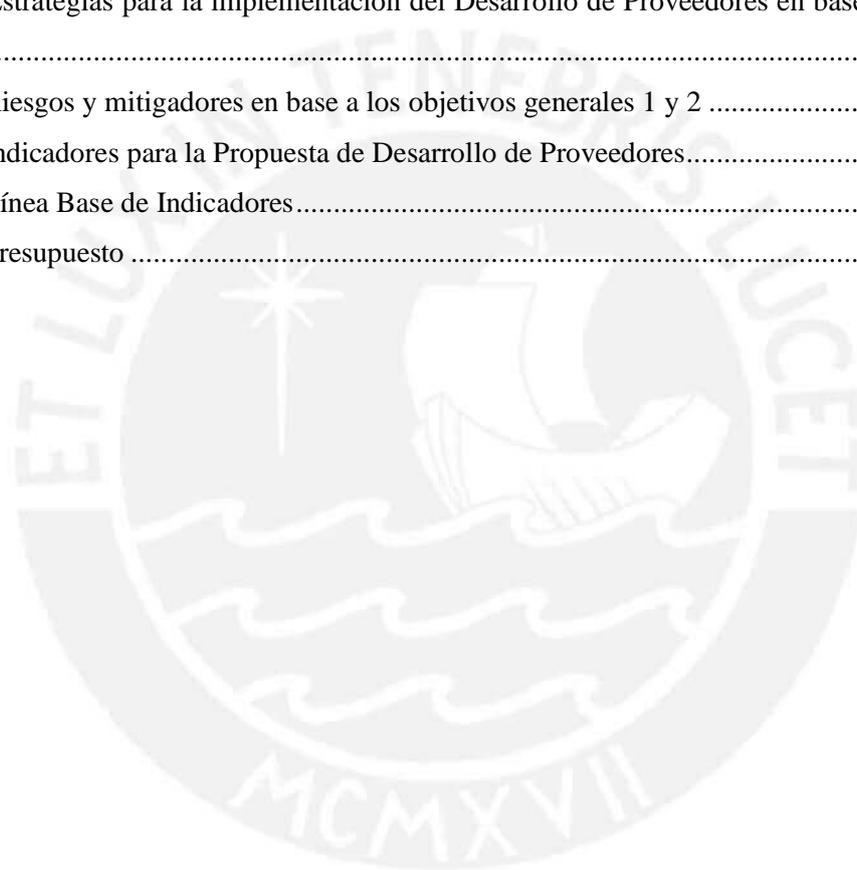
ANEXO J: Formato de entrevistas	190
ANEXO K: Transcripción de entrevista de Especialista en Desarrollo de Proveedores en otra ONG Cáritas (Edison Ramos)	202
ANEXO L: Flujogramas de los procesos por parte de los “Hermanos Mori”	203
ANEXO M: Transcripción de entrevista abierta a Directora General	212
ANEXO N: Consentimientos informados	212



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación de las ONG (I)	13
Tabla 2: Clasificación de las ONG (II).....	14
Tabla 3: Conceptos de la cadena de abastecimiento de los últimos años.....	23
Tabla 4: Ventajas de la gestión de proveedores.....	28
Tabla 5: Áreas de evaluación de la competencia del proveedor	31
Tabla 6: Debilidades y fortalezas del pino radiata.....	62
Tabla 7: Proceso logístico para la construcción de viviendas de TECHO	67
Tabla 8: Fondo recaudado, por origen (2016)	68
Tabla 9: Alianza entre TECHO y el Estado peruano	71
Tabla 10: Clasificación de proveedores, según Ramón, Moreno y Ortega	71
Tabla 11: Proyección estimada en construcción de casas hasta finales del 2017 en Perú.....	73
Tabla 12: Origen de madera por proveedor.....	74
Tabla 13: Aserraderos que trabajan con TECHO	75
Tabla 14: Actores de la muestra	79
Tabla 15: Políticas y procedimientos de compras de TECHO.....	86
Tabla 16: Requerimientos	89
Tabla 17: Situaciones de conflicto.....	91
Tabla 18: Nivel de especialidad del proveedor en el sector en el que trabaja	93
Tabla 19: Clientes de ‘Hermanos Mori’	96
Tabla 20: Principales características de los tipos de madera de ‘Hermanos Mori’	101
Tabla 21: Inventario de herramientas de ‘Hermanos Mori’	102
Tabla 22: Tiempo promedio usado para el maquinado de los listones.....	105
Tabla 23: Tiempo promedio usado para el armado de cascós.....	106
Tabla 24: Tiempo promedio usado para el machihembrado	107
Tabla 25: Despacho y distribuciones de camiones	110
Tabla 26: Medios de comunicación de ‘Hermanos Mori’.....	111
Tabla 27: Variables de Fijación de Precios	112
Tabla 28: Clases y precios de madera	113
Tabla 29: Proveedores de los ‘Hermanos Mori’	115
Tabla 30: Estructura de costos de una casa de emergencia de TECHO	116
Tabla 31: Lista de aserraderos competidores directos de “Hermanos Mori”	117
Tabla 32: Estructura de costos.....	119

Tabla 33: Ficha de evaluación.....	120
Tabla 34: Ficha de competencias	121
Tabla 35: Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de ‘Hermanos Mori’	122
Tabla 36: Conocimiento de la competencia.....	124
Tabla 37: Áreas de oportunidad	125
Tabla 38: Objetivo general 1	126
Tabla 39: Objetivo general 2	127
Tabla 40: Estrategias para la implementación del Desarrollo de Proveedores en base al objetivo general 1.....	128
Tabla 41: Estrategias para la implementación del Desarrollo de Proveedores en base al objetivo general 2.....	128
Tabla 42: Riesgos y mitigadores en base a los objetivos generales 1 y 2	129
Tabla 43: Indicadores para la Propuesta de Desarrollo de Proveedores.....	130
Tabla 44: Línea Base de Indicadores.....	131
Tabla 45: Presupuesto	132



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Actividades de apoyo y primarias de la cadena de abastecimiento	20
Figura 2: Clasificación de Proveedores, según Ramón, Moreno y Ortega.....	25
Figura 3: Matriz de Kraljic	26
Figura 4: Impacto Interno y Externo del Desarrollo de Proveedores	37
Figura 5: Fundamentos del Programa de Desarrollo de Proveedores	39
Figura 6: Diagrama de los tres círculos	48
Figura 7: Misión, visión y valores de TECHO	52
Figura 8: Estructura de TECHO Perú.....	54
Figura 9: Dinámica de TECHO.....	55
Figura 10: Herramientas de construcción	58
Figura 11: Casa modelo de TECHO Perú.....	59
Figura 12: Nivelación del terreno.....	60
Figura 13: Colocación de vigas por parte de los voluntarios de TECHO	60
Figura 14: Armado de paneles.....	61
Figura 15: Viga central y secundarias	61
Figura 16: Cadena de valor de TECHO.....	64
Figura 17: Cadena de abastecimiento de TECHO	66
Figura 18: Voluntariado corporativo	68
Figura 19: Presencia de TECHO en Lima y Callao	69
Figura 20: Gestión de proveedores de TECHO	72
Figura 21: Ubicación de ‘Hermanos Mori’.....	95
Figura 22: Plano de ‘Hermanos Mori’	95
Figura 23: Organigrama del Aserradero ‘Hermanos Mori’	97
Figura 24: Modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis para empresas familiares	98
Figura 25: Flujograma de procesos de la construcción de viviendas	104
Figura 26: Agrupamiento y corte de los listones de madera	105
Figura 27: Armado de cascos	106
Figura 28: Proceso de machihembrado de piso (Primera Etapa)	108
Figura 29: Proceso de machihembrado de piso (Etapa Final).....	108
Figura 30: Proceso de machihembrado de pared	109

GLOSARIO

SIGLAS:

APCI: Agencia Peruana de Cooperación Internacional

BSA: Bolsas de Subcontratación de Alianzas Industriales

CCI: Centro de Comercio Internacional

CIIU: Clasificación Industrial Internacional Uniforme.

CNR: Cooperación no Reembolsable

CORFO: Corporación de Fomento de la Producción

ECO: Escuchando a las Comunidades

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

FSC: Forest Stewardship Council

INEI: Instituto Nacional de Estadística e Informática

INNÓVATE PERÚ: Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad.

ISO: International Organization for Standardization (Organización Internacional de Normalización)

LGTB: Lesbiana, Gay, Bisexual y Transgénero

MiPymes: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

NSE: Nivel Socio Económico

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

ONG: Organización no gubernamental

ONU: Organización de las Naciones Unidas

ONUDI: Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial

OSB: Oriented strand board (tablero de virutas orientadas)

OSC: Organizaciones de la sociedad Civil

PAD: Programa de Alta Dirección

PDP: Programa de Desarrollo de Proveedores

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

PRODUCE: Ministerio de la Producción

RUC: Registro único de contribuyentes

SBA: Bolsa de Subcontratación y Alianzas Industriales

vdE: Vivienda de emergencia.



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación pretende generar el Desarrollo de Proveedores en la cadena de valor de las Organizaciones No Gubernamentales [ONG], específicamente TECHO, pues es un tema que no presenta una documentación o literatura amplia. Siendo este estudio una excelente fuente para ampliar el estudio sobre el Desarrollo de Proveedores en las ONGs.

En este contexto, esta investigación analiza a la ONG TECHO tomando en cuenta la relación de esta con sus proveedores de construcción de viviendas de emergencia con el fin de contribuir en la propuesta de valor de este servicio, contemplando la elaboración de un Programa de Desarrollo de Proveedores [PDP]. Para ello, se realizó una revisión bibliográfica para conocer la estructura, perfil, caracterización y el valor generado por las ONG, el funcionamiento de la cadena de valor en una organización, la importancia de los proveedores dentro de la cadena de abastecimiento y diferentes modelos de aplicación de un PDP. Asimismo, dada la particularidad del proveedor que se analiza, se vio conveniente agregar bibliografía acerca del funcionamiento de las empresas familiares.

A partir de la revisión efectuada se define el perfil organizacional de TECHO y se caracteriza a la ONG junto a sus servicios ofrecidos y las relaciones con sus proveedores, con el objetivo de identificar al servicio que calce con la estructura del PDP; formulándose también las etapas del PDP en la misma. Además, se utiliza una metodología de estudio de caso con un enfoque cualitativo, para la cual se utilizaron herramientas de investigación como fichas de procesos, observación participante; y entrevistas con miembros de TECHO, especialistas y de los proveedores del aserrado (Hermanos Mori y Gregorio Hernández). Todo ello, para la identificación de oportunidades de mejora a través de la realización de diagnósticos tanto de la organización cliente (TECHO) y la organización proveedora.

Finalmente, se elaboró un alineamiento entre los recursos que dispone la ONG y la necesidad que se espera satisfacer en el proveedor para ayudar a mejorar los procesos del mismo. De esta manera, la presente investigación permitió identificar problemas existentes entre TECHO con su proveedor de aserrado, tales como los errores respecto a las especificaciones técnicas del modelo planteado para la construcción de casas de TECHO y retrasos durante las jornadas de construcción, producto de dichos errores. Además, se identificaron barreras o limitaciones en el área logística de la ONG, que dificultarían, bajo las condiciones actuales, la aplicación del PDP.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito fundamental la elaboración de una propuesta de PDP para una ONG en particular. Para ello, se utilizó como base a las etapas presentadas en la Guía de Desarrollo de Proveedores de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial [ONUDI] y al formato de diagnóstico de Desarrollo de Proveedores del concurso de Innóvate Perú.

Dicha propuesta está dirigida a la ONG TECHO, tomando en cuenta la relación de esta con sus proveedores más relevantes de construcción de viviendas de emergencia, de tal manera que su implementación permita contribuir en mejoras de este servicio.

Para adentrarse a este caso de estudio, en el primer capítulo se establece el planteamiento de la investigación, el cual involucra los objetivos y preguntas que guiarán este estudio; asimismo, se presenta la importancia del tema, la justificación y la viabilidad de la misma, haciendo énfasis en el escaso o inexistente estudio del Desarrollo de Proveedores en una ONG. Además, como parte del planteamiento, se muestra las hipótesis que se pretende validar a lo largo de la tesis.

En el segundo capítulo, se detalla el marco teórico de la investigación, el cual está dividido en cuatro partes. El primero muestra la teoría relacionada a las organizaciones, específicamente con las ONG y el tipo de intervención social que puedan presentar, para de ese modo identificar el valor generado por las ONG. El segundo se centra en la cadena de valor y en el proveedor como actor principal en la cadena de abastecimiento, tomando en cuenta la gestión de proveedores, la relación con estos y las alianzas que puedan lograrse. El tercero se enfoca en el Desarrollo de Proveedores, así como también se presenta el modelo de la ONUDI, el cual propone diez etapas. Por último, se define la teoría correspondiente a empresas familiares y a la gestión de la misma, con el fin de analizar al proveedor a desarrollar.

En el tercer capítulo se abarca el marco contextual, donde se introduce a las ONG en el Perú y se describe al sujeto de estudio con el fin de situarlo en la realidad. Para ello, se realiza un estudio a profundidad de TECHO Perú como organización, desde su modelo de trabajo hasta los grupos de interés que cuenta, para luego centrarse en los proveedores considerados estratégicos para la gestión de esta ONG.

Posteriormente, en el capítulo cuatro, se detalla la metodología usada que sigue esta investigación, mencionando y explicando el enfoque cualitativo que posee, el tipo de alcance, la selección muestral usada y las fases de la investigación. Asimismo, para el recojo y análisis de información se recurrió al uso de herramientas de investigación cualitativa como fichas de

proceso, observaciones con participación pasiva, activa y completa, y entrevistas semiestructuradas y abiertas.

Una vez mostrada la metodología, se procede al trabajo de análisis que corresponde al quinto capítulo, en el cual se establece el PDP en base a las etapas presentadas en la Guía de Desarrollo de la ONUDI. Para la presente investigación, con el propósito de responder a los objetivos planteados, se realiza el desarrollo hasta la etapa siete, puesto que las tres etapas que continúan corresponden al proceso de implementación. Para ello, se inicia con la promoción y difusión del programa, señalando las características y beneficios esperados de este desarrollo de proveedores; luego se presenta los criterios de selección de la organización cliente, en este caso la ONG TECHO Perú, continuando con los requerimientos, políticas y situaciones de conflictos presentadas, con el fin de identificar los términos en los cuales se desarrolla el acuerdo de trabajo. Asimismo, una de las etapas muestra los criterios que componen la selección del proveedor a desarrollar.

Siguiendo con el desarrollo de estas etapas, se realiza el diagnóstico y propuesta de mejora, basados, como se ha mencionado, en el formato de diagnóstico de Innóvate Perú. En este sentido, se ha evaluado al proveedor seleccionado tomando en cuenta su capacidad de organización, sus clientes, competencias, procesos de fabricación, calidad, entre otros criterios, con el fin de identificar los puntos de mejora del proveedor y proponer un plan de desarrollo de acuerdo a la realidad identificada.

Por último, en consecuencia del análisis y propuesta realizada se procede a plantear las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Título de la investigación

El tema de la investigación es el “Desarrollo de Proveedores en una ONG: Caso TECHO”. Asimismo, el subtema es el “Programa de Desarrollo de Proveedores”.

2. Importancia de la investigación

El Desarrollo de Proveedores “pretende fortalecer el rendimiento de las empresas proveedoras otorgándoles la oportunidad de adquirir aquellas competencias y capacidades que son requeridas por los contratistas (o clientes)” (ONUDI, 2002, p. 1). En esta misma línea, Porter (1985) afirma que, dentro de sus cinco fuerzas, el tema de proveedores es una de las bases de generación de valor, pues el valor añadido se da en base a la confianza y transparencia entre una organización y su proveedor, fundamentando tal relación en una reducción de costos a nivel organizacional.

La presente investigación pretende generar este desarrollo de proveedores en la cadena de valor de las organizaciones sociales, pues es un tema que no presenta una documentación o literatura amplia. ¹Esta es la razón por la que toda la información disponible acerca de la misma nos dirige casi siempre al análisis de empresas con fines de lucro. Así, los estudios e investigaciones acerca de este aspecto de la cadena de valor, en organizaciones sociales, son escasos o inexistentes. En este contexto, se investigará a la ONG TECHO, principalmente su área de logística.

De esta manera, se abordarán temas de gestión sobre la cadena de valor, la cadena de abastecimiento, generación de valor, desarrollo de proveedores y relacionamiento con grupos de interés.

Es importante mencionar que durante la investigación se detectaron problemas importantes en la cadena de suministro, los cuales serán explicados en los capítulos siguientes.

3. Objetivos de la investigación

La formulación de los objetivos y las tareas para los mismos se pueden ver en el Anexo A.

¹ Información basada en investigaciones realizadas en Bibliotecas universitarias físicas y virtuales, papers de investigación y en base a las entrevistas con especialistas.

3.1. Objetivo general

Construir un Programa de Desarrollo de Proveedores que contribuya en la propuesta de valor de la ONG TECHO, tomando en cuenta la relación con sus proveedores más relevantes de “construcción de casas”.

3.2. Objetivos específicos

- Definir el perfil y el tipo de intervención social de la ONG TECHO.
- Demostrar la importancia de las relaciones con el grupo de interés “proveedores” en la generación de valor, propia de la cadena de abastecimiento de TECHO.
- Explicar cómo el desarrollo de proveedores representa una oportunidad de generación de valor para TECHO.
- Caracterizar a TECHO, sus productos y las relaciones con el grupo de interés “proveedores”
- Definir las características que debe cumplir la organización para la aplicación de un PDP.

4. Preguntas de investigación

4.1. Pregunta general

¿Cómo un PDP puede contribuir con la propuesta de valor de la ONG TECHO, tomando en cuenta la relación de esta con sus proveedores más relevantes del servicio de “construcción de casas”?

4.2. Preguntas específicas

- ¿Cuál es el perfil y el tipo de intervención social de TECHO?
- ¿Cuál es la importancia de las relaciones con el grupo de interés “proveedores” en la generación de valor, propia de la cadena de abastecimiento de TECHO?
- ¿Cómo el desarrollo de proveedores representa una oportunidad de generación de valor para TECHO?
- ¿De qué manera se puede caracterizar a TECHO, sus productos y las relaciones con el grupo de interés “proveedores”?
- ¿Qué características debería tener TECHO para que el PDP sea aplicable?

5. Justificación y aporte de la investigación

En un mundo globalizado, donde cada mercado se muestra mucho más competitivo con el pasar del tiempo, se obliga y se exige a cada organización a encontrar un medio por el cual se pueda ejercer una estructura administrativa más sólida, un medio comercial más creativo e innovador y una productividad de mayor alcance. Para ello, el Desarrollo de Proveedores es una actividad que permite establecer relaciones estratégicas de largo plazo, garantizando oportunidades de crecimiento y de valor agregado para los involucrados. Sin embargo, este medio de creación de valor es muy utilizado en las organizaciones privadas y escasamente en otro tipo de organización, como las ONG, que, teniendo en cuenta la realidad nacional, son organizaciones con procesos no sistematizados o estructurados como se desearía y el poder de decisión se ajusta a las donaciones de diferentes organizaciones. Por ello, esta investigación constituye un aporte académico al esclarecer la realidad de una ONG, TECHO, frente a sus proveedores; siendo así precedente para futuras investigaciones.

Asimismo, la presente investigación se realiza con el propósito de contribuir en la mejora de la propuesta de valor de la ONG TECHO, tomando en consideración la relación existente entre los proveedores del servicio/producto de “construcción de viviendas de emergencia” y la ONG investigada, con el uso de la herramienta de gestión Desarrollo de Proveedores. Esta “es una actividad que enriquece la gestión de la cadena de suministro” (Yacuzzi, 2012, p. 1), que dota de un mayor valor a las partes implicadas: organización, beneficiario y proveedor. Este valor es traducido en el fortalecimiento del valor social ofrecido por TECHO, al ayudar al grupo de interés “proveedores”, y en la generación de valor económico, reducción de costos, así como también en la mejora de procesos y de estándares, know-how, herramientas de calidad, políticas de precios, incremento de la productividad, reducción de riesgos reputacionales, entre otros. De igual manera, esta actividad registra su impacto en diferentes etapas del proceso que realiza el proveedor, los cuales se analizan desde los requerimientos de la organización cliente, TECHO, capacidades del proveedor para cumplir las solicitudes de este, hasta la opción de convertirse en un socio estratégico.

Sin duda los conceptos mencionados de Desarrollo de Proveedores y Organizaciones Sociales son en sí generadores de ventajas competitivas en la actualidad. En esta perspectiva, la literatura no ofrece una gran variedad de estudios ni acercamientos sobre cómo subsisten ambos conceptos juntos, es decir, sobre cómo el Desarrollo de Proveedores en Organizaciones Sociales crean una oportunidad bastante atractiva para la investigación y posterior conocimiento del estado de estas materias.

6. Viabilidad

Para la siguiente investigación se eligió a TECHO debido a las características que esta posee. Al ser una ONG internacional, con procesos formales y estándares a nivel internacional y debido también al acceso de información que se tiene en la organización y a las personas que la lideran. Asimismo, por la voluntad explícita de la elaboración del programa con sus proveedores por parte de la directora general de la misma. Todo ello se explicará con mayor detalle en el capítulo 5.

Como se desarrollará en el marco contextual y analítico, la presente investigación pretende elaborar un PDP ajustado a la realidad del sujeto de estudio elegido, TECHO PERÚ. En ese sentido, se ha tenido conversaciones con representantes del directorio de esta organización para obtener su respaldo y facilidades de recolección de información, a lo cual respondieron positivamente.

Respecto a las fuentes consultadas, además del contenido teórico, se llevaron a cabo entrevistas a profundidad con expertos en temas de cadena de abastecimiento, con Cáritas Perú —²organización que representa un caso de éxito en PDP— y aserraderos proveedores de TECHO. Por otro lado, se utilizaron herramientas de investigación como fichas de procesos, fichas de observación, cuestionarios y formatos específicos para la etapa de diagnóstico, propios del Programa de Desarrollo de Proveedores.

Finalmente, la ubicación territorial de la oficina central de TECHO y los proveedores analizados dentro de Lima Metropolitana, facilitaron la comunicación y la recolección de información.

7. Hipótesis

7.1. Hipótesis general

Un PDP incrementa el valor generado en la relación de TECHO con sus proveedores más relevantes del servicio/producto de “construcción de viviendas de emergencia”, lo que contribuye a la propuesta de valor que proporciona TECHO a su público objetivo.

7.2. Hipótesis específicas

- La caracterización de la ONG TECHO permite conocer si es el tipo adecuado de organización para la aplicación de un PDP.

² El concurso de Innóvate enfocado en el desarrollo de proveedores está dirigido a empresas. Dentro de los ganadores se encontró en la lista a Caritas, una ONG. Por dicha razón se considera un caso de éxito.

- Las relaciones con los proveedores son importantes, pues permiten la generación de valor, propia de la cadena de abastecimiento, de TECHO
- El desarrollo de proveedores permite generar valor, lo que se traduce en recursos de mayor calidad, disminución de costos y mejores servicios brindados por TECHO
- La caracterización de los servicios de TECHO y el análisis de las relaciones con sus proveedores permiten afirmar que la construcción de viviendas es el servicio idóneo para la aplicación del PDP.
- TECHO cumple con las características para la aplicación del PDP.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1. Las organizaciones

Según Peter Drucker (1994), una organización es un grupo humano compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común. Visto de esta forma, Schein (1980, citado en Johansen, 1982) sostiene que una organización es la coordinación racional de actividades de un número de personas para el logro de algún propósito u objetivo explícito y común, a través de la división del trabajo y de funciones. Además, “el nombre de la misma proporciona su localización y naturaleza” (Katz & Kahn, 1986, p. 23).

Para Silvia Arciniega (2011), una organización no solo se define como un grupo particular de personas identificadas con metas y estrategias que implican una estructura y una división del trabajo, sino que va más allá, viéndose así como espacios estructurados (carácter construido) que regulan las relaciones entre los agentes sociales, afectando sus límites y posibilidades de acción. En esta línea, se podría afirmar que dentro de las organizaciones, los individuos como tal son actores que se interrelacionan y cuentan con roles, de manera que limitan su acción social y productiva. Entonces, “la organización posee metas innatas, ya que estas fueron implantadas por sus fundadores, decretadas por los actuales directores o porque surgieron misteriosamente, como propósito del sistema de organización en sí” (Katz & Kahn, 1986, p. 23). Como organizaciones, las empresas e instituciones constituyen una construcción social, producto de conflictos y arreglos que ella misma engendra, y no solo de los problemas relacionados con el entorno que la rodea (Ibarra, 2006, citado en Arciniega, 2011).

En este contexto, existen diferentes tipos de organizaciones, según la teoría de la Administración estas se pueden clasificar según sus fines, según su formalidad y según su centralización. Según sus fines, tenemos a las organizaciones con fines de lucro y organizaciones sin fines de lucro, dentro de las cuales se encuentran las Organizaciones de la Sociedad Civil [OSC].

1.1. Organizaciones de la Sociedad Civil

El concepto de Sociedad Civil nace con Ferguson; sin embargo, fue Hegel quien da su primera definición refiriéndose a la misma como “un espacio intermedio entre la familia y el mercado, entre lo privado y lo público; subrayando su sentido asociativo, colectivo e identitario” (Citado en Olvera, 2000, p. 7).

Tiempo después, las OSC fueron definidas como “todo el conjunto de instituciones sociales, mercados y asociaciones voluntarias y la esfera pública de la vida social, que excluye

taxativamente a las instituciones estatales de control directo por parte del Estado” (Ruiz Olabuénaga, 2000, p 29-30)

Asimismo, para Ramírez (2013):

Las OSC han estado caracterizadas como formas organizacionales contemporáneas, cuya relevancia ha estado relacionada a la resolución de problemáticas sociales derivadas principalmente de: a) la transición y construcción de regímenes democráticos; b) los costos sociales de los procesos de modernización económica, como el Desarrollo Social; c) los efectos de la apertura económica, como la polarización, marginación y pobreza, y d) el deterioro de la calidad de vida, así como del medio ambiente.

Entonces, se puede concluir que las OSC “son asociaciones libres de ciudadanos cuyo fin es actuar en conjunto en el espacio público para contribuir a la resolución de problemas de la sociedad y llenar los vacíos de atención a las necesidades de la población dejados por la acción del Estado y del mercado” (Olvera, 2000, p. 13). Una OSC también es “voluntaria, auto generadora, autónoma frente al Estado y protegida por el orden legal” (Diamond, 2005, p. 135).

Por otro lado, “las OSC actúan fundamentalmente a través de la política de la influencia; es decir, por medio de su intervención en la esfera pública y la presión sobre los espacios de intermediación entre la sociedad y los sistemas económico y político” (Olvera, 2000, pp. 16-17).

Estas se consideran también parte del Tercer Sector, el cual “está formado por organizaciones sin fines de lucro; es decir, fundaciones, ONG, empresas sociales, asociaciones, que prestan servicios sociales, asistenciales o bien emprenden actividades en el ámbito de la economía social o solidaria” (T. Penso, 2013, p. 94).

1.1.1. Organizaciones No Gubernamentales

“Al conjunto del sector que integran las ONG se le denomina de diferentes formas: sector voluntario, sector no lucrativo, sector solidario, economía social y tercer sector, entre otras” (Ídem, 2007, citado en T. Penso, 2013, p. 95).

Según Binder – Áviles (2013), las ONG han estado presentes en los asuntos internacionales desde la segunda mitad del siglo pasado. En este contexto, la palabra “ONG” empezó a utilizarse después de la Segunda Guerra Mundial, cuando las Naciones Unidas empleó ese nombre para denominar a las organizaciones privadas que se encargaban de ayudar a curar los estragos de la guerra, entre ellos millones de desplazados y huérfanos en un clima de alto desempleo y crisis. Sin embargo, el concepto que atribuye a la ciudadanía organizada en torno a problemas sociales específicos se remonta a mucho antes. Algunos especialistas identifican a la

Liga contra la Esclavitud como la primera ONG internacional, debido a que en 1840 logró convocar a la Convención Mundial contra la Esclavitud que provocó la movilización internacional de una multitud de personas con el propósito de acabar con el comercio de esclavos.

Hoy, teniendo como base al Manual para una ONG (Binder – Áviles, 2013), podemos saber que existen más de 40 mil ONG internacionales, con millones más trabajando y funcionando en los diversos países, las cuales pueden ser de diversas áreas o tener distintos enfoques. Algunas son grandes multinacionales y otras pequeñas, como grupos en aldeas. Algunas se centran en sectores especiales, como mujeres, niños, jóvenes, el medio ambiente, entre otros. Y otras ONG abordan múltiples temas. Sin embargo, todas las ONG tienen un mismo fin: lograr que la vida de las personas sea mejor o, en todo caso, lograr solucionar un problema social.

En este contexto, según la Organización de las Naciones Unidas [ONU], una ONG es una “organización voluntaria de ciudadanos sin ánimo de lucro, nacional o internacional” (ONU s.f. citado en Pérez, Arango & Sepulveda, 2011, p. 246). Asimismo, el Banco Mundial presenta una definición más detallada, al considerar a las ONG como “organizaciones privadas que se dedican a aliviar sufrimientos, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, proveer servicios sociales fundamentales o fomentar el desarrollo comunitario” (World Bank 2004 citado en Pérez, Arango & Sepulveda, 2011, p. 246). Del mismo modo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] define a la ONG como una “organización fundada y gobernada por un grupo de ciudadanos privados con un declarado propósito filantrópico, y sostenida por contribuciones individuales privadas” (Pérez, Morales y Saz, 2005, pp. 43).

Por su parte, Giovanni Pérez, Martín Arango y Lizeth Sepúlveda (2011) consideran que este tipo de organización puede enmarcarse en tres dimensiones: política, social y económica. Mientras, Leopoldo Zavala Matulic (1994) propone una definición similar a la anterior, de una manera más amplia y específica, al desarrollar los objetivos hasta el nivel de su accionar:

Las ONG son organizaciones de carácter social, independientes, autónomas, jurídicamente fundadas y que actúan sin finalidad de lucro. Su acción se orienta hacia la cooperación, al desarrollo y la búsqueda de acuerdos de ayudas entre gobiernos con el objetivo de provocar la solidaridad y promover el desarrollo en los pueblos y sociedades del Tercer Mundo. Su acción busca la canalización de recursos públicos y privados para llevar a cabo proyectos de desarrollo autónomos en los países subdesarrollados. Esta acción sobre el terreno se complementa con las actividades de sensibilización y

educación para el desarrollo, y con las actividades de *lobby* o presión política ante los gobiernos y los organismos.

a. Clasificación de las ONG

Debido al amplio rango de problemas a los que las ONG se enfrentan, tales como su diversidad geográfica, sus distintos tamaños y contextos culturales, debe existir forzosamente una enorme variedad de formas estructuradas para poder organizarlas y clasificarlas. De tal manera, tomando como base a Ricardo Escobar (2010), y a las amplias características propias de una ONG, se puede clasificar a esta organización por su origen, por las actividades que realiza, por generaciones y por el tipo de financiamiento que recibe.

a.1. Origen

Theunis (1992, p. 20) establece que las Organizaciones No Gubernamentales se clasifican en:

- Religiosas, aquellas creadas por iglesias e instituciones religiosas
- Político-sindicales, las que están vinculadas con los partidos políticos y sindicatos
- Solidarias, aquellas que emergen en los movimientos y comités de solidaridad
- Internacionales y universitarias. Dentro de este criterio, hoy se han vuelto muy importantes las organizaciones cuyo origen se encuentra en las reivindicaciones culturales y de preservación del medio ambiente, dando origen a ONG culturales y ONG ambientalistas.

a.2. Actividades

En cuanto a las actividades que realizan, Theunis (1992, p. 25) clasifica a las ONG en:

- ONG de acción directa, o también llamadas organizaciones que se encuentran insertas en las bases sociales con las que trabajan. En otras palabras, son aquellas que colaboran directamente con las organizaciones de base: asociaciones de pobladores, talleres artesanales, comunidades campesinas, desplazados, entre otras. Por lo general, desarrollan sus actividades en programas con carácter asistencialista.
- Las ONG intermediarias, las cuales se encargan de solicitar recursos y ayudas, así como de establecer relaciones y asesorar en aspectos técnicos, organizativos y financieros a otras organizaciones.

- Las ONG de estudio, conformadas por profesionales que realizan análisis de coyuntura sobre el país o los sectores en crisis o servicios de consultoría. Se puede afirmar que son una especie de centros de estudio o equipos de análisis.
- Las ONG de defensa de los derechos humanos, las cuales constituyen una red importante en casi todos los países, fundamentalmente en aquellos en los que su violación ha sido más aguda.

a.3. Generaciones

En este punto, Korten (1990) clasifica a las ONG en:

- Las ONG de primera generación o asistencialistas tienen su origen en la Segunda Guerra Mundial con el objetivo de remediar una situación de escasez de bienes y servicios; por consiguiente, las acciones realizadas se caracterizan como acciones de emergencia y asistencia.
- Las ONG de segunda generación o desarrollistas conforman la segunda clasificación dentro de esta dimensión y se constituyen a partir de los años sesenta siguiendo los postulados desarrollistas. Sus objetivos se consolidan en la transferencia de recursos económicos y tecnológicos a las ONG del sur y a los grupos de base, y en la incorporación de acciones de sensibilización ciudadana sobre las condiciones de vida de los pueblos del sur.
- Las ONG de tercera generación, o de partenariado y denuncia social, surgen en los años setenta, teniendo como punto de partida el desarrollo como un proceso autosostenido de carácter político; por esta razón, orientan todos sus esfuerzos en aumentar la participación política, defender los derechos humanos, fortalecer la sociedad civil, y denunciar las políticas e instituciones que impiden el desarrollo local autosostenible.
- Las ONG de cuarta generación, o de empoderamiento, nacen en los años ochenta y parten de considerar como principio el desarrollo equilibrado en lo social y sustentable en lo ecológico. En ese orden de ideas, entienden que la falta de desarrollo en el sur origina un mal desarrollo en el norte. Las acciones de este tipo de ONG se llevan a cabo a través de redes formales e informales de personas y organizaciones, partiendo de la premisa de que la educación para el desarrollo se inserta en la interdependencia social, económica, política y ecológica.

a.4. *Financiamiento*

Respecto al tipo de financiamiento, de acuerdo con Korten (1990), las ONG se clasifican en:

- ONG financiadas por fondos procedentes de particulares, las cuales suelen ser la forma más extendida de financiación; por ejemplo, las cuotas de asociado, donaciones puntuales, colectas, apadrinamiento o herencias, venta de elementos de *merchandising*, como tarjetas navideñas, productos manufacturados, etc.
- ONG financiadas por fondos procedentes de entidades públicas; son una especie de ejecutoras de los gobiernos locales al suscribir con estos convenios y contratos, y participar en licitaciones públicas, entre otras formas de recibir recursos públicos.
- ONG financiadas por fondos procedentes de empresas privadas a través de contratos o donaciones directas.
- ONG financiadas por fondos procedentes de otras ONG u organizaciones sin ánimo de lucro, como agencias de cooperación, iglesias o universidades.

Tabla 1: Clasificación de las ONG (I)

Origen	Actividades	Generaciones	Financiación
Religiosas	Acción directa	Primera generación o asistencialistas	Fondos particulares
Político-sindicales	Intermediarias	Segunda generación o desarrollistas	Fondos Públicos
Solidarias	Estudio, análisis e investigación	Tercera generación o de paternariado y denuncia social	Fondos de empresas privadas
Internacionales	Defensa de los derechos humanos	Cuarta generación o de empoderamiento	Fondos de ONG o de organizaciones sin ánimos de lucro.
Universitarias			
Culturales			
Ambientalistas			

Adaptado de: Korten (1990) y Theunis (1992)

Por otro lado, Raquel Herranz (2007) las clasifica en cuatro tipos:

Tabla 2: Clasificación de las ONG (II)

Tipo	Definición
ONG de promoción y sensibilización	Su principal objetivo es influir en la estructura social imperante y generar cambios relacionados con los derechos humanos, de un grupo social o colectivo en concreto, pero también en los derechos naturales. Las más conocidas son las organizaciones que velan por la visibilidad y la participación de grupos minoritarios, como por ejemplo la comunidad LGTB. También pueden incluirse las ONG que defienden los derechos de los animales o aquellas otras que velan por el cuidado medioambiental en general. De todos los tipos de organizaciones no gubernamentales, estas son las más reivindicativas y su principal valor es el activismo.
ONG de ayuda humanitaria y emergencia	Son organizaciones dedicadas a la cobertura de necesidades básicas de personas en riesgo de pobreza o exclusión social. Se dedican básicamente a facilitar el acceso de ropa, medicinas, alimentos, provisiones para vivienda, transportes, libros de texto, entre otras carencias. Estas ONG también se implican en las actividades de socorro y evacuación durante emergencias humanitarias.
ONG de desarrollo	Este tipo de organizaciones se caracterizan por llevar a cabo su labor en países empobrecidos. El objetivo final de estas entidades no lucrativas es fomentar el empoderamiento de estas zonas en todas sus facetas: social, económica, cultural y política. Trabajan en áreas muy diversas que van desde la sanidad hasta la educación.
ONG de acción social	Se trata de iniciativas sin ánimo de lucro que surgen en el seno de una comunidad. Los colaboradores o contribuyentes con sus mismos beneficiarios. La constitución de este tipo de organizaciones puede dar lugar a redes de vecinos, agrupaciones de mujeres, espacios culturales, clubes deportivos e iniciativas religiosas o educativas. Todo lo relativo a los proyectos se gesta y ocurre en el terreno de intervención.

Fuente: Herranz (2007).

b. Grupos de Interés

Los grupos de interés, o también llamados *stakeholders*, “generan una influencia positiva o negativa que impacta no solo en las operaciones y decisiones de la organización, sino también en uno de sus principales activos, la reputación” (Díaz & Castaño, 2015, p. 94).

Así, en la Guía de Responsabilidad Social se afirma que “una organización debería respetar, considerar y responder a los intereses de los individuos o grupos que tienen interés en cualquier decisión o actividad de la organización” (International Organization for Standardization [ISO] 2010 citado en Díaz 2013, p. 237). Asimismo, las distintas clases de grupos de interés pueden identificarse en función de que tengan uno, dos o tres de los siguientes atributos: “(1) el poder suficiente para influir en la empresa; (2) la legitimidad necesaria para mantener la relación entre ellos y la empresa; y (3) la urgencia de la pretensión concreta del grupo de interés” (Mitchell, Agle & Wood, 1997, citados en Fernández & Bajo, 2012).

Aunque cada ONG tiene su propio grupo de interés, de acuerdo a SustainAbility, Pacto Mundial y El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente [PNUMA] (2003), existen 3 puntos importantes que cada ONG debe tener:

b.1. Clientes

De la misma forma que a las empresas se les exige fundamentalmente rendir cuentas de la calidad de los productos y servicios que suministran a sus clientes, las ONG deben también rendir cuentas de la calidad de los servicios que ofrecen a sus “clientes”. Aunque en algunos casos esta relación es clara (por ejemplo, los beneficiarios de los servicios que prestan), en otros casos los “clientes” pueden ser más abstractos (como las “generaciones futuras”, o “la justicia”, o grupos sin voz como las de la fauna salvaje o los niños) (SustainAbility, Pacto Mundial & PNUMA, 2013, p. 19).

b.2. Personal y personas vinculadas

Una porción significativa del poder e influencia de las ONG proviene de las capacidades y experiencia de su personal, así como de las redes más amplias de partidarios y voluntarios que atraen y movilizan. Como las empresas, las ONG rinden cuentas claramente a estas comunidades por la forma en que actúan, pues sin su apoyo (en la forma de dinero, energía o tiempo) no podrían lograr sus objetivos. Las ONG a menudo trabajan en coaliciones y también tienen el deber de rendir algunas cuentas a sus socios (SustainAbility, Pacto Mundial & PNUMA, 2013, p. 19).

b.3. Donaciones y apoyo económico

Tradicionalmente las ONG han carecido de las formas de legitimidad o apoyo financiero típicos de los mercados verdaderos, en el sentido que muchos de sus “clientes” son incapaces de sufragar total o parcialmente el coste de sus operaciones. Es aquí donde aparece un tercer grupo de interés reconocido por estas. Este grupo tiene como componentes a los principales donantes y otras fuentes de recursos, como las fundaciones y gobiernos, las Naciones Unidas y, en ocasiones, las empresas (SustainAbility, Pacto Mundial & PNUMA, 2013, p. 19).

1.2. Tipos de intervención social en una ONG

1.2.1. Asistencialismo

El asistencialismo es una forma de actitud política orientada a resolver problemas sociales a partir de la asistencia externa en lugar de generar soluciones estructurales.

Programas sociales que satisfacen necesidades de “no tener” en vez de las fundamentales de empoderamiento humano, son consideradas como asistencialistas. Históricamente el asistencialismo es una de las actividades sociales que han implementado las

clases dominantes para paliar mínimamente la miseria que generan y para perpetuar el sistema de explotación (Alayón, 1980, p. 1).

En el artículo “¿Asistencialismo o inversión social?”, de Mario Fuentes (2008), jurista guatemalteco, se afirma lo siguiente:

El asistencialismo público es la acción o conjunto de acciones que llevan a cabo las instituciones estatales con la finalidad de prestar socorro, favor o ayuda a individuos o grupos de individuos en condiciones de desprotección o de vulnerabilidad, de manera temporal o permanente. Tiene su origen en la caridad pública, que se basa en el principio de la benevolencia, es decir, en la compasión y la lástima, y se traduce en la limosna o el auxilio que se presta a los necesitados, a manera de una actitud solidaria con el sufrimiento ajeno.

1.2.2. Responsabilidad Social (RS)

Para la presente investigación se tomará como base el ISO 26000, Guía sobre Responsabilidad Social, para la definición de este término, pues está diseñada para ser utilizada por todo tipo de organizaciones (ISO, 2010). En esta línea, la RS se define como la responsabilidad de una organización ante los impactos que ocasionan sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible. Todo ello, tomando en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones (ISO, 2010).

Según esta guía, el objetivo de la Responsabilidad Social es contribuir al Desarrollo Sostenible. De este modo, “la RS abre mayores posibilidades de actuación y dimensiones más profundas de impacto en la sociedad, que deberían enriquecer la actividad que realizan, aparejadas al rol y al poder que tienen empresas y empresarios en la sociedad” (Paladino, 2006).

Entonces, “podemos entender la responsabilidad social como una política organizacional por la que esta incorpora estratégicamente en sus procesos de creación de valor las perspectivas de sus partes interesadas, buscando un compromiso con la sostenibilidad global (ambiental, social, económica)” (Bayarri & Navarro, 2012, p. 19).

1.2.3. Responsabilidad Social Organizacional (RSO)

Es la Responsabilidad Social de las organizaciones del Tercer Sector, en la que la coherencia con la propia misión es el eje central (Bayarri & Navarro, 2012, p. 20).

Ahora bien, el observatorio del Tercer Sector ha desarrollado, desde el año 2004, un modelo de RS para organizaciones sin ánimo de lucro (RSO) en la cual se explica lo siguiente:

El eje central de este modelo de Responsabilidad Social dirigido al Tercer Sector es la *coherencia* entre los objetivos y el trabajo diario de las organizaciones. Una coherencia muy necesaria para establecer relaciones de confianza con la sociedad. Solo si somos coherentes y trabajamos sobre la base de la confianza, seremos reconocidos como actores sociales de verdad y no únicamente como organizaciones que “hacen el bien” (Bayarri & Navarro, 2012, p. 22).

De esta manera, “las ONG podrán avanzar hacia un nuevo modelo de organización innovadora, que maximiza la creación de valor compartido para sus partes interesadas y que gestiona de manera sostenible sus recursos y los impactos que su actividad genera” (Bayarri & Navarro, 2012, p. 22).

A continuación, se definirá el concepto de valor, para luego definir el valor compartido partiendo de las ideas bases del valor social y el valor económico.

1.3. Valor

Según Reisz (1985), la noción de valor, de acuerdo a Aristóteles, es que las cosas sean apreciables, comparables e intercambiables; de esta manera, es la necesidad que tienen los usuarios de ellas. Esta necesidad representaría una unidad de medida aplicable a todos los objetos más allá de sus múltiples diferencias.

1.3.1. Valor Económico

Medina (2011) afirma que la relación entre el objeto a valorar y el sujeto para el que se valora, es el valor económico. Entonces, de acuerdo al autor, para que se produzca la valoración, es necesaria la presencia de un sujeto que valore al objeto; así, el hombre es el sujeto final de la creación de valor.

Por otro lado, Li Bonilla (2010) sostiene que el valor económico “es el importe que queda en una organización una vez cubiertas la totalidad de los gastos y la rentabilidad mínima proyectada o estimada por los administradores”. Parte de este valor se ve reflejado cuando se mejora diversas actividades propias de la cadena de valor, ya sea desde el mejoramiento de los procesos productivos hasta el posicionamiento del producto o servicio como tal.

1.3.2. Valor Social

La generación del valor social muchas veces va de la mano con la gestión social, con la cual “no importa si la organización es pública o privada o si tiene o no fines de lucro, lo

importante es que su estrategia se dirija explícitamente a crear este valor social, es decir, a dar necesidades sociales o, lo que es igual, a cumplir objetivos socialmente deseables” (Moore, 2000, p. 183, citado en Beaumont, 2016, p. 14), “cada vez que se da respuesta a una necesidad insatisfecha” (Beaumont, 2016, p. 8). De esta manera, “la gestión social puede y debe ser vista como gestión estratégica” (Beaumont, 2016, p. 15).

Según Social Enterprise Knowledge Network, el valor social es la búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica. Entonces, “para crear valor social, los objetivos sociales se dirigen a solucionar problemas sociales o satisfacer necesidades sociales” (Beaumont, 2016, p. 19).

Una organización crea valor social cuando entrega bienes o servicios, desarrolla capacidades locales e incide en políticas públicas (Beaumont, 2016, p. 30). En esta perspectiva, crear valor social implica generar cambios duraderos en la vida de las personas (Beaumont, 2016, p. 34). Implica también crear ciudadanos; por lo tanto, satisfacer sus necesidades los empodera y “tienen más poder para influir sobre lo que los afecta, incluyendo los asuntos públicos” (Beaumont, 2016, p. 25), satisfaciendo una o más necesidades humanas sin destruir otras (Beaumont, 2016, p. 27).

Entonces, el valor social se construye cuando se satisface una necesidad, no referida a carencia, sino a necesidades humanas inherentes, tales como “subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad” (Alkire, 2002, p. 42, citado en Beaumont, 2016, p. 23). La finalidad es que los beneficiarios puedan “tener más control sobre sus vidas y decidir llevar la vida que quieren llevar” (Beaumont, 2016, p. 23).

1.3.3. Valor Compartido

La Responsabilidad Social no vista como altruismo, sino bajo un enfoque estratégico debe generar políticas que plantee la generación de valor económico y valor social, es decir, generar “valor compartido”. Este concepto “puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera” (Porter & Kramer, 2011, p. 6). De esta manera, como los mismos autores afirman, la creación de este valor se enfoca en expandir e identificar las conexiones entre los progresos social y económico.

Para Porter y Kramer (2011), la creación de valor compartido surge cuando las organizaciones toman conciencia de su impacto en la utilización de recursos naturales, la

afectación de la salud, la seguridad de sus actividades y las condiciones laborales que ofrece. Por ello, plantean las siguientes formas de generar valor compartido en la cadena de valor:

- Uso eficiente de la energía logística y recursos, que reduzca las emisiones de carbono y beneficie indirectamente a proveedores y empresas de servicios
- Aprovisionamiento que no se guíe por la imposición de los costos más bajos posibles, sino por estrategias de capacitación y financiamiento que mejoren la calidad y productividad de los proveedores
- Distribución que permita a comunidades con necesidades básicas insatisfechas tener acceso a productos primarios, así como generación de nuevos mercados y fuerza laboral
- Reestructuración de la ubicación de la empresa que no se guíe solo por el menor costo de terrenos, sino que tomen en consideración los costos que surgen de la dispersión de sus sistemas de producción, de tal manera que generen más plantas de procesamientos locales que beneficien a dichas comunidades.

2. El abastecimiento en la cadena de valor

2.1. La cadena de valor

Según Porter (1985), “la cadena de valor desagrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y sus fuentes de diferenciación”. Son estas estrategias que él denomina “estrategias genéricas” las que, aplicadas en las empresas con el objetivo de optimizar costos y diferenciar la calidad de los productos, dan como resultado una “ventaja competitiva”. En ese sentido, se entiende que Porter llama ventaja competitiva a la condición favorable dentro de los procesos de una organización que le generan mejores rendimientos en eficiencia de costos y diferenciación de los productos o servicios que ofrece. Además, el término “competitiva” hace referencia al contexto de rivalidad propio del mundo empresarial con fines de lucro; sin embargo, esta “ventaja” puede traducirse en un grupo de estrategias genéricas para el funcionamiento eficiente de cualquier tipo de organización.

Una vez comprendido a qué se refiere Porter con “ventaja competitiva”, la idea de la cadena de valor se desarrolla como una manera de analizar las actividades empresariales descomponiéndolas en partes más sustanciales y relevantes para identificar fuentes de ventajas competitivas. La cadena de valor da la capacidad de crear valor que excede el costo de proporcionar el bien o servicio a los clientes. Principalmente, las actividades que se consideran son la logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, y servicio. La

maximización de cualquiera de estas actividades permite que una organización entregue mayor valor al final de la cadena de abastecimiento (Porter & Kramer, 2006).

Figura 1: Actividades de apoyo y primarias de la cadena de abastecimiento



Fuente: Porter (1985)

Para Jorge Tarzizán (2013), la cadena de valor describe a la empresa como una secuencia de actividades, procesos u operaciones interrelacionadas, donde cada una de ellas se considera como un eslabón de una cadena que finalmente explica la manera en que la organización genera su margen de utilidad.

Asimismo, Tarzizán (2013), siguiendo con el análisis del modelo de Porter, divide las actividades de una empresa en dos grupos:

2.1.1. Actividades primarias o de valor agregado

Son las actividades que participan directamente del proceso de fabricación, venta y servicio posventa del producto o servicio que comercializa la empresa, es decir, las actividades que directamente construyen el valor de la empresa. Entre estas actividades, se encuentran:

- **Logística interna:** actividades asociadas al ingreso y disposición de insumos y materias primas antes de comenzar el proceso de producción. Abarca actividades como recepción de insumos, almacenamiento en instalaciones de la empresa, distribución de insumos, manejo general de materiales, control de inventario de materias primas, etc. (2013, p.180).
- **Operaciones:** actividades del proceso de transformación de insumos en productos o servicios finales. Abarca planificación y programación de la producción, procesos operativos, mantenimiento de equipos de producción, entre otras. (2013, p. 180).

- **Logística externa:** actividades relacionadas con el traslado, acopio y almacenaje de los productos finales y la organización y planificación del despacho de estos hasta el punto de recepción del cliente. Incluye recibo de productos terminados en bodega final de la empresa, almacenamiento y gestión de los productos terminados, manejo de inventario de productos terminados, programación de entregas, etc. (2013, p.180).
- **Marketing y ventas:** actividades asociadas con el proceso de comercialización de los productos o servicios ofrecidos por la empresa. Abarca selección y manejo de canales de distribución, planificación y ejecución de la publicidad y promoción, manejo de la fuerza de ventas, entre otras. (2013, p.180).
- **Servicios:** actividades asociadas con el manejo de las relaciones con el cliente en momentos posteriores a la venta. Se incluyen en este ámbito actividades como manejo de garantías de venta, administración de relaciones comerciales con el cliente, políticas de repuestos y garantías, entre otras. (2013, p.180).

2.1.2. Actividades de apoyo

En esta misma línea, Tarziján (2013) las define como actividades que soportan el desarrollo de las actividades primarias. Estas son:

- **Infraestructura de la empresa:** son las actividades administrativas generales. Abarca la administración general, planificación, finanzas, contabilidad y asuntos legales, etc.
- **Administración de recursos humanos:** son actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento, formación, desarrollo y compensaciones.
- **Desarrollo de la tecnología:** esta actividad involucra el desarrollo de conocimientos, procesos, sistemas, y en general cualquier actividad relacionada con la mejora e innovación de productos y servicios de la empresa.
- **Abastecimiento:** se refiere a las actividades relacionadas con la adquisición de insumos y recursos de cualquier tipo (materias primas, maquinarias, equipos, entre otras) para permitir el desarrollo del negocio de la empresa.

En esta línea, luego de analizar los procesos que componen la construcción de viviendas de emergencia en las continuas observaciones realizadas, podemos afirmar que este producto/servicio se configura como una actividad de ensamblaje final de partes tercerizadas. De esta manera, el modelo de una cadena de valor de un producto es la que más se ajusta al sujeto de estudio.

2.2. Abastecimiento: base de las actividades

“La administración de cadenas de aprovisionamiento ha surgido como una de las herramientas más poderosas con las que contamos hoy en día para el mejoramiento de los negocios. Los proveedores, fabricantes, distribuidores, detallistas y un buen número de organizaciones de servicios han descubierto que deben transformar sus operaciones y tácticas, o resultarán vencidos por competidores con redes de aprovisionamientos más innovadoras y agresivas” (Poirier, 2006).

En la actualidad, las empresas han descubierto la importancia trascendental de la generación de estrategias y redes de aprovisionamiento de material, financiamiento e información que articulen sus procesos de producción. Y dicha importancia radica en la generación de mayor valor en cada proceso, empezando desde la materia prima hasta la entrega al cliente de su producto final. Para comprender mejor la evolución de este cambio en la competitividad empresarial, a continuación se presentarán distintos conceptos de la cadena de abastecimiento a través de los últimos años.

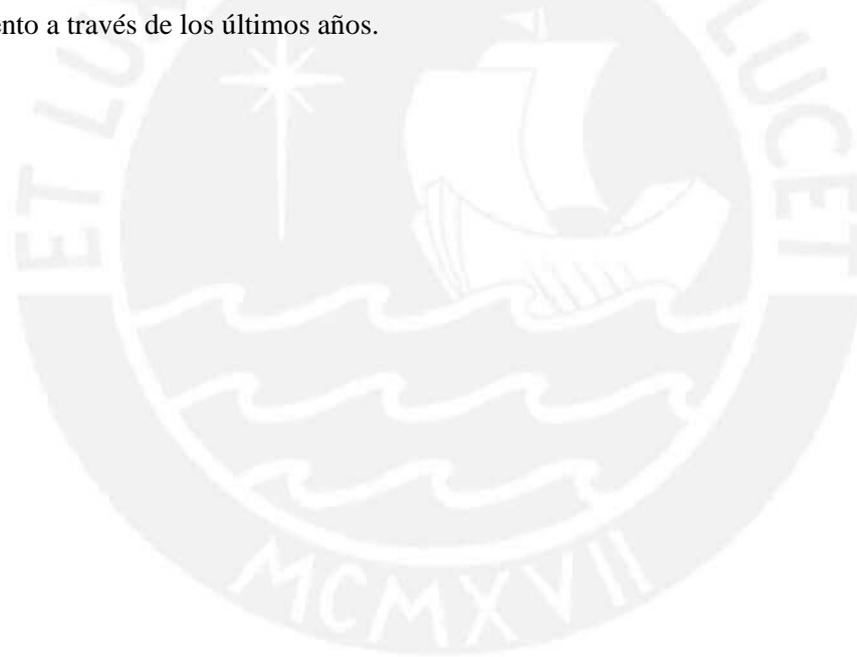


Tabla 3: Conceptos de la cadena de abastecimiento de los últimos años

Emilio Martínez (1999)	La cadena de abastecimiento es obtener del exterior los materiales, productos y/o servicios que una empresa necesite para su funcionamiento. Estos requerimientos deben ser cumplidos en las cantidades y plazos establecidos, bajo estándares de calidad definidos y a un precio óptimo de mercado.
Monterroso (2002)	Expone que la función de la cadena de abastecimiento es obtener del exterior los insumos y materiales para los procesos de transformación de una organización y adquiere importancia fundamental en el desempeño de la misma, pues condiciona los costos productivos y la capacidad de respuesta del consumidor. Sin embargo, el valor estratégico generado en una gestión más profunda y cooperativa con proveedores, productores, distribuidores y demás involucrados está generando una reestructuración de esta función y el replanteamiento de las formas tradicionales de compras, generando a una visión mucha más integradora de la cadena de abastecimiento.
Giannakis y Croom (2004)	La cadena de abastecimiento se entiende como la red y estructura física, virtual y relacional, en la que se desarrollan todas las prácticas comerciales, entre proveedores, productores, distribuidores y consumidores (Jhonson, 1999). El objeto es generar valor en la cadena e integrar los múltiples actores, los cuales solo mediante sistemas logísticos intencionalmente diseñados logran objetivos competitivos de tiempo, valor, modo y lugar, tanto para las compañías como para los individuos, ya que actualmente no compiten las empresas, sino las cadenas de abastecimiento.
Sunil Chopra (2008)	Expone que una cadena de abastecimiento se conforma por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de la demanda de un cliente. Por lo tanto, la cadena de abastecimiento incluye no solamente al fabricante y al proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al menudeo e incluso a los mismos clientes.
Arrascue (2013)	La cadena de abastecimiento reúne y articula a proveedores, productores, comercializadores, distribuidores, mayoristas, minoristas, entre otros. Quienes forman parte del proceso de transformación y distribución de un bien o servicio desde su estado como materia prima hasta el cliente final. Esta articulación se basa en el intercambio de información, tecnología, coordinación, colaboración y gestión entre las organizaciones. Además, resulta necesario un impulso conjunto para derribar las fronteras entre las empresas y descubrir que la gestión en conjunto deriva en el incremento de las utilidades.

Como se puede observar, a través de las diferentes concepciones durante los últimos 20 años, la cadena de abastecimiento ha ido modificando su alcance y obteniendo una importancia y visión más integral de todos los procesos inmersos en una organización. Por lo tanto, su función ha sobrepasado las limitantes fronteras de la simple provisión de materiales y/o servicios, para encargarse de la administración de los flujos físicos, la coordinación, colaboración, planeamiento y control del ciclo completo del nacimiento de un producto o servicio hasta su entrega al cliente final.

Dentro de este marco, las actividades de aprovisionamiento que conformaban la cadena de abastecimiento han ido transformándose y ganando más importancia con la innovación de las diferentes industrias del mundo. Sin embargo, es preciso remarcar que tanto la cadena de abastecimiento como la cadena de valor son conceptos que trabajan de manera conjunta y deben ser interconectadas en la estrategia de cualquier organización que busque su estado óptimo.

Sobre la relación de ambas cadenas, Evan Tarver (2015) describe que la diferencia entre una cadena de valor y una cadena de abastecimiento es que esta última es el proceso de todas las partes involucradas en el cumplimiento de una petición del cliente, mientras que la primera es un conjunto de actividades interrelacionadas que utiliza una empresa para crear una ventaja competitiva. Por ello, ambas cadenas se pueden involucrar y desarrollarse al identificar dentro de los procesos de abastecimiento las actividades claves generadoras de una “ventaja competitiva” que terminan por otorgar mayor satisfacción al cliente y, por consiguiente, aumentan el valor percibido por el mismo.

Asimismo, este proceso de gestión procede debido a que la logística y las cadenas de suministro forman el eje para el soporte de la sostenibilidad organizacional y las ventajas competitivas a generar (Martín, 2014). Todo ello bajo un sistema integral de colaboración que permita el trabajo en conjunto de todos los niveles presentes de la organización. En tal sentido, la gestión de proveedores se torna importante, como principal medio de optimización en la cadena de suministros.

2.2.1. Proveedores: protagonistas del abastecimiento

Según la definición que da la RAE (2017), proveedor es una persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc.

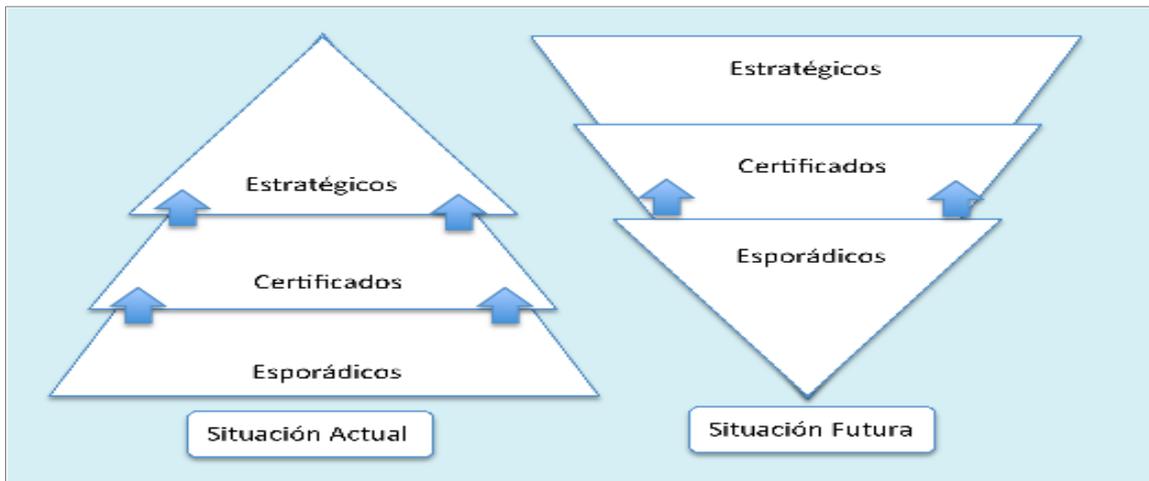
Jaime Calderón (2008), en su blog Logistweb, menciona que el proveedor es el elemento inicial de la cadena de abastecimiento. Puede ser alguna persona física u organización que habitual o periódicamente ofrece, distribuye, vende, arrienda o concede el uso o disfrute de bienes, productos y servicios.

a. Clasificación de proveedores

En primer lugar, al clasificar a los proveedores, se debe centrar en aquellos cuya operación en el abastecimiento de bienes y servicios sea fundamental en el desempeño de la organización. Dependiendo de la forma en la que los proveedores impacten en la organización, se establecerá la clasificación de los mismos; por lo tanto, cada clase de proveedor, se debe de gestionar de diferentes estrategias, poderes de negociación, condiciones comerciales, etc.

En la presente investigación, se utilizará la clasificación de Virgilio Ramón, Jose Manuel Moreno y Javier Ortega (2007) para definir los niveles de proveedores en una organización. Por eso, se representa la clasificación en la siguiente gráfica piramidal, donde la base está formada por los esporádicos, la mitad por los certificados comerciales y la parte superior por los estratégicos.

Figura 2: Clasificación de Proveedores, según Ramón, Moreno y Ortega



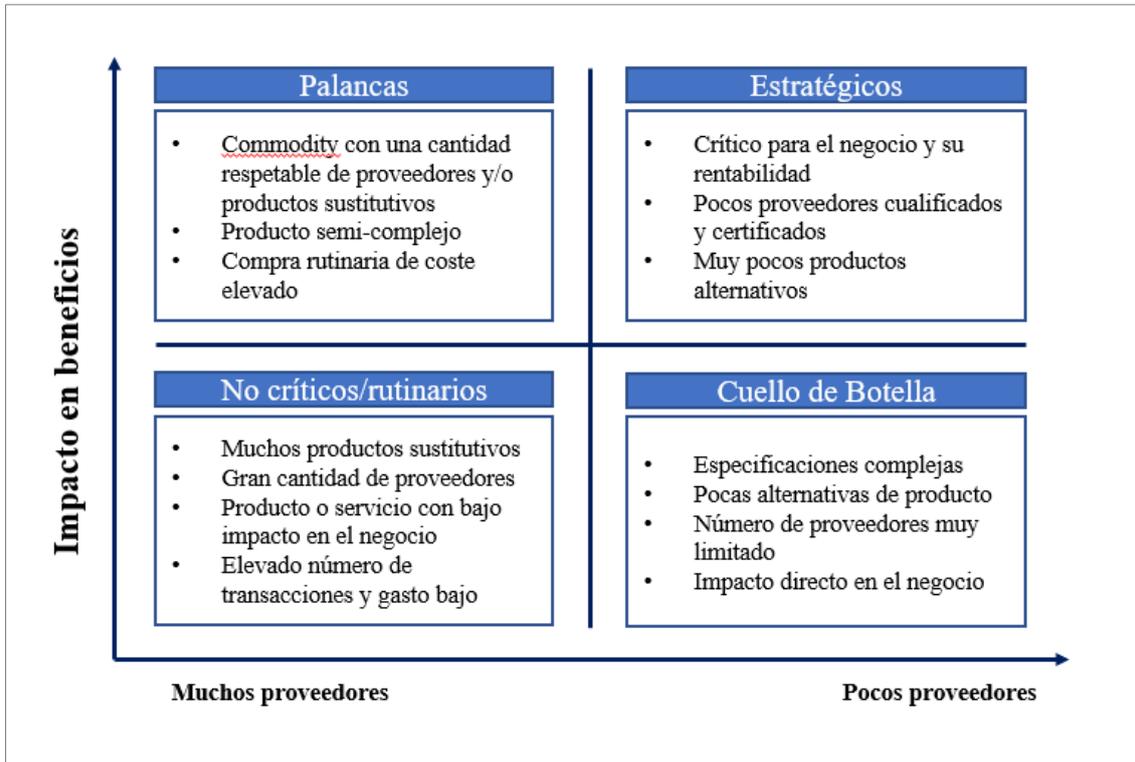
Fuente: Ramon, Moreno y Ortega (2007)

Las características de cada clase de proveedor, según Ramón, Moreno y Ortega (2007), son las siguientes:

- **Proveedores esporádicos:** suministran bienes y/o servicios, cuyo requerimiento no es frecuente, por lo que están sujetos a pedidos puntuales. Por ello, el poder de negociación no es relevante y las compras no son significativas.
- **Proveedores certificados o comerciales:** son proveedores de mediano impacto, que suministran bienes y/o servicios de requerimiento permanente. Están sujetos a condiciones comerciales establecidas con un poder de negociación moderado y con quien la organización compradora pretende mantener una relación a largo plazo.
- **Proveedores estratégicos:** suministran bienes y/o servicios necesarios para el desarrollo del negocio. Esto significa que el no contar con los bienes o servicios que proporciona el proveedor, la organización compradora no podrá realizar sus actividades. Del mismo modo, son dependientes de los estándares de calidad del proveedor, la negociación se dificulta y se realiza en base a contratos de largo plazo con volúmenes y precios predeterminados.

Por otro lado, el Centro de Comercio Internacional [CCI] (2000), realiza un tipo de clasificación centrándose en el tipo de bien y servicio que abastece el proveedor.

Figura 3: Matriz de Kraljic



Adaptado de Gonzáles (2013).

Al analizar la clasificación se debe buscar la relación con los proveedores que en esta se mencionan. En tal sentido, los proveedores estratégicos serán los responsables del suministro de los bienes considerados estratégicos con los que se debe realizar alianzas de largo plazo.

b. Gestión de proveedores

En palabras de Kamman y Bakker (2004), “la gestión de un sistema eficiente de proveedores debe entenderse como el eslabón de la cadena de abastecimiento”, puesto que es un factor que impacta fuertemente en el desempeño de las organizaciones y en sus resultados a esperar. En otras palabras, permite garantizar las buenas relaciones con los proveedores, reducir costos operacionales y logísticos, y aumentar considerablemente la productividad de la organización. Asimismo, se considera como “una de las herramientas a nivel logístico de mayor impacto y complejidad en las operaciones de abastecimiento en las empresas” (Martín, 2014), debido a la reducción de riesgos de producción y a la contribución del crecimiento operacional que generan, la cual se desarrolla sin afectar la calidad del producto final.

En base a lo mencionado, se resalta que “la gestión de proveedores es un elemento vital en la administración moderna de las organizaciones, sobre todo si se considera que a partir de la calidad de las entradas se puede garantizar la calidad de las salidas” (Umaña & Gómez, 2006).

En este sentido, Valencia (2009) explica que la gestión de proveedores “fomenta un elevado nivel de actividad de la empresa en función de sus proveedores, lo que busca contribuir en la generación de valor a partir de la relación de la organización con ellos, y lograr así una diferenciación”. Por lo tanto, el valor que contribuye la gestión de proveedores se basa en la gestión de las relaciones con los suministradores de servicios o bienes de los que dependa la organización. Con esa finalidad, se vuelve necesario que los gerentes encargados del aprovisionamiento no solo cuenten con las habilidades necesarias para la adecuada toma de decisiones, sino también con las herramientas que faciliten la gestión y, en la medida de lo posible, que sean objetivas y fáciles de usar.

De igual manera, la gestión de proveedores tiene un importante punto de partida en el contenido de la norma ISO 9000, la cual, como medio de dirección estratégica, representa una sólida herramienta de la gestión de la calidad, donde la gestión de proveedores es establecida como medio esencial y crítico para obtener la tan ansiada eficacia operacional. Por su parte, la norma ISO 9001 señala que “la organización debe evaluar y seleccionar a los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse criterios para la selección, evaluación y reevaluación”. Dicho esto, el adecuado manejo y desarrollo de la gestión de proveedores representa un importante reto, puesto que estos criterios, por su naturaleza subjetiva, podrían conllevar a errores, que en consecuencia se traducirían en mayores riesgos operacionales.

Como seguimiento de este proceso, “la Gestión de Proveedores resalta aspectos de los nuevos criterios sobre la relación con los proveedores al abandonar las políticas tradicionales y enfocarse en criterios que procuran plantear relaciones de asociación con fines de mutuo beneficio, en base a ideas” (Arnoletto, 2007). Esto constituye un potencial de mejora en la cadena de abastecimiento. Asimismo, la norma ISO 9000 reconoce y reafirma este beneficio mutuo al introducir el tema de los proveedores en uno de los ocho principios de la gestión de la calidad, la cual señala que las “relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor” (Norma ISO 9000 s.f. citado en Valencia 2009, p. 22).

Con esta finalidad, y tomando como referencia a las pautas marcadas de la gestión de -proveedores como estrategia, Karl Albrecht (1990) describe a la calidad del servicio que se presta al cliente como un valor agregado invisible, el cual centra a la gestión de proveedores como la definición de una estrategia de suministradores según la cual orienta su labor, que abarca:

- Seleccionar nuevos suministradores para las necesidades que vayan surgiendo en el servicio
- Definir y negociar los nuevos contratos, garantizando que quede constancia de los acuerdos financieros y de calidad alcanzados
- Gestionar la relación con los proveedores, lo que incluye velar por el cumplimiento de los contratos o actualizarlos si estos pierden vigencia
- Renovar y terminar contratos

Por otro lado, la gestión de proveedores, también es la encargada de que toda la información relacionada con los proveedores y los servicios que prestan (como tipo, coste o contratos) esté disponible y permanentemente actualizada. En efecto, Balza y Lemán (2007 citados en Martín 2014) concuerdan en que todo este proceso de gestión conlleva a múltiples ventajas.

Tabla 4: Ventajas de la gestión de proveedores

1	Mayor eficacia en las negociaciones gracias a las posibilidades de las nuevas tecnologías en el intercambio de información con los proveedores.
2	Disminución del tiempo de aprovisionamiento gracias a la comunicación en tiempo real con proveedores
3	Mejoramiento en la gestión de inventarios, ya que la información en línea de suministros en almacenes permite prever las necesidades de producción y optimizar la gestión de stocks
4	Mayor control en la gestión con proveedores, debido a que pueden accederse a un mayor número de proveedores potenciales.
5	Número de ofertas de manera rápida, sencilla y automatizada.
6	Seguimiento de fechas de entrega de suministros, plazos de producción, y fechas de embarque, lo cual garantiza una mayor capacidad de reacción frente a la demanda del mercado
7	Reducción de costes entre un 20% al 30%, puesto que la integración de una cadena de suministro puede reducir costes operativos drásticamente.

Adaptado de Balza y Lemán (2007 citados en Martín 2014).

Sin duda, la relación existente entre los proveedores y la organización compradora ha pasado de un proceso transaccional antagónico a un proceso orientado a las relaciones de mutua cooperación. De acuerdo a Richard Bernales (2014), el objetivo de esta relación era obtener la mejor ventaja, a veces jugando con uno u otro proveedor. Los actores en este modelo consideraban que todos eran adversarios entre sí y que competían para una mayor participación de los recursos, por lo que los proveedores más débiles tenían desventajas. Pero la mayor desventaja era para la empresa compradora, pues sus proveedores serían incapaces de entregar calidad y servicio durante la relación cliente-proveedor. Es por ello que la optimización de la gestión de proveedores abre una posibilidad de una nueva ventaja competitiva, reflejado en el desarrollo de proveedores, que implica un beneficio mutuo y de largo plazo.

b.1. Relación con proveedores

Tradicionalmente la relación existente entre una organización y sus proveedores ha sido distante, asumida como una relación de adversarios, cuyo fin era obtener el mayor beneficio a costa de la otra parte. En efecto, esta relación conflictiva se puede constatar en la literatura de compras de Karras, donde deja constancia de este distanciamiento al señalar que lo que sería algo positivo para uno, es negativo para el otro (Karras, 1970) o cuando deja en claro que debe ocultarse la información de lo propuesto (Karras, 1974). Dentro de este marco, la relación que se presentaba refleja las posiciones antagónicas que se mantenían y una marcada desconfianza mutua.

No obstante, “la presión competitiva de los nuevos entornos, obliga a las empresas a revisar sus modelos organizativos y de gestión, dando como resultado la búsqueda de nuevas formas que aporten una ventaja competitiva” (Herrero, 1999). Por ello, hoy en día se puede percibir el gran impacto de la gestión de las relaciones de los proveedores en la creación de valor para las organizaciones, clientes y proveedores. Como resultado, Farfán señala:

Este cambio ha mejorado increíblemente la importancia de la base de proveedores, incluyendo aquellos donde la relación es puramente transaccional hasta aquellos a los que consideramos que deben ser tratados como socios estratégicos. La función de compras se ha transformado de una función táctica y sin influencia en el rendimiento global a una función estratégica. La relación entre los proveedores y la compañía compradora ha cambiado: de un proceso transaccional antagónico a un proceso orientado a las relaciones de mutua cooperación (2014, p. 119).

Asimismo, y concordando con este nuevo enfoque de relación de proveedores, Virgilio Ramón (2007) explica que la gestión integral de los proveedores puede ser uno de los ejes estratégicos para la generación de valor añadido en la cadena de valor en una organización, puesto que al ser el primer eslabón de la cadena de abastecimiento permite aprovechar su posición y mejorar el rendimiento. Dicho esto, se puede entender que la relación con los proveedores mejora las prácticas de la gestión estratégica desde el inicio y, particularmente, entrega un valor añadido a los clientes o usuarios finales del bien o servicio que se brinda.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, existe una evolución en la relación que mantienen las organizaciones con sus proveedores, dirigida en esencia a la formación de alianzas estratégicas con estos mismos. En efecto, las causas de estas alianzas pueden variar en razones. De acuerdo al modelo planteado por Stuart (1993), tres serían los motivos principales que conllevan a que una organización coopere estratégicamente con sus proveedores: las presiones competitivas del entorno, la importancia de los *inputs* a comprar para el producto, y

los recursos y capacidades de la organización. Asimismo, este último factor se subdivide en dos: las capacidades de la organización para ayudar a sus proveedores a mejorar sus productos y procesos, y la filosofía de los directivos respecto a lo que representa el proveedor para la organización. En esta misma línea, Laseter (2000) manifiesta que para la transformación de la confianza en acciones se requieren tres elementos:

- **Dependencia mutua**

Esta ocurre cuando las dos partes (proveedor y cliente) entienden que la cooperación es necesaria para el éxito de cada una. En este escenario, la dependencia generada que tiene un proveedor aumenta necesariamente en la medida en que sus ventas a ese cliente aumenten. Sin embargo, un mejor escenario es uno donde los clientes son capaces de ayudar a sus proveedores y se perciben como más importantes para el éxito del proveedor que otro cliente grande, pero alejado.

- **Coincidencia en las metas**

La dependencia mutua por sí sola conlleva al estancamiento. Las metas y objetivos comunes motivan a ambas partes a extraer beneficios máximos de su relación. Para ello, es necesario tener en claro para quién son las ganancias y quién asume riesgos.

Respecto a las ganancias, la singularidad o escasez de lo que cada una tenga que ofrecer, determinará cuál de los dos actores obtiene la mayor parte del valor generado. Sin embargo, el equilibrio está en que cada uno se lleve lo suficiente del pastel para incentivar la dependencia mutua y además asegurar que a medida de que se corte el pastel, este no se haga más pequeño.

En cuanto a los riesgos, en todo trabajo conjunto existen riesgos como la incertidumbre sobre la demanda futura o tecnologías sin ensayar. Lograr metas congruentes requiere que los riesgos y ganancias sean equilibrados en la relación. Los clientes y los proveedores tienen diferentes visiones sobre el mismo objeto de riesgo debido al diferente control sobre la situación. Las relaciones de colaboración pueden reducir el riesgo total para las compañías colocando la mayor responsabilidad sobre la organización mejor capacitada para sobrellevarla.

- **Conocimiento de la competencia**

La dependencia mutua y las metas comunes no significan nada si el proveedor no tiene la capacidad para responder a los requisitos del cliente: un proveedor bien intencionado pero incompetente es inútil. El cliente debe estar seguro de que el proveedor es competente.

Para asegurarse acerca de la competencia del proveedor, las organizaciones deben evaluarlos bajo cuatro áreas.

Tabla 5: Áreas de evaluación de la competencia del proveedor

Habilidades	Estructura de costos	Factores de riesgo	Potencial para la relación
Suficiencia técnica, de negocios y conocimiento de los procesos.	Determina si sus precios pueden sostenerse a largo plazo. Además, permite conocer qué tan rápido el proveedor puede reducir costos y finalmente precios.	Incluso si la habilidad y los costos están en orden, es necesario tener una estrategia para administrar el riesgo inesperado. Una revisión financiera y de su estabilidad puede determinar el desarrollo de la relación.	Un proveedor interesado en una relación a largo plazo también debería estar dispuesto a invertir en la definición y construcción de la relación. Parte de la propuesta debería mostrar cómo encaja el cliente en la estrategia a largo plazo del proveedor.

La dependencia mutua, la coincidencia de metas y el conocimiento de competencia son excelentes vehículos para la materialización de la confianza entre clientes y proveedores a acciones; y deben ser la base de la relación. La confianza a ciegas no basta.

b.2. Alianzas estratégicas

Por su parte, Lillo, Marco, Molina y Quer (1999) explican que estas alianzas estratégicas con los proveedores permiten mejorar la productividad a corto plazo (reducción de inventarios, productos defectuosos, etc.), así como conseguir beneficios estratégicos o ventajas competitivas a largo plazo (aumento de la cuota de mercado, mayor velocidad en el desarrollo de nuevos productos, mejoras en la calidad, en la estructura de costes, etc.).

Ahora bien, para gestionar la construcción de valor, acorde a Moxham y Kauppi (2014), es importante considerar a los proveedores como aliados estratégicos y participantes activos en la cadena de valor. Sin embargo, para lograr un estado que propicie la confianza entre ambos actores se debe seguir principios orientados a la articulación de los beneficios y costos de la organización. A continuación, se señala los principios básicos que favorecen la alianza estratégica con los proveedores, de acuerdo a Virgilio Ramón (2007).

- **Principio de equidad: ganar-ganar**

La posición de ganar-ganar transmite al proveedor una relación hegemónica con su cliente, y no desde una perspectiva de desventaja frente a la otra organización ni desde una posición de desigualdad entre pequeña y gran organización; por el contrario, tener una relación de equidad colabora a fomentar la confianza y seguridad de contar con un socio estratégico.

- **Relación de compromiso entre organizaciones, pero no total dependencia**

La alianza con los proveedores debe contemplar y respetar la autonomía de cada organización, porque el trabajo se desarrolla en conjunto; para ello, cada organización debe respetar las decisiones internas de la otra, en la medida que no fracture la alianza estratégica.

- **Riesgos y beneficios compartidos**

Por último, los esfuerzos y recursos que comprometen a ambas organizaciones deben entenderse como una relación de largo plazo. El autor Ronald Ballou (2004) señala que los pactos de compromiso entre ambas organizaciones deben estar formalizados por contratos y acuerdos, que garanticen la continuidad de la alianza frente a cualquier inconveniente.

De igual manera, y constatando la importancia de los proveedores en la cadena de suministro, el profesor Kaoru Ishikawa plantea que “entre comprador y proveedor debe existir mutua confianza y cooperación, y la decisión de vivir y dejar vivir basada en las responsabilidades que las empresas tienen respecto al público” (1985, p. 153). Con ello, se deja en claro la necesidad de gestionar un modelo, programa o proyecto de abastecimiento equilibrado que desarrolle las habilidades organizacionales que permitan establecer la cooperación con los proveedores.

3. Desarrollo de Proveedores

Los orígenes del Desarrollo de Proveedores se remontan a 1943, cuando la organización Toyota fue el precursor de una asociación con sus proveedores —conocida luego como Kyoho Kai— para ayudar a mejorar la productividad de sus contratistas claves (Hines 1994 citado en Miglierini & Treviño 2012). De igual manera, Scott Frahm (2003) sostiene que los primeros indicios de Desarrollo de Proveedores datan de las empresas japonesas de los años cincuenta, después de la Segunda Guerra Mundial. Las industrias manufactureras en Japón vieron una oportunidad en ayudar a sus proveedores con la finalidad de reducir costos, optimizar el tiempo de las operaciones y reducir al mínimo los productos defectuosos.

Para los años ochenta, las empresas en Estados Unidos fueron conscientes de la ventaja competitiva que se consolidaba en la industria japonesa. Por ello, comenzaron a observar a sus proveedores como un potencial aliado estratégico, y formar así “una alianza a largo plazo entre un comprador y un proveedor, que se caracteriza por el trabajo en equipo y la confianza mutua con el proveedor considerada una extensión de la organización del comprador” (Monczka, Trent & Handfield, 1998, p. 6). En este contexto, el Desarrollo de Proveedores surge bajo las condiciones de competencia y mejora de calidad.

El sector empresarial norteamericano inició los primeros y prematuros Programas de Desarrollo de Proveedores con la finalidad de que una asociación afecte positivamente los resultados de su organización. Sin embargo, muchas organizaciones aún temen a la idea de comprometerse con un PDP, debido principalmente a los costos y el tiempo asociados. Según la investigación de Monczka et al. (1998), la seguridad del intercambio de información de las empresas con los proveedores es la principal preocupación de la alta gerencia, ya que el desarrollo de un proveedor implica compartir volúmenes de información sobre clientes y proveedores.

Del mismo modo, en la encuesta realizada por NeverWire (2008) a los principales ejecutivos de alto rango de las 50 empresas top más importantes de los Estados Unidos sobre las estrategias de relación y alianza con los proveedores, señalan que la falta de confianza es el principal obstáculo para la colaboración con estos. Por eso, se destaca que las organizaciones deben revisar, en primer lugar, la gestión y relación con sus proveedores y establecer confianza, antes de iniciar cualquier tipo de PDP.

Desde 1998, la ONU ha promovido el Programa de Desarrollo de Proveedores en combinación de las mejores prácticas de diferentes entidades, como la Unión Europea, la ONUDI y la Bolsa de Subcontratación y Alianzas Industriales [SBA], con el objetivo de dar soporte a las políticas empresariales y fortalecer su cadena de valor. En Latinoamérica, el PDP fue iniciado por primera vez el 2008 en México, pero cobró relevancia y logró sus principales logros en Chile a partir del 2012, donde benefició tanto a proveedores pequeños y medianos como a empresas.

En el Perú, el Ministerio de la Producción [Produce], a través del Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad (Innovate Perú), inauguró en diciembre de 2015 el PDP. El objetivo del programa es mejorar la productividad y la articulación entre las grandes organizaciones compradoras con las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas [MIPYMES]. La iniciativa diagnostica las brechas técnico-productivas, de calidad, gestión empresarial y comercial existente entre las empresas compradoras. El programa será financiado con recursos no reembolsables que administra Innovate Perú.

3.1. ¿Qué es el Desarrollo de Proveedores?

Entre la teoría más difundida, se encuentra la sostenida por Handfield, Krause, Scanell, y Monczka (2000), donde se señala al desarrollo de proveedores como “cualquier actividad que lleve a cabo la empresa compradora para mejorar el desempeño o la capacidad del proveedor a fin de cumplir con las necesidades de corto y largo plazo de la propia empresa compradora”. En efecto, “el trabajo tanto de la empresa proveedora como de la empresa cliente es aportar

recursos humanos y de capital, e intercambiar información con el fin de evaluar el desempeño de los procesos que se pretenden mejorar” (Pires & Carretero, 2007).

Por su parte, Handfield, Krause, Scannell y Monczka (2000) consideran que “el Desarrollo de Proveedores debe ser visto como una estrategia de negocios de largo plazo, como la base de una cadena de abastecimiento integrada”. De igual manera, Hahn, Watts y Kim (1990) sostienen que el Desarrollo de Proveedores es una estrategia basada en la mejora de los procesos de una organización y en la búsqueda de mejores prácticas comerciales, que permitan mejorar las ventajas competitivas propias de cada organización. Además, esta estrategia permite que sea una realidad el concepto de cadena extendida, puesto que al contar con planes de desarrollo de proveedores, se logra trabajar bajo la idea de un mismo objetivo, es decir, un trabajo mancomunado (González, 2014). Sin duda, el desarrollo de proveedores se vuelve mucho más importante en las organizaciones cuya producción y desempeño depende en gran medida de sus proveedores.

Entonces podemos definir, de acuerdo a los autores citados, al Desarrollo de Proveedores como el proceso mediante el cual una empresa trabaja con ciertos proveedores directamente con la finalidad de mejorar su rendimiento y capacidades para su beneficio. Puede ser un proyecto de una sola vez o una actividad a largo plazo que dará resultados en un par de años.

Asimismo, desarrollar a un proveedor significa, en palabras de R. Schonberger, en su libro *Manufactura de Categoría Mundial* (1996), “volverlo como uno de la familia”. En efecto, esto implica un alto grado de relacionamiento y confiabilidad, para lograr de manera mutua el mejoramiento continuo y el establecimiento de una cadena integrada. Ahora bien, para la aplicación de un desarrollo de proveedores en las organizaciones, se recurre al uso de programas o planes que facilitan y encaminan el desarrollo de una manera estructurada e integradora.

3.1.1. Importancia del Desarrollo de Proveedores

La fuerte búsqueda de posicionamiento y exposición en el mercado, la innovación continua, el seguimiento de mejoras de calidad y el acortamiento de entrega del producto, son factores que generan la necesidad de realizar un PDP. Para ello, Hahn et al. (1990) expresan que los programas deben ser vistos desde una perspectiva amplia y estratégica, como mecanismos proactivos de actualización y mejora continua, que permitirán mantener y asegurar una red de proveedores adecuadas para las necesidades y objetivos de corto y largo plazo de la organización.

Dentro de este marco, los proveedores juegan un papel de suma importancia para las organizaciones, debido a que sin ellos las organizaciones no podrían realizar todas las actividades propias de la cadena de valor. Así, Luis González (2014) señala lo siguiente:

Para analizar la importancia que tienen los proveedores, se debe partir del concepto de que los proveedores son otra empresa, en ocasiones más pequeña o más grande que la compañía cliente y que esta empresa cumple con los mismos principios de la organización. A medida que los procesos internos de los proveedores mejoran, mejora el servicio prestado o los bienes ofrecidos lo cual se ve reflejado directamente en la eficiencia y efectividad de la organización. Estas mejoras presentadas a través de los planes de desarrollo puestos en marcha, hacen que el proveedor sea más competitivo, refuerce sus debilidades y aumente sus fortalezas de tal forma que sus bienes o servicios no suplan solamente las necesidades de la organización, sino que esta mejora se ve reflejada en sus otros clientes (González, 2014, p. 17).

Asimismo, la norma ISO 9004:2000 (ISO 2009 citado en Yacuzzi 2012) destaca la importancia del desarrollo de proveedores; en tal sentido, en el punto sobre Proveedores y Alianzas, se reconocen las múltiples oportunidades de desarrollo que tienen como fin el incremento de valor de las organizaciones a través del trabajo integral con sus proveedores. Por su parte, la ONUDI (2002), en la Guía para el Desarrollo de Proveedores, sostiene que el Desarrollo de Proveedores supone fortalecer la idea de la alianza tanto en los proveedores como en los clientes, la confianza recíproca y el conocimiento y cumplimiento de los derechos y deberes de cada parte. De la misma manera, Villa y Cruz de la Rosa (2012) establecen que el desarrollo de proveedores concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y procedimientos puntuales, consiguiendo de ese modo mejoras y resultados visibles, tales como la reducción de bienes finales defectuosos, reducción de costos, incremento de la productividad y la dirección de la organización hacia la sostenibilidad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.

3.1.2. Beneficios del Desarrollo de Proveedores

Hoy por hoy las organizaciones se caracterizan por la exigencia a sus proveedores, ya sea en la disponibilidad de los insumos, la flexibilidad frente al comportamiento de la demanda, precios accesibles, entre otros. Sin embargo, parte de estas exigencias van a la par con el aseguramiento de los servicios o productos brindados por los proveedores, a través del desarrollo de programas, los cuales tienen como fin generar un beneficio mutuo de mediano y largo plazo.

En esta perspectiva, Monterroso (200, p. 25) señala que los beneficios obtenidos a mediano y largo plazo son importantes no por la transferencia de inventario o por mejores precios de compra, sino por lograr un mejor desempeño de la cadena de suministro en forma global. Asimismo, expresa que tanto cliente como proveedor trabajan en forma conjunta con el objetivo de reducir costos, minimizar desperdicios, mejorar la calidad y optimizar los tiempos de entrega y de producción.

De igual manera, Miglierini y Treviño (2012, p. 132) determinan que las ventajas para la organización compradora se traducen en “mejoras operativas de desempeño, así como el establecimiento de cualidades estratégicas propias de la relación comprador-proveedor, que generan sinergias y competitividades dinámicas difíciles de capturar y copiar por la competencia”. Entre las cuales, destacan las siguientes:

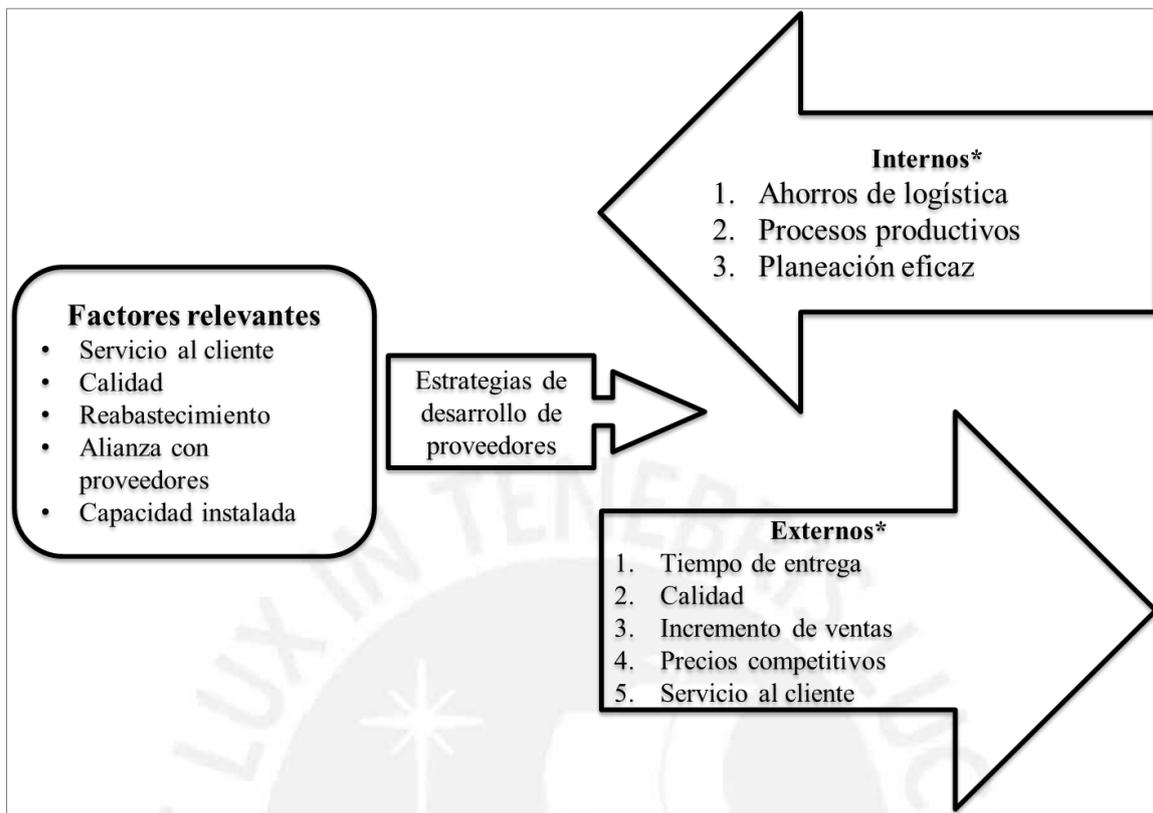
- Alineamiento tecnológico y de prácticas de gestión
- Flexibilidad de la fuente de abastecimiento
- Capacidad de respuesta ante cambios imprevistos
- Disponibilidad del insumo en términos de tiempo, calidad y volumen
- Transferencia y absorción de tecnología

Por su parte, la norma ISO 9000 reconoce las ventajas de los proveedores en uno de los principios de Gestión de la Calidad: “relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor”. Entre las ventajas que presenta la norma ISO 9000 y Calidad, resaltan las siguientes:

- Mayor capacidad de crear valor por ambas partes
- Flexibilidad y velocidad de respuesta conjunta a las exigencias del mercado o del cliente
- Optimización de costos y recursos

Asimismo, Villa y Cruz de la Rosa (2012, p. 69) sostienen que cualquier mejora implementada en la cadena de suministro de la organización impactará directamente en el costo del producto hacia el cliente final, lo cual generará una ventaja competitiva inmediata; así como también garantizará la entrega a tiempo, la calidad total del producto y el uso de un proceso transparente. Ahora bien, para entender los beneficios del desarrollo de proveedores, se presentará un mapa conceptual proporcionado por estos mismos autores.

Figura 4: Impacto Interno y Externo del Desarrollo de Proveedores



Fuente: Villa y Cruz de la Rosa (2012, p. 69)

Nota: (*) Internos: impactos positivos dentro de la empresa que desarrolla a sus proveedores.

(**) Externos: Clientes de las empresas que desarrollan a sus proveedores, que al final debe ser los principales beneficiados

3.2. Programas de Desarrollo de Proveedores

De acuerdo al Ministerio de la Producción, (s.f.), el Programa de Desarrollo de Proveedores de Innóvate Perú es un instrumento de política de desarrollo productivo orientado a fortalecer la articulación productiva y empresarial mediante la mejora de las capacidades técnicas y administrativas de los proveedores y su relación con las organizaciones tractoras³, contribuyendo así con el incremento de la productividad y competitividad de las organizaciones.

Asimismo, según las diferentes guías de Programas de Desarrollo de Proveedores, tales como ONUDI, Corporación de Fomento de la Producción [CORFO] y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], el programa es un medio instrumental para la

³ Según el informe de investigación sobre las empresas tractoras de Asturias (Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Oviedo, 2015), las organizaciones tractoras son aquellas que tienen capacidad de mejorar y/o dinamizar la economía de su entorno, teniendo en cuenta su tamaño y/o su capacidad de crear negocio aguas arriba, entre sus proveedores o subcontratistas, o aguas abajo, entre sus clientes locales.

realización y aplicación del desarrollo de proveedores, teniendo como fin la integración de los proveedores a la cadena productiva de las organizaciones. Por ello, múltiples organizaciones de clase mundial han recurrido a diferentes modelos de desarrollo de proveedores, con quienes se busca —más que una relación netamente comercial— una relación de mutua cooperación y apoyo, engranándose de esta forma la cadena de suministro de todas y cada una de las organizaciones involucradas (González, 2014).

Cabe señalar, nuevamente, en palabras de González (2014), que los PDP, en la etapa de búsqueda y potencialización de las habilidades de los proveedores en determinados campos o áreas, son un método basado en el apoyo mutuo, la ayuda y la cooperación, cuyo fin es buscar entre las partes interesadas una solución a inconvenientes presentados y oportunidades de mejora que se presentan día a día en las cadenas de suministro.

Incluso, en un sentido estricto, un PDP puede implicar la creación de nuevas fuentes de abastecimiento cuando no se cuenta con proveedores adecuados que puedan cumplir los requisitos de la organización (Hahn et al., 1990). No obstante, desde una visión estratégica, el desarrollo de proveedores tiene el objetivo de *actualizar* las capacidades existentes de los proveedores, a fin de cumplir con las cambiantes condiciones actuales o aquellas que se pueden presentar (Miglierini & Treviño, 2012, p. 137).

3.2.1. Objetivos del Programa de Desarrollo de Proveedores

De acuerdo a Hahn et al. (1990), un PDP debe tener como objetivo crear, mantener y asegurar la disponibilidad de una red de proveedores especializada y adecuada a las metas de negocio de la organización compradora, así como mejorar las capacidades de los proveedores que sean necesarias para alcanzar sus objetivos.

Asimismo, la CORFO establece que un PDP debe estar orientado a la consecución de los siguientes objetivos:

- Desarrollar y fortalecer en las empresas proveedoras capacidades de gestión y nuevas habilidades y competencias técnicas y tecnológicas
- Resolver brechas de las empresas proveedoras y de la cadena productiva y apoyar el diseño e implementación de un modelo de gestión de la relación entre proveedores y demandante, de acuerdo a sus características productivas, bienes/servicios e industria
- Promover en las organizaciones participantes el valor estratégico del trabajo colaborativo, como herramienta para el mejoramiento de su oferta de valor y acceso a

nuevos mercados, fomentando la implementación de relaciones estratégicas y un modelo de trabajo entre proveedor y demandante

En otras palabras, un PDP debe estar orientado a mejorar el desempeño de los proveedores, con el fin de lograr un proceso integrado en la cadena de suministro de la organización compradora, estableciendo así un valor estratégico para la organización. Como consecuencia, esto se verá reflejado directamente en el mayor valor que recibe el cliente final de la organización.

Para tal efecto, Monterroso (2002) sostiene que una de las claves para el éxito de un Programa de Desarrollo de Proveedores es la comunicación; por ello, todos los participantes deben estar al tanto de los alcances del programa, sus beneficios a largo plazo, los niveles de responsabilidad de cada una de las partes, la metodología a implementar, la duración de las etapas de desarrollo y las condiciones particulares del vínculo. En ese sentido, un PDP trabaja como una herramienta de gestión con objetivos y beneficios compartidos.

Figura 5: Fundamentos del Programa de Desarrollo de Proveedores



Fuente: Ramón (2007)

3.2.2. Tipos de plan de trabajo para desarrollar proveedores

La CORFO (2015) propone cinco planes de trabajo para el desarrollo de proveedores, los cuales han sido aplicados en casos prácticos con resultados que demuestran el aumento del desempeño de los proveedores. Esos tipos de planes de trabajo se pueden desarrollar en un mismo programa. Inclinarsse a escoger un tipo de plan dependerá en gran medida de las características de la organización compradora, es decir, tamaño, rubro y disponibilidad a financiar el programa. A continuación, se describe los cinco planes de trabajo propuestos por la CORFO del Gobierno chileno:

a. Capacitación: transferencia de conocimientos

Este plan de trabajo se basa en el apoyo de la empresa compradora en la cual se rediseña los procesos del proveedor en pro del mejor desempeño de ambos. La transferencia de conocimientos e información entre las empresas no se produce automáticamente, es necesario diseñar acciones específicas para apoyar los procesos. Por eso, las actividades de transferencia de conocimiento e información deben estar acompañadas de una estrategia de comunicación y confianza, mediante la interacción constante entre los representantes de los empleados de clientes y proveedores, e integrar el conocimiento especializado de los individuos para resolver problemas específicos (Modi & Mabert, 2005). Por otro lado, el conocimiento tácito requiere el uso de mecanismos más complejos como las visitas a las instalaciones de ambas organizaciones para aprender acerca de cómo los productos suministrados se procesan o la integración de los equipos entre organizaciones comprometidas con la solución de un problema específico (Sako, 2004), además de una fuerte relación y colaboración (Cavusgil, 2003). La finalidad de la consultoría mediante la transferencia de conocimiento busca desarrollar capacidades, corregir procesos y ver oportunidades de mejora a largo plazo. La consultoría implica la transferencia de conocimiento tácito y menor inversión de recursos.

b. Contratación de consultorías

La contratación de la consultoría requiere el involucramiento de terceros, una empresa consultora, un analista o un experto en PDP. La contratación de la consultoría requiere de una mayor inversión de recursos y una menor participación y compromiso por parte de las personas involucradas en el plan de trabajo. Sin embargo, la contratación de consultorías considera la estrategia de negocio, requiere un mayor plazo para generar un análisis completo de la cadena de abastecimiento y la práctica de operaciones en la fabricación o desarrollo del bien o servicio del proveedor. Por ello, según la experiencia de la consultoría se puede lograr el desarrollo de nuevos productos, la estrategia de nuevo inventario y planificación de la demanda integrada, aprovisionamiento y gestión de productos, estrategia de huella de fabricación y operaciones, red de distribución y la optimización de la logística, y la sostenibilidad. Los enfoques de un servicio de consultoría pueden ayudar a mejorar el crecimiento de los ingresos, reducir los costos, reducir los tiempos de respuesta y aumentar la productividad.

c. Asistencia técnica

Los programas basados en la asistencia técnica deben ser capaces de proporcionar conocimiento completo y práctico para los proveedores. La asistencia técnica requiere de la financiación y planificación estratégica entre ambas organizaciones y entre otras áreas de

conocimiento críticos para el negocio. Desarrollar un programa de asistencia técnica integral aumenta la visión de negocio para la empresa cliente, porque el proveedor es pequeño en cuanto a tamaño, ya sea por poder de negociación y volúmenes de compra-venta. Para establecer el programa en la práctica, se debería incluir un componente de tutoría por parte de la organización compradora.

Por ello, la toma de decisiones en la organización será más rápida, ya que esta influenciará en la evaluación de las mismas como un socio potencial de un vendedor. A nivel macro, los valores del desarrollo, como las comunicaciones y la resolución de problemas, y los medios de medición del éxito, requieren el desarrollo de un alto nivel de confianza, confidencialidad, claridad y un mínimo de implicación legal (Handfield et al., 1998).

d. Transferencia tecnológica

En concreto, un plan de trabajo elaborado en la transferencia de tecnología a lo largo de la cadena de suministro conduce a una mayor competencia y mejoras en términos de precios más bajos, mayor producción y mayores beneficios, tanto en el mercado de la oferta como de la cadena de abastecimiento. Cerrar la brecha tecnológica en los procesos productivos de los proveedores requiere a una organización compradora con altos ingresos, capacidades de gestión y grandes mercados de explotación.

La mayoría de casos de transferencia tecnológica son elaborados por empresas multinacionales que operan en los mercados emergentes. Transfieren la tecnología a los proveedores locales para aumentar su productividad y generar menores precios a los insumos. Esta difusión de una nueva tecnología induce la apertura y la mayor competencia, que busca reducir los precios en el mercado del suministro y convertir al proveedor dependiente a largo plazo en su cliente.

e. Acciones de promoción y difusión

Elaborar un plan de trabajo en torno a la difusión y promoción del proyecto, según Linda Báez (2003), ayuda a formar nuevas visiones y genera propuestas que conducen a cambios en el sistema de vida de los actores del proyecto. Por ello, la difusión y la promoción deben ser realizadas en forma continua, amplia y masiva, donde los actores trabajan organizadamente en diferentes momentos. Por ello, la organización compradora y el proveedor diseñan estrategias en conjunto. La finalidad es obtener los siguientes resultados:

- Las organizaciones, en particular el proveedor recibe información sobre el programa, su contenido, objetivos, resultados esperados y financiamiento, en forma visual y escrita.

- Las organizaciones se familiarizan con el esquema organizativo, los mecanismos para la ejecución, los procedimientos administrativos y los nuevos roles que desempeñarán sus diferentes grupos de interés.

3.2.3. Etapas del desarrollo de proveedores

El Manual de Operaciones del Programa de Desarrollo de Proveedores de CORFO (2015), del Gobierno de Chile; y la ONUDI, simplifican la división del PDP en dos etapas, que son mayormente empleadas en los países donde se diseñan PDP.

a. Etapa de Diagnóstico

Consiste en un conjunto de actividades realizadas por un consultor o entidad experta en analizar y determinar los requerimientos que la organización compradora necesita para la superación de las brechas en la cadena productiva; así como en entender la situación actual de los proveedores, en cuanto a sus conocimientos y habilidades. Con ello, se puede interpretar qué unidades dentro de las dos organizaciones (compradora y proveedor) se encuentran involucrados y cuál sería la forma y calidad de la relación entre la empresa y sus proveedores. Por ello, es de suma importancia conocer a fondo la gestión de proveedores y abastecimiento que maneja la empresa. En base a lo anterior, se diseña un plan de trabajo para planificar las metas definidas. En cuanto a la duración, el diagnóstico no puede superar los seis meses, con hasta dos meses adicionales. Se debe resaltar que el resultado del diagnóstico tiene una vigencia de máximo dos años.

b. Etapa de Desarrollo

Esta etapa consiste en la realización del plan de trabajo definido en la Etapa de Diagnóstico con los proveedores y la empresa. La duración de esta etapa no debe ser mayor a los tres años, renovables anualmente y ampliables hasta por dos meses por cada año de ejecución. Por otro lado, de acuerdo a la Guía para el Desarrollo de Proveedores de la ONUDI, el desarrollo de proveedores se puede subdividir en las siguientes etapas:

b.1. Etapa 1: Difusión del programa

Se deberá demostrar las ventajas de este programa para los proveedores y sus contratistas, especialmente respecto a los beneficios mutuos que se derivan, tanto para ellos como también para la economía local y nacional, y para el desarrollo industrial sostenible.

De acuerdo con Yacuzzi (2012), es básico hacer conocer el programa, sus características y sus ventajas.

b.2. Etapa 2: Selección de los contratistas

Según las Bolsas de Subcontratación de Alianzas Industriales [BSA], se selecciona a la empresa contratista según los siguientes criterios:

- La necesidad expresada de desarrollar/mejorar el nivel técnico y la gestión de sus subcontratistas
- La existencia de un plan o de un proyecto de desarrollo de proveedores en la empresa o, en ausencia efectiva de plan o proyecto, la voluntad firme de elaborar tal programa o proyecto
- El porcentaje que representa la subcontratación en la empresa con relación al total de las compras
- El número de subcontratistas que trabajan con la empresa
- El tipo de productos/servicios subcontratados
- La toma de conciencia de los beneficios mutuos tanto para ella como para sus proveedores

Esta etapa constituye la base del desarrollo. Es importante cumplir estos criterios, sobre todo el primero y el último, porque representan la voluntad del comprador, lo cual agilizará el desarrollo.

b.3. Etapa 3: Análisis de los requerimientos y requisitos de satisfacción de los clientes en cuanto a sus necesidades de subcontratación

En esta etapa se definen los problemas de los proveedores para el contratista con el fin de saber qué soluciones se tienen que implementar. De esta manera, se hace una evaluación para establecer prioridades entre:

- Costos de producción
- Tiempo de entrega
- Calidad del producto y servicio
- Conocimiento y medios técnicos
- Proximidad geográfica del contratista

b.4. Etapa 4: Selección de los subcontratistas/proveedores

De acuerdo a Yacuzzi (2012), los subcontratistas deben seleccionarse cuidadosamente, tomando en consideración lo siguiente:

- Su sector de actividad
- La especialidad
- El nivel de desarrollo
- La toma de conciencia sobre la necesidad de desarrollo

El nivel de desarrollo debe ser suficiente para satisfacer la demanda del contratista, pero con una mejora técnica o de gestión, y el subcontratista debe estar en condiciones de innovar y evolucionar técnicamente con el contratista.

b.5. Etapa 5: Diagnóstico de los productos/del proceso de fabricación y de la productividad de los subcontratistas

En esta etapa, es necesario:

- Analizar el proceso de fabricación
- Hacer un inventario del material del subcontratista (su estado de funcionamiento, su tecnología, etc.)
- Evaluar el potencial de este material
- Analizar la gestión de la calidad
- Analizar la elaboración del sistema de producción
- Evaluar el dominio de la tecnología (triunfos, debilidades, etc.)
- Analizar la organización de la empresa: gestión de los abastecimientos, organización de la producción, conexión entre los servicios, etc.
- Hacer un análisis del balance, de los costos, márgenes y rentabilidad de la empresa
- Evaluar el realismo de los objetivos, según las planificaciones
- Evaluar el nivel de formación del personal (calificación, control de las herramientas, etc.)

b.6. Etapa 6: Análisis de las facultades de los subcontratistas para cumplir con los requerimientos de los contratistas

Aquí se trata de analizar las capacidades efectivas de los subcontratistas seleccionados ante las esperadas por los contratistas. Después de haber detectado los triunfos y las debilidades de los subcontratistas, hay que medir ciertos problemas, como los de entrega, calidad, falta de medios, etc., para saber cuándo y cómo poner remedio.

b.7. Etapa 7: Formulación de las recomendaciones técnicas para lograr los ajustes necesarios

De acuerdo a Yacuzzi (2012), son varias las partes responsables de formular estas recomendaciones: los expertos de la ONUDI, las BSA y los contratistas, a través de la capacitación de un equipo y durante toda la duración del ciclo de vida del producto fabricado en conjunto.

b.8. Etapa 8: Capacitación de los subcontratistas

La capacitación es una de las etapas más importantes del desarrollo de proveedores, y busca aportar soluciones a los problemas de calidad, los costos y la gestión, entre otros temas. La capacitación debe estar orientada a que el subcontratista pueda poner en práctica lo adquirido de modo autónomo.

b.9. Etapa 9: Aplicación de las recomendaciones y de las capacitaciones recibidas por los subcontratistas

En esta etapa, el subcontratista debe aplicar las medidas aconsejadas. Es necesario un control efectivo, para que el desarrollo del proveedor sea real y sostenible.

b.10. Etapa 10: Análisis de la posibilidad de establecer alianzas y fortalecer las existentes

Esta parte es muy importante, ya que las actividades en conjunto permitirán al contratista y a sus subcontratistas, o a los subcontratistas entre ellos, crear una alianza, cuya finalidad consiste en inscribirse en el contexto de la cooperación duradera.

Ahora bien, las etapas descritas son importantes; sin embargo, es necesario respetar algunos principios, tales como respetar el acuerdo de fijación de los precios, una gestión transparente, el respeto de los requisitos del cliente, y el aporte de la asistencia necesaria para los subcontratistas (apoyo financiero, en la gestión de la calidad, equiparse en tecnología, préstamo de licencias, patentes y herramientas).

Por otro lado, el éxito de los Programas del Desarrollo de Proveedores ha sido evaluado por la organización compradora en términos de resultados, tales como la reducción de costes o el tiempo de entrega. No obstante, se ha propuesto que el desarrollo de proveedores puede ser más eficaz cuando no solo es orientado a los resultados, sino también a los procesos, ya que estas prácticas contribuyen a construir capacidades que garantizan mejoras permanentes (Hartley & Jones, 1997). Por otro lado, Wagner y Krause (2009) señalan que el factor diferenciado se encuentra en las múltiples formas de desarrollar a los proveedores, que implican la mejora de conocimientos y habilidades a corto plazo y un desarrollo a largo plazo, como la innovación de productos, la colaboración y la mejora continua de un proceso. Los autores argumentaron que, bajo una perspectiva relacional de cliente-proveedor, se benefician del aprendizaje mutuo y la combinación de capacidades complementarias (Giannakis, 2004; Dyer & Singh, 1998). Por lo tanto, en lugar de desarrollos a corto plazo y medidas orientadas a los resultados pequeños, los esfuerzos de la organización compradora deben centrarse en cuanto una perspectiva estratégica y ser medidos en términos de mejora de capacidades dinámicas de largo plazo.

Para el entendimiento sobre los análisis de la empresa subcontratista o proveedora de la presente investigación, a continuación, se desarrollará el concepto de empresas familiares.

4. Empresas familiares

Las empresas familiares son las organizaciones predominantes del sector empresarial. Según Poza (2005), un tercio de las organizaciones que figuran en Fortune 500 están controladas por familias. El mismo autor señala que en una encuesta realizada en el 2001 se encontraron 138 empresas familiares multimillonarias en Estados Unidos, 19 en Francia, 15 en Alemania, 9 en Italia y que además representan el 49% del PBI americano.

Con estos datos iniciales solo se quiere dar relevancia a lo que significa este grupo de organizaciones. La teoría no define concretamente a las empresas familiares bajo un concepto, sino que más bien por el cumplimiento de ciertas características. A continuación, se presentan las características que debe cumplir una organización de este tipo:

Según Jon Martínez (2011), las empresas familiares tienen las siguientes características:

- Deben ser controladas por una familia. Las empresas familiares son propiedad de la familia fundadora entre un 80% y 100%.
- Los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia. En sus primeros años son tradicionalmente dirigidas por padres e hijos; sin embargo, con el paso de los años,

estos pasan a ser miembros del directorio de la empresa y dejan su lugar a profesionales para la gestión de la empresa.

- Deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador. Los sucesores de los líderes de la empresa buscan la sostenibilidad de la organización creada por sus predecesores, debido al vínculo emocional y profesional que los une.

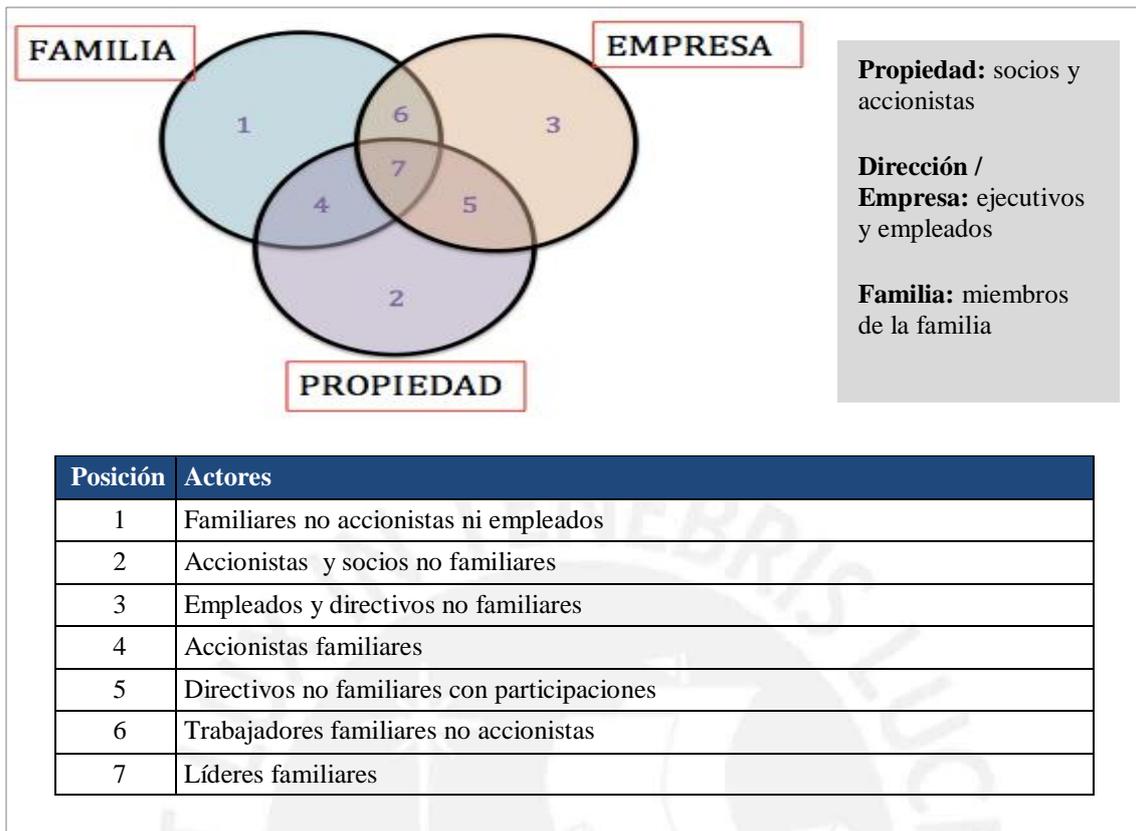
Dentro de esta misma línea de ideas, Ernesto Poza (2005) afirma que las empresas familiares se distinguen por la coincidencia de familia, dirección, y propiedad, con sus propensiones de suma cero (ganancia o pérdida), lo que vuelve particularmente vulnerables a estas empresas durante la sucesión. Esta característica puede llegar a ser determinante en su supervivencia o extinción, pues las áreas de convergencia de estos ámbitos pueden generar conflictos que afecten tanto a la familia como a la empresa.

4.1. Los tres círculos de la empresa familiar

Para comprender mejor lo condicionante que puede ser la confluencia de los ámbitos de familia, dirección y propiedad, se presenta el diagrama de los tres círculos, herramienta creada por los miembros de la Harvard Business School Renato Tagiuri y John Davis (1982)

En este diagrama, cada círculo representa un grupo de interés que rodea a la empresa familiar agrupados en subsistemas. La propiedad abarca a los socios y accionistas; la empresa (dirección), a los ejecutivos y empleados; y la familia, a sus miembros.

Figura 6: Diagrama de los tres círculos



Adaptado de Tagiuri y Davis (1982).

Las empresas familiares son propensas a los riesgos de no tener fronteras claras entre los tres subsistemas. Poza (2005) menciona que, por ejemplo, las dinámicas familiares llenas de un alto contenido emocional pueden nublar la vista del rumbo del negocio, dando como resultado políticas incongruentes o decisiones insostenibles.

En consecuencia, el entramado de relaciones que conforman las conexiones de los tres subsistemas sumado a los diferentes objetivos o intereses pertenecientes a cada individuo, puede ocasionar que los problemas familiares traspasen el ámbito familiar y se trasladen al de empresa y propiedad o cualquiera de las demás permutas. En cualquiera de los casos, los lazos de familiares terminan resquebrajándose y jugando en contra de la existencia de la empresa.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. ONG en el Perú

De acuerdo a la Agencia Peruana de Cooperación Internacional [APCI], las ONG, desde 1970, han orientado su trabajo hacia la promoción social y económica con el objetivo de apoyar a la población en las áreas de mayor pobreza del país. Para ello, estas deben de ser sostenibles y autosuficientes. Esto hace que muchas dependan del financiamiento externo, tales como del Banco Mundial o Agencias de Cooperación Internacional; mientras que otras tienen que vender servicios o agruparse en consorcios, para generar ingresos y autofinanciar sus actividades, también denominadas actividades de *fundraising*.

Ahora bien, Julia Cuadros, presidenta de la Asociación Nacional de Centros, citado en (“Cada año aparece en el Perú una ONG”, 2015), menciona que desde que el Perú fue declarado un país de renta media alta se estima que una ONG se cierra por año; sumándose a ello la crisis económica internacional, la cual ha producido que el financiamiento se vea reducido y optando por prestar mayor atención a otros continentes, como Asia, África y Europa Oriental. Sin duda, “los resultados de su accionar son disímiles, aunque poseen una evaluación favorable en su papel dentro del desarrollo, sobre todo en las zonas rurales” (Alasino, 2008, p. 18). De igual manera, las “ONG cumplen una función esencial en el proceso de cooperación al desarrollo como agentes intermediarios y ejecutores de prácticamente el 50% de los recursos de la CNR [Cooperación no Reembolsable]” (Alasino, 2008, p. 18). Es por ello que la relevancia en el sector peruano implica la búsqueda de una mejor articulación entre estos actores.

Cabe señalar que muchas de las ONG “son organizaciones complejas que requieren habilidades para manejar presupuestos y programas tan sofisticados como los que maneja una empresa o una entidad pública de regular dimensión” (Drucker, 1990). Por ello, entre las tareas que realizan, “incorporan progresivamente nuevos criterios e instrumentos de gestión (eficiencia, eficacia, control de calidad, evaluación, costo/beneficio, etc.) y establecen vínculos con la empresa privada y el Estado” (Menacho, 2006). A través de los cuales —acorde a la coyuntura peruana, donde abundan los problemas sociales, en especial en el sector rural— las ONG buscan cumplir un mismo objetivo: apoyar y beneficiar a las personas, solucionar problemas sociales y ser agentes de cambio.

Por su parte, en base a la encuesta de Imasen, empresa de investigación sociológica de mercados, la percepción de los peruanos hacia las ONG es positiva. Según este estudio, las personas “relacionan más el trabajo de las ONG con el desarrollo social del país, y

específicamente, con las poblaciones de menores recurso. En tanto, temas como derechos humanos o democracia están más alejados de estas entidades” (“¿ONG estigmatizadas?”, 2015).

En efecto, Marta Ortega, representante-país de ONGAWA⁴, señala que en países como Perú, donde la economía y la desigualdad crecen a la par, las ONG han sido y seguirán siendo esenciales para impulsar la inclusión social, política y cultural, puesto que el reto de la cooperación no se basa en reducir las desigualdades con cada vez menos recursos, sino a través del aseguramiento de mecanismos permanentes y estables de defensa y ejercicio de los derechos humanos (“Lo que da sentido a nuestro trabajo”, 2015).

En lo correspondiente a TECHO, esta ONG ha trabajado en proyectos y está relacionado con empresas como Scotiabank, Interbank, Samsung, Casa Andina, BCP, Sodimac, BanBif; además de instituciones educativas como la Universidad de Lima, Universidad del Pacífico, Universidad San Ignacio de Loyola, entre otras. Lo cual acredita un prestigio ganado por resultados positivos en las diferentes actividades que realiza la ONG.

Dicho esto, se procederá a describir y analizar a TECHO Perú.

2. ¿Qué es TECHO?

TECHO es una organización de la sociedad civil, específicamente una ONG que “busca superar la situación de pobreza que viven miles de personas en asentamientos precarios, a través de la acción conjunta de sus pobladores y jóvenes voluntarios” (TECHO, 2017a). En este sentido, se puede afirmar que en la clasificación de las ONG según su origen, TECHO es una ONG internacional o universitaria; según sus actividades, una ONG de acción directa, pues colaboran directamente con asentamientos humanos o comunidades; mientras que según su financiamiento, una ONG financiada por fondos procedentes de empresas privadas, entidades públicas y fondos procedentes de particulares (*fundraising*).

Por otro lado, TECHO se caracteriza también por ser un ONG de ayuda humanitaria y de emergencia, así como de desarrollo, pues trata de empoderar a las comunidades con las que trabajan en los diferentes programas que ofrece.

El padre jesuita Felipe Berríos, fundador de TECHO, cuenta en su libro *Un TECHO para Latinoamérica* (2010), que todo comenzó en un campamento⁵ chileno llamado Curanilahue cerca de Arauco en la región de Biobío en Chile en el año 1997 cuando un grupo de jóvenes

⁴ ONGAWA es una ONG de Desarrollo que tiene como misión poner la tecnología al servicio del desarrollo humano para construir una sociedad más justa y solidaria (ONGAWA, s.f.).

⁵ Asentamiento precario constituido por numerosas familias que no cuentan con al menos uno de los servicios básicos y no poseen certificación legal del terreno. Son identificados como símbolo de pobreza y exclusión (Berríos, 2010).

universitarios y católicos construyeron una mediagua⁶ para usarla como capilla. En esta construcción los universitarios voluntarios tuvieron la oportunidad de compartir los testimonios de pobreza de sus compañeros de obra habitantes de Curanilahue. Es en este ambiente de horizontalidad y convergencia de historias de vida que surge la motivación colectiva del padre Jesuita y sus voluntarios por atender el sufrimiento del prójimo que vivía hacinado.

Desde esa fecha hasta la actualidad, TECHO ha tenido participaciones en otros países desde el 2001 cuando acudió a ayudar en la reconstrucción de las zonas afectadas en Perú y El Salvador luego de los terremotos que sufrieron respectivamente (en el Perú, se construyeron 300 viviendas, entre Moquegua y Tacna). Al poco tiempo la ONG empezó a recibir peticiones de diversos países para la apertura del TECHO. Sin embargo, debido a la poca organización y estructura organizativa, TECHO apareció en estos países pero sin la supervisión de la central chilena para asegurar un desempeño correcto. Es así que en 2003 se convocó a todos los representantes de TECHO a una reunión donde se estableció que tendrían un solo nombre y logo que serían sus distintivos; un marco legal para la formalización; la implantación de una política de transparencia financiera y un mismo mecanismo de acción para la construcción de viviendas de emergencia.

Así, TECHO es una organización presente en 21 países, 19 en América Latina y El Caribe, tales como Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela. Además, cuenta con oficinas en Estados Unidos, así como también en Inglaterra. Según la información oficial de la ONG, cuenta con 64 oficinas en Latinoamérica. Esta organización busca superar la situación de pobreza que viven miles de personas en asentamientos precarios, a través de la acción conjunta de sus pobladores y jóvenes voluntarios.

“Formalmente, TECHO, Un Techo para mi Perú o Un Techo para mi País, aquí en Perú, se constituye en el año 2005” (Jonathan Rossi, director social de TECHO Perú, comunicación personal, 26 de mayo, 2017). Sin embargo, la inscripción en registros públicos se hace recién en el año 2006.

Ahora bien, TECHO cuenta con aproximadamente 21 comunidades activas en Lima y Callao, en distritos como San Juan de Miraflores, Pachacamac, San Juan de Lurigancho, Carabaylo, Puente Piedra, Villa María del Triunfo, El Agustino, Canta, entre otros. Mientras que en el interior del país, entre 2011 y 2013 hubo oficinas en Huaraz y desde el 15 de mayo de

⁶ “Palabra usada en Chile para designar una vivienda de emergencia de 18 metros cuadrados. Construida sobre pilotes, posee estructura de madera y techo de zinc” (Berrios, 2010, pp. 35).

2017 cuenta “con una oficina funcionando en Piura, que va a estar abierta de forma permanente, también para dar respuesta no solo a las necesidades de Piura como departamento, sino a toda la región norte: Piura, Lambayeque, La Libertad” (Diana Bringas, directora general de TECHO Perú, comunicación personal, 26 de mayo, 2017).

Asimismo, en base a lo mencionado por el director social, TECHO satisface principalmente las necesidades de hábitat y habitabilidad. Al satisfacer una necesidad humana inherente, se genera valor social. En palabras de Jonathan Rossi, “son conceptos que van más allá de la vivienda, son conceptos que van hacia la construcción de una ciudad accesible y con oportunidades para todos y todas. Además, TECHO fortalece las capacidades comunitarias de los vecinos y vecinas, para que sean sujetos y principales actores de su desarrollo”.

En este contexto, TECHO es asistencialista y socialmente responsable. Dicho esto, los focos de TECHO radican en el fortalecimiento de las capacidades comunitarias, debido a los programas como Proyectos Comunitarios y Capacitaciones, con los cuales se identifica un problema en una comunidad y se trabaja en base a ello a través de capacitaciones generadores de oficios; y la satisfacción de necesidades de hábitat y habitabilidad.

Cabe señalar que en el último encuentro entre direcciones generales y sociales a nivel internacional, del año 2017, se ha visto la necesidad de contar con un tercer foco, que es justamente el fortalecimiento del voluntario como tal. Es decir, el desarrollo de la conciencia ciudadana y de las capacidades del voluntario, en donde este deja de ser un medio de TECHO para convertirse en un fin también, al igual que el desarrollo de los líderes comunitarios y el hábitat.

En esta línea, la misión, visión y valores de TECHO se describen a continuación.

Figura 7: Misión, visión y valores de TECHO



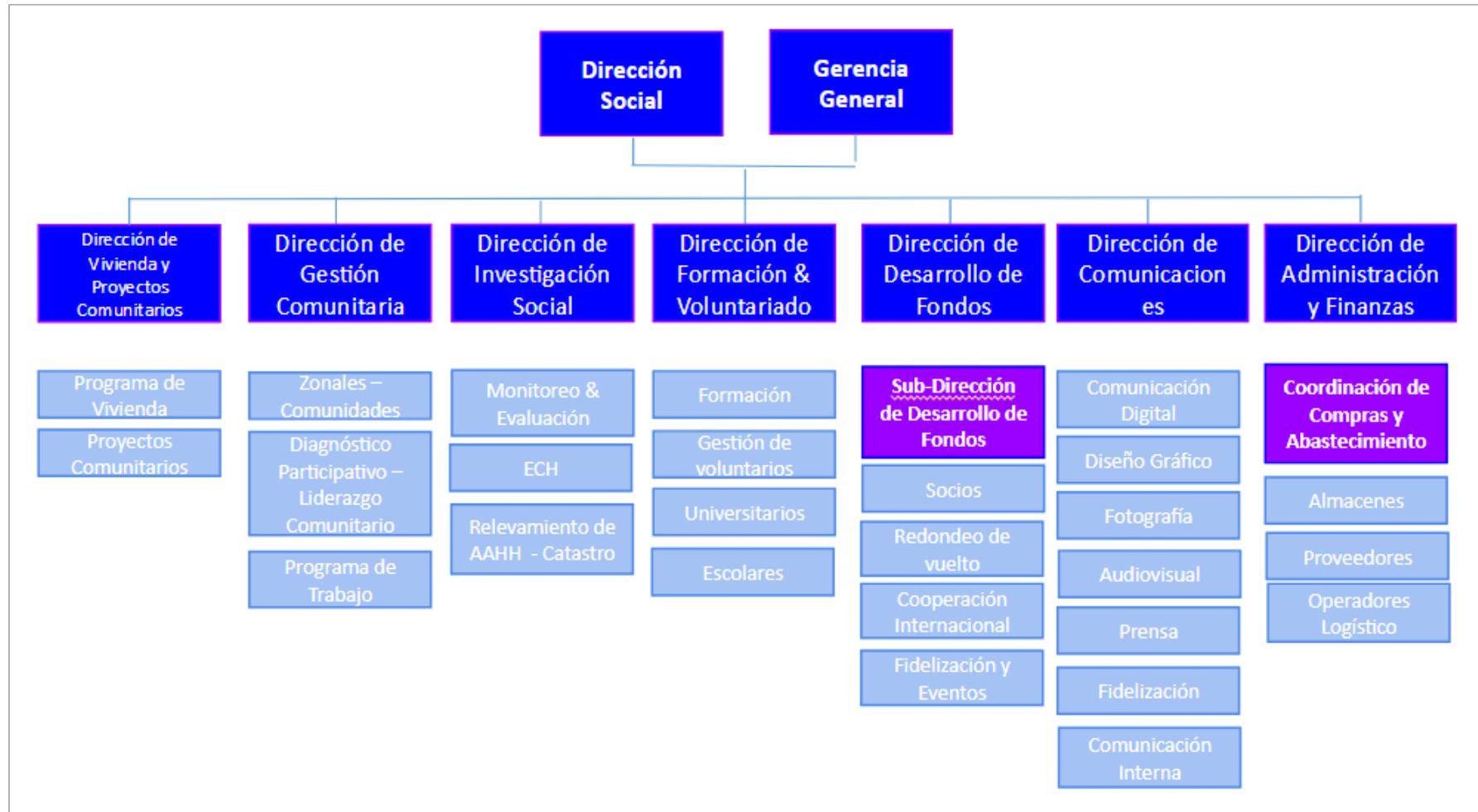
Adaptado de TECHO Perú (2017)

2.1. Organigrama

La estructura que maneja TECHO está basada en el biliderazgo. En palabras de Jonathan Rossi, la Dirección Social se encarga de ver todo el tema social y de voluntarios; mientras que Gerencia General ve el tema de desarrollo institucional. En efecto, Diana Bringas señala que en la práctica estas áreas se entrelazan para cualquier actividad que realice TECHO, para, de ese modo, obtener una adecuada gestión. Asimismo, Milagros Vidaurre, directora de Finanzas, explica que esta dualidad conlleva a que todas las decisiones se tomen en conjunto para lograr la alineación de la gestión de TECHO.



Figura 8: Estructura de TECHO Perú



Adaptado de TECHO Perú (2017b)

2.2. Modelo de trabajo

El modelo de trabajo de TECHO se basa en nueve fases, desde la investigación de los sectores donde se va actuar hasta la aplicación de la solución planteada, dependiendo del servicio/producto brindado. La siguiente imagen muestra la dinámica en nueve pasos.

Figura 9: Dinámica de TECHO



Fuente: TECHO Perú (2017)

De esta forma, los coordinadores de TECHO primero identifican y caracterizan a las personas en condiciones de vulnerabilidad de hogares y asentamientos, a través de visitas o contactos con entes que manejan información sobre potenciales comunidades. Así, junto con el apoyo de referentes de la comunidad y otros actores influyentes dentro de la misma, se busca forjar desde el inicio del plan de trabajo la participación de la comunidad, ya que esta representa, como se mencionó, el eje transversal de TECHO.

Con el objeto de identificar y organizar a la población a ayudar y a las personas representativas de los asentamientos, se realiza las visitas necesarias. Además, se realiza un proceso de investigación basado en la observación y llenado de una ficha social (encuesta de caracterización de hogares) (Ver Anexo B), lo cual permite identificar a las familias que requieren de mayor atención. Para ello, TECHO planifica la cantidad de apoyo que brindará a las familias beneficiarias en una zona determinada. Una vez atendidas estas consideraciones, se procede a realizar la apertura de asambleas comunitarias y la firma de una solicitud que sella el compromiso de trabajo con TECHO.

Después, TECHO convoca e invita a los voluntarios que deseen ayudar y formar parte del servicio/producto que presenta la ONG como solución del problema. Además, el trabajo se desarrolla junto con los pobladores del vecindario seleccionado y con el apoyo de las donaciones de diferentes aliados estratégicos.

Ahora bien, es aquí en donde se identifica si la necesidad a resolver es la de habitabilidad o alguna otra urgente de la comunidad. Pueden ser desde la construcción de casas de madera a capacitaciones y talleres. De igual manera, se consolida las mesas de trabajo con la comunidad y se pone en marcha el plan de acción para la comunidad seleccionada.

En caso de que la necesidad identificada sea la de habitabilidad, la solución tácita es la construcción de viviendas de emergencia. Aquí es necesario el levantamiento de información, ya sea encuestas de asignación de viviendas (realizadas por los voluntarios) o encuestas de caracterización de hogares.

Por último, se produce la implementación de la solución del problema, que pueden ser proyectos o soluciones a largo plazo, tales como talleres (reforzamiento escolar), estrategias de formación de líderes (líderes comunitarios) y soluciones definitivas (construcción de casas de madera).

3. Caracterización de los servicios de TECHO

La ONG TECHO es reconocida por la construcción de viviendas de emergencia, lo que hace de este producto/servicio la estrella de su cadena de valor. TECHO toca temas de sostenibilidad y generación de valor, siguiendo una línea de organización socialmente responsable. De esta manera, la ONG contribuye al mejoramiento de su entorno social, económico y ambiental a través de sus diferentes servicios/productos, los cuales comparten el objetivo de ayudar al desarrollo de las comunidades, pero cada uno con un mecanismo distinto.

Los servicios/productos que ofrece TECHO son los siguientes:

3.1. Proyectos comunitarios

Se identifica necesidades en las comunidades con el propósito de darles servicios personalizados. Los proyectos comunitarios comparten cierta similitud con Fontecho, ya que en ambos se busca satisfacer una necesidad de la comunidad. La diferencia se encuentra en que, en los proyectos comunitarios, la participación de TECHO se encuentra desde la recopilación de información para el hallazgo de las necesidades de la comunidad y se mantiene en toda la estructuración del proyecto. Además TECHO se encarga de establecer vínculos con organizaciones privadas que deseen invertir recursos para la ejecución total del proyecto.

3.2. FONTECHO

En palabras de la organización, “es un fondo por el que concursan los proyectos que varias comunidades presentan, teniendo en cuenta ciertos parámetros que TECHO establece con anticipación. Esta herramienta busca financiar solo una parte de cada uno de los proyectos seleccionados, esperando que la comunidad misma y un tercero aporten directamente a cada proyecto, ya sea en dinero, mano de obra o en especie”.

Los proyectos presentados en este programa son iniciativas gestadas desde la misma comunidad, que buscan atender necesidades insatisfechas; en ese sentido, la diversidad de las mismas es vasta. Este concurso, que ya estaba presente en otros países de Latinoamérica, como Colombia y Argentina, inició en Perú en el 2016.

El Fontecho atiende proyectos que van desde la infraestructura hasta las promociones culturales. Este programa logra el éxito al integrar a los líderes de las comunidades para asegurar la ejecución, sostenibilidad y desarrollo de los proyectos.

3.3. Capacitaciones

TECHO desarrolla un trabajo de campo en cada comunidad que apoya, para conocer sus necesidades y oportunidades de desarrollo. Una de estas son las capacitaciones, que pueden surgir producto de la detección de una oportunidad en la etapa de diagnóstico o también como iniciativa propia de la comunidad. Los temas para las capacitaciones son variables y dependen de la necesidad de cada comunidad. Históricamente se han dado capacitaciones de oficios como carpintería y electricidad, así como talleres de administración, microfinanzas y préstamos. También se han dictado talleres de emprendimiento y de negocios caseros, como repostería y manualidades.

3.4. Construcción de viviendas de emergencias

Para los objetivos de esta investigación, este servicio/producto será explicado con más detalle. Existe una planificación anual para la construcción de viviendas de emergencia. Se construyen en siete fechas del año, de las cuales dos están destinadas para proyectos con universidades y colegios, y las cinco restantes para empresas.

Como se mencionó, a partir del 2017 y debido principalmente a los desastres causados por el Fenómeno El Niño Costero en nuestro país, se abrió una nueva sede en Piura con el objetivo de construir viviendas de emergencia, específicamente para colegios. Dicha actividad es llevada gracias a las alianzas que tiene con el Ministerio de Educación.

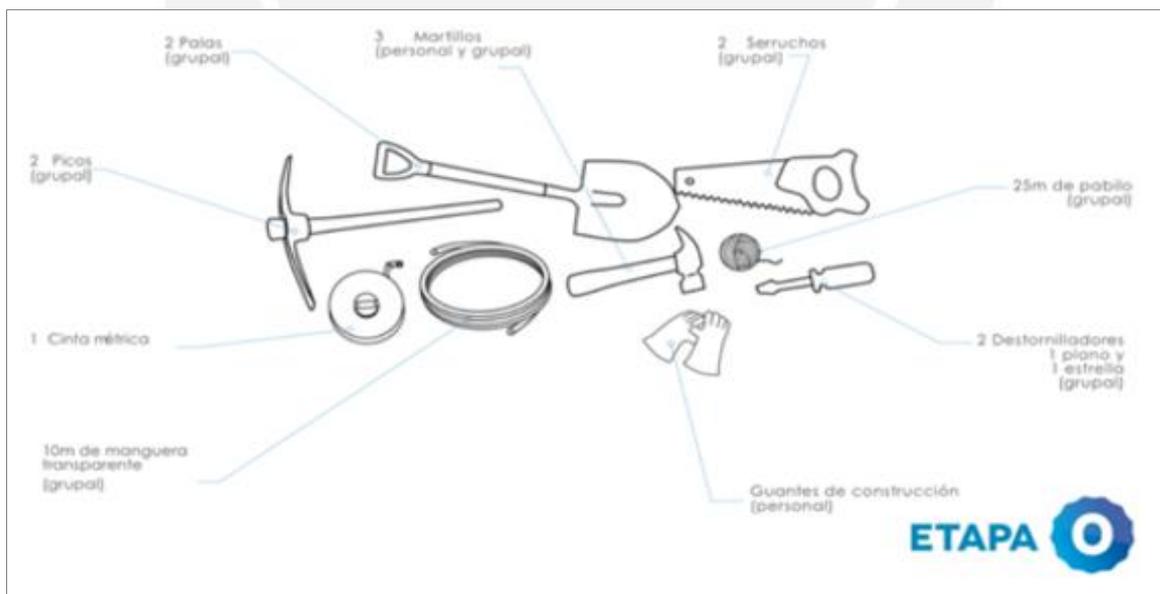
La vivienda de emergencia [vdE] es una casa de madera prefabricada, de 18 metros cuadrados que se construye sobre 15 pilotes o bases que la aíslan del suelo y por ende la protegen de la humedad, inundaciones y plagas. Al tratarse de una vivienda de emergencia, no cuenta con servicios básicos y puede ser construida en dos días por una cuadrilla de tres a diez jóvenes voluntarios en conjunto con la familia del asentamiento. La casa tiene un costo cercano a los S/4000 y la familia aporta entre el 7% y 10% del costo total.

Se denomina vdE debido a que son modelos de vivienda transitorias o temporales que buscan cubrir una necesidad inmediata, garantizando una respuesta inmediata de acción por su practicidad. En esta línea, el tiempo de duración estimado de la misma es de entre 2 y 5 años, pudiendo incluso llegar a los 7 años de uso en estado óptimo. Sin embargo, la jefa de logística de TECHO afirma que “la mayoría de las familias las usa más para toda su vida” (comunicación personal, Pamela Vicente, 3 de mayo de 2017). Habiendo también familias que las usan durante solo algunos meses. Estas no cuentan con instalaciones de luz ni agua durante su construcción. Pero deberá contar con los acabados mínimos necesarios en el espacio: puertas, ventanas y techo terminados.

3.4.1. Herramientas a usar por los voluntarios

Para la construcción, cada casa cuenta con las herramientas adjuntas en la siguiente figura.

Figura 10: Herramientas de construcción



Fuente: TECHO Perú (2017)

3.4.2. Especificaciones técnicas de la madera

Los tipos de listones que se usan son de 1"x6"x10.5', de 1"x4"x10.5', de 2"x4"x10.5', de 2"x2"x10.5' y de 2"x2"x8'. El tipo de madera con el que se trabaja es el pino radiata, cepillado a cuatro caras con un secado de entre 12% y 14%.

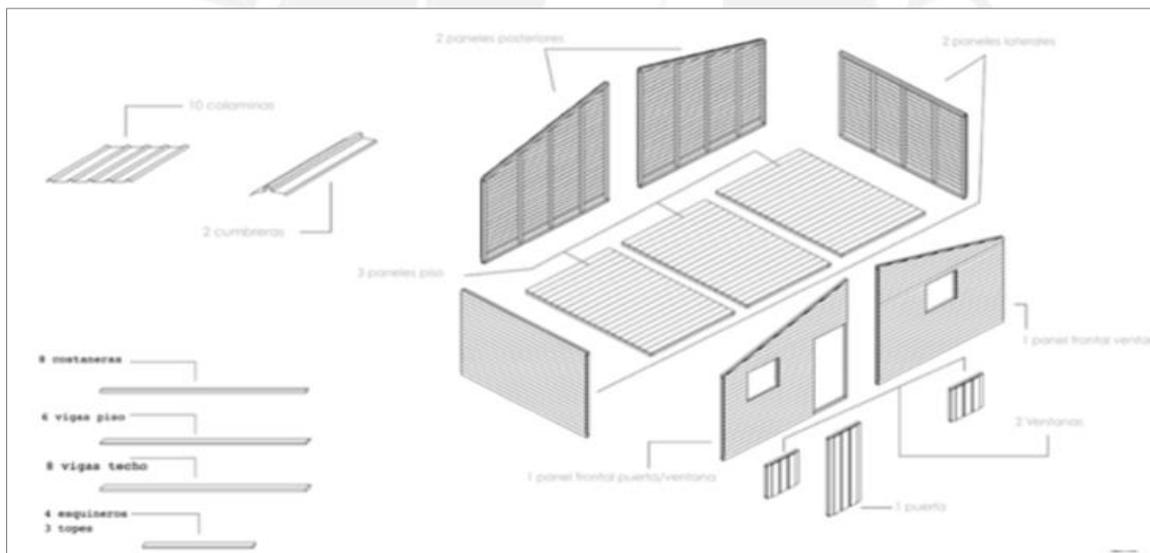
3.4.3. Estructura de la casa

a. Paneles

La casa es construida en su totalidad con paneles exclusivamente de madera. Cada uno de estos paneles deberá respetar estrictamente las dimensiones indicadas en los planos y ficha técnica, debido a que están elaboradas para mantener la rigidez, estructura y durabilidad de la vivienda.

Para la construcción de una casa, se necesitan 9 paneles, de los cuales 3 son de piso y 6 de pared (2 laterales, 2 posteriores y 2 frontales); 10 calaminas; 8 costaneras; 8 secundarias; 6 vigas de piso; 1 puerta; 2 ventanas; 4 esquineras y 2 cumbreras.

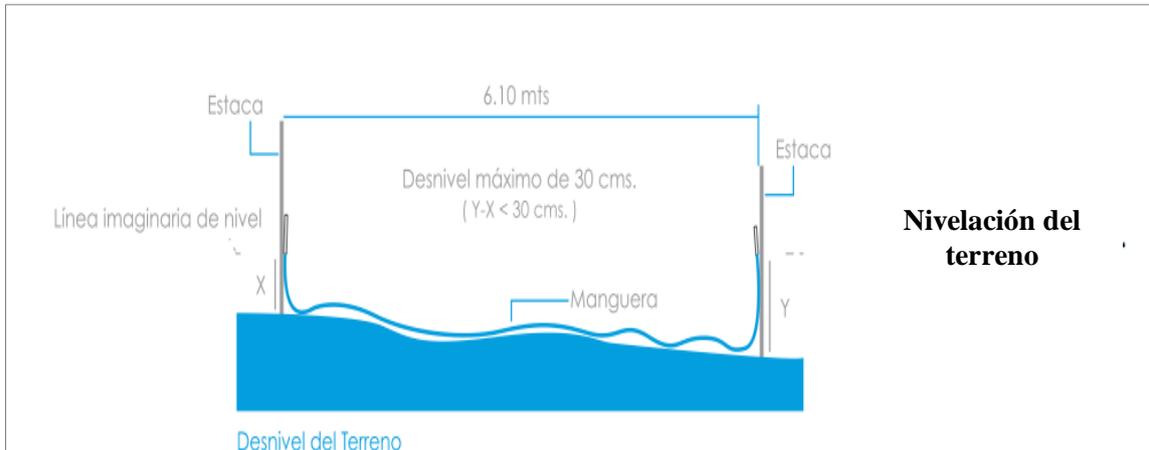
Figura 11: Casa modelo de TECHO Perú



Fuente: TECHO Perú (2017)

Dicha casa tiene aproximadamente 18 metros cuadrados (6,8 x 3 m). En caso de que el terreno no sea plano, es necesario nivelarlo con estacas de madera para medir e identificar el área de trabajo.

Figura 12: Nivelación del terreno



Fuente: TECHO Perú (2017)

b. Vigas de piso

Las vigas sirven como base para la construcción de las casas. Son necesarias seis vigas, que finalmente estarán distribuidas en tres grandes bloques. Estas vigas se unen con clavos de 3" y deben medir 6,15 m.

Figura 13: Colocación de vigas por parte de los voluntarios de TECHO

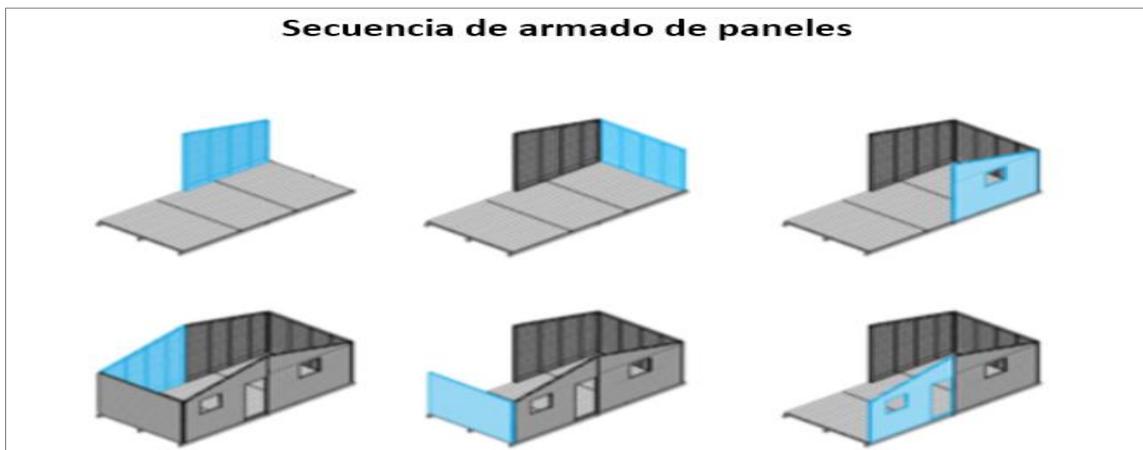


Fuente: TECHO (2017)

c. Colocación de Paneles

Primero se colocan los paneles de piso con nueve clavos de 4" por panel. Luego se unen un panel lateral con uno frontal con dos clavos de 4", lanceros por fuera, y con tres clavos de 3", lanceros por dentro.

Figura 14: Armado de paneles



Fuente: TECHO Perú (2017)

d. Viga central y secundarias

La viga central es la que se pone en medio de la casa, para sostener las calaminas que se armarán encima. Se arman con clavos de 3" y tacos de madera de 20 cm. En el caso de las secundarias, se utilizan clavos de 3" para clavarlas a los tacos de madera de la viga central.

Figura 15: Viga central y secundarias



Fuente: TECHO Perú (2017)

e. *Calaminas*

Para clavar el techo, se colocan cinco calamineros en los extremos y en las extensiones.

Por otro lado, a través de la revisión de la literatura sobre el pino radiata, entrevistas a voluntarios y al Consejo Directivo de TECHO, se identificaron las debilidades y fortalezas del producto que se usa para la construcción de estas viviendas de emergencias: la madera. De esta manera, se podrá contextualizar por qué se usa este material y no cualquier otro, como por ejemplo el cemento.

Tabla 6: Debilidades y fortalezas del pino radiata

	Producto Final
	Paneles para la construcción de casas de emergencia
Debilidades	<ul style="list-style-type: none">• El material usado tiene una protección contra termitas e insectos de forma media⁷• La madera se apolilla• Es un tipo de madera pesada
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none">• La madera es un producto voluntariable⁸. Permite moldear o transformar el modelo de acuerdo a las necesidades, para que sea ensamblado por voluntarios.• La madera es un material útil⁹ en emergencias.• Permite el traslado hacia rutas y lugares de difícil acceso.• La madera es un material que puede dar condiciones adecuadas y dignas de vida¹⁰.• El tiempo de construcción es menor respecto al de otro material.• El pino radiata no se dilata ni se deforma con el calor.

4. Cadena de valor de TECHO

Para definir la cadena de valor de TECHO, primero se debe tener claro que el modelo a usar será el de cadena de valor de producto. Para dicho modelo, primero se definirá la necesidad que atiende TECHO. En palabras de Jonathan Rossi, TECHO cubre la necesidad de fortalecer las capacidades comunitarias (necesidad social), la de hábitat y habitabilidad (construcción de una ciudad accesible y con oportunidades para todos y todas) y la del empoderamiento de los voluntarios, al desarrollar sus capacidades. De esta forma, el público de esta organización sería principalmente las comunidades ubicadas en los asentamientos humanos de Lima, Callao y recientemente Piura.

⁷ Pinus radiata D. Don Syn.- P. insignis Dougl. Ex loud = P. Californica Loisl.

⁸ Entrevista a la directora general de TECHO (comunicación personal, 26 de mayo, 2017).

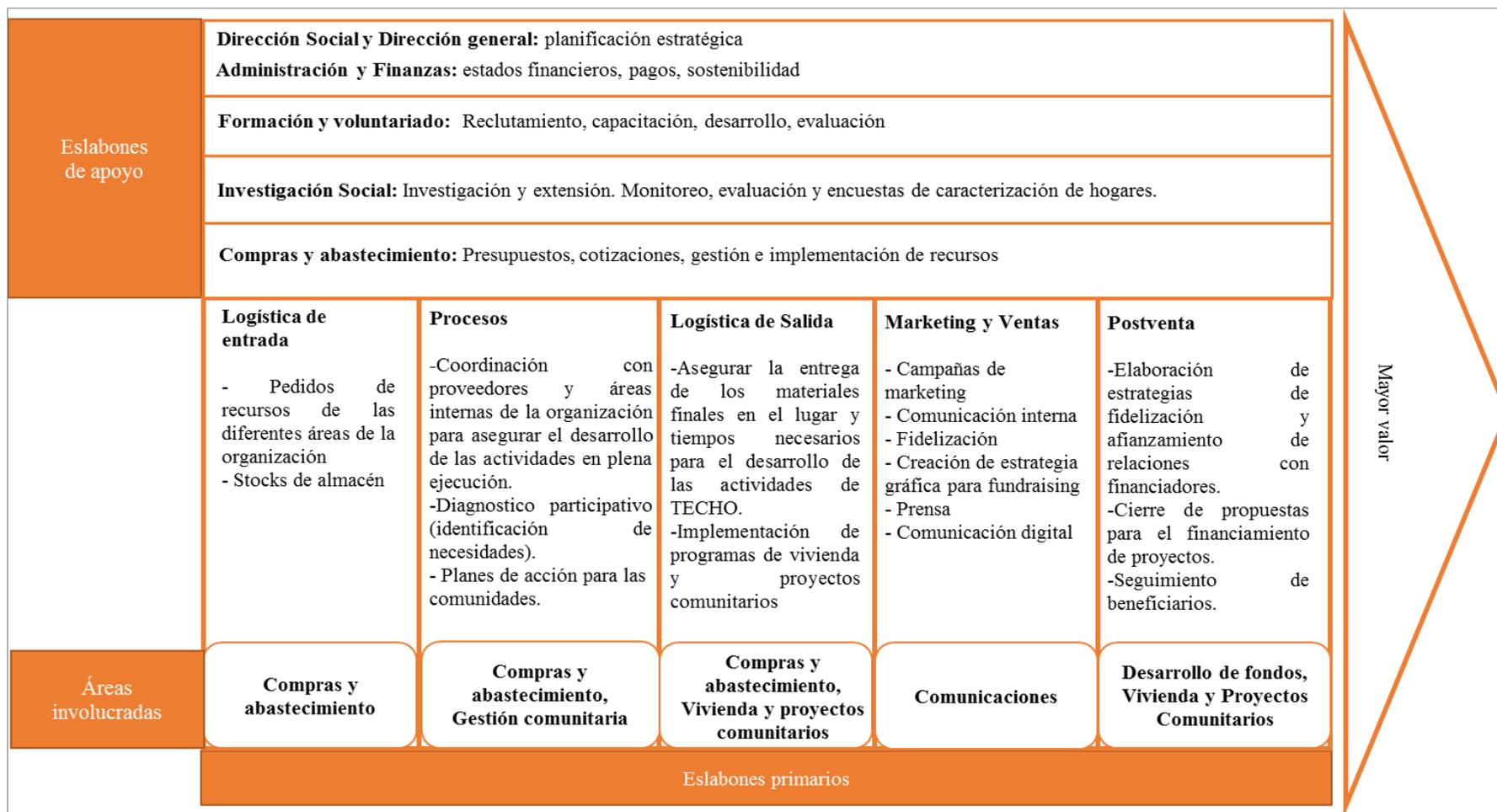
⁹ Entrevista a la coordinadora del área de Compras y Abastecimiento de TECHO (comunicación personal, 10 de mayo, 2017).

¹⁰ En “Análisis normativo y jurisprudencial de derecho a una vivienda digna en Latinoamérica”, de TECHO.

En esta línea, se presentará la cadena de valor de TECHO, la que se definirá en base a una serie de entrevistas con la gerente general, la directora de Finanzas, el director social, el subdirector de *Fundraising*, la directora de Gestión Comunitaria, la encargada de Compras y Abastecimiento, algunos miembros de la organización y las observaciones correspondientes.



Figura 16: Cadena de valor de TECHO



4.1. Articulación de los procesos de la cadena de valor

Los procesos que conforman la construcción de viviendas de TECHO se desarrollan de la siguiente manera (en base al Anexo C):

1. En la reunión de planificación anual de la directiva de TECHO Perú, se establecen las metas y objetivos a conseguir en el periodo de trabajo. Esto incluye el número de casas que se construirán, las comunidades potenciales con las que se trabajará y los presupuestos estimados para la ejecución de cada proyecto y programa.
2. Con los lineamientos claros, la dirección de Gestión Comunitaria e Investigación Social inicia los procesos de levantamiento de información para la elaboración de los diagnósticos de las comunidades y coordinaciones entre las áreas de TECHO involucradas. El proceso de diagnóstico permite conocer la realidad de las comunidades y sus necesidades. La ‘Ficha de asentamiento’ constituye el insumo necesario para el planeamiento de los proyectos comunitarios y programas de construcción. En el caso de la construcción de viviendas, se utiliza la encuesta de caracterización de hogares para definir quiénes serán sus beneficiarios.
3. Con el *output* del diagnóstico para la viabilidad de programas y proyectos, y la identificación de los beneficiarios, las direcciones de Administración y Finanzas y de Desarrollo de Fondos trabajan conjuntamente para armar el presupuesto y conseguir financiamiento. Por otro lado, el proceso de *Fundraising* empieza a tocar las puertas de las empresas y a buscar alianzas que permitan financiar los costos de los programas de construcción, usando como herramienta los *inputs* generados por el área de Comunicaciones. Una vez conseguidos estos fondos, Compras y Abastecimiento inicia con las cotizaciones y contrataciones de los proveedores de madera, aserraderos, transporte y herramientas de construcción.
4. Con los proyectos financiados y la contratación de proveedores, a través de los procesos de Comunicación y de Formación y Voluntariado, se planifican las estrategias para la convocatoria de voluntarios y sus respectivas capacitaciones.
5. Finalmente, el área de proyectos comunitarios se asegura de que los voluntarios sean transportados hacia el lugar a implementar el proyecto cerrando el macroproceso tanto para el programa de vivienda como para los proyectos comunitarios.

4.2. Cadena de abastecimiento de TECHO

Es el proceso de todas las partes involucradas en el cumplimiento de la petición de un cliente. TECHO puede atender este proceso de dos formas. Primero, por ejemplo, en el caso de la construcción de viviendas de emergencia, como la petición de una empresa para construir un

número de casas que esta financia, o como el recibimiento de las partes de la casa para la construcción de la misma por parte de los beneficiarios. Entonces, se puede afirmar que la gestión de la cadena de abastecimiento de TECHO se da en el área de Compras y Abastecimiento. La responsable de esta área es Pamela Vicente, quien se encarga de velar que todos los procesos y actividades que pasen por esta cadena se realicen. Por la teoría anteriormente explicada, es aquí en donde se dan estrategias y redes de aprovisionamiento que articulan sus procesos de producción, principalmente para la generación de valor en cada proceso.

Para Pamela Vicente, la misión del área es asegurar el stock de los materiales, y que los materiales, herramientas y servicios contratados y/o comprados cumplan con las especificaciones requeridas para la ejecución de los diferentes proyectos y programas de TECHO. También debe asegurar la entrega de los materiales en el lugar y tiempos necesarios para el desarrollo de las actividades de TECHO.

Figura 17: Cadena de abastecimiento de TECHO



Dentro de esta cadena, existe el proceso logístico para la construcción de viviendas, que será detallado a continuación.

Tabla 7: Proceso logístico para la construcción de viviendas de TECHO

Nº	Procesos	Objetivo
1	Búsqueda de proveedores de la madera y herramientas	Buscar alternativas de proveedores que multipliquen la capacidad de negociación de TECHO y obtener variedad de precios y materiales.
2	Selección de proveedores	Evaluar la información recabada en la búsqueda de proveedores y elegir al proveedor que reúna las características que se ajusten a las necesidades de TECHO.
3	Emisión de órdenes de compra	Detallar las características de la entrega de materiales y prestación de servicios que se requiere de los proveedores (especificar cantidades, fechas, montos de pago, lugar de descarga)
4	Traslado de Listones de Madera	Trasladar la cantidad de listones especificada en la orden de compra al lugar (aserradero) indicado por TECHO, según el cronograma acordado.
5	Descarga de Madera (listones)	Validar la orden de compra con las condiciones reales de entrega de los materiales.
6	Pre-almacenamiento	Reservar los listones durante corto tiempo antes de empezar a construir los paneles
7	Construcción de Paneles, puertas y ventanas	Obtener las partes que conforman las casas listas para el día de jornada en las comunidades.
8	Almacenamiento de paneles	Reservar los paneles hasta la carga de los mismos
9	Carga de paneles	Colocar los paneles de manera ordenada dentro del vehículo que los transportará.
10	Transporte de paneles	Movilizar todos los paneles que conforman las casas al lugar de construcción.
11	Descarga de paneles en la comunidad	Bajar ordenadamente los paneles desde el vehículo de transporte hacia el espacio de construcción.
12	Construcción de viviendas en comunidad (Ensamble de paneles)	Dejar las viviendas listas para su habitabilidad.
13	Inauguración de vivienda	Crear un momento de conexión emocional con las familias beneficiarias al terminar la jornada de construcción.

5. Grupos de interés de TECHO Perú

Retomando lo desarrollado en el marco teórico sobre los grupos de interés, Freeman (1984) sintetiza el concepto y menciona que la expresión “grupos de interés” (*stakeholders*) incluye cualquier grupo o individuo que puede afectar o estar afectado durante las actividades y desarrollo común de una organización. En relación a TECHO, se ha identificado a los siguientes grupos de interés:

5.1. Financistas

Los financistas de TECHO son las diversas instituciones y personas que realizan donaciones para que la ONG pueda desempeñarse y realizar sus actividades. Por un lado, se cuenta con las personas que participan en las colectas periódicas de TECHO mediante el aporte de pequeñas sumas de dinero. Por otro lado, están las instituciones y empresas privadas que

donan fondos a TECHO como parte de su política de Responsabilidad Social. A continuación, se muestran los montos recaudados durante el 2016, diferenciados por su origen.

Tabla 8: Fondo recaudado, por origen (2016)

Desarrollo de fondos	Montos	% del total
Alianzas anuales	S/. 62,882.00	5.33%
Voluntariado corporativo-construcción con empresas	S/. 451,697.00	38.26%
Otras Donaciones Corporativas-Precio Techo	S/. 83,284.00	7.05%
Plan Mensual de Donantes	S/. 25,688.00	2.18%
Dona tu Vuelto	S/. 34,577.00	2.93%
Colecta	S/. 102,383.00	8.67%
Donaciones de bienes	S/. 148,611.00	12.59%
Donaciones Anónimas	S/. 150.00	0.01%
Formación y voluntariado		
Cuota Voluntarios Actividades	S/. 31,192.00	2.64%
Construcciones y Actividades con Secundarios	S/. 120,151.00	10.18%
Programa de vivienda		
Cuota por pago de vivienda	S/. 32,644.00	2.77%
Administración y finanzas		
Gastos Administrativos	S/. 87,271.00	7.39%
TOTAL	S/. 1,180,530.00	100.00%

Fuente: TECHO Perú (2015)

El voluntariado corporativo es sin duda la principal fuente de recursos. Entre las empresas que participan en este voluntariado, están Tottus, Siemens, DHL, BanBif, Marriott, entre otras.

Figura 18: Voluntariado corporativo



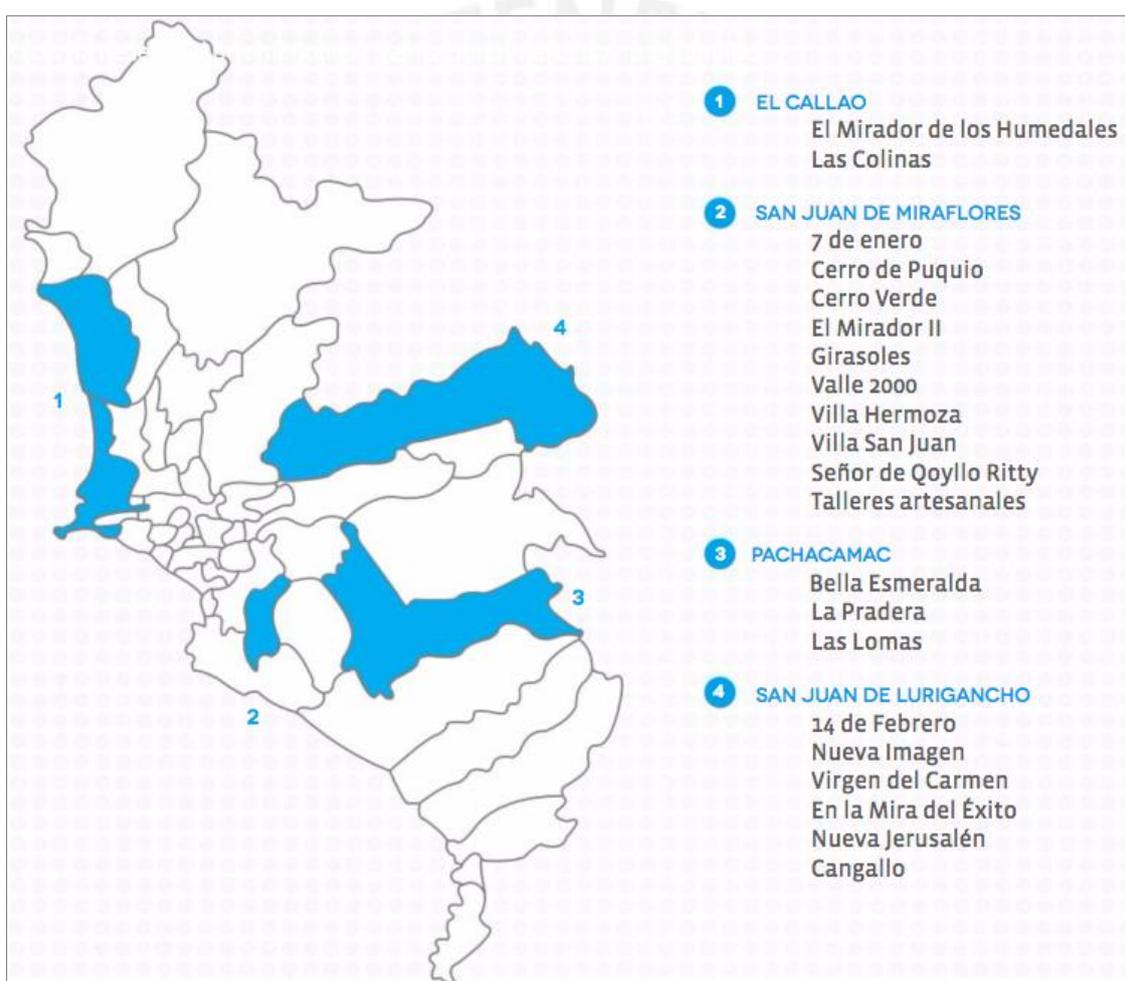
Fuente: TECHO Perú (2016)

5.2. Beneficiarios (clientes)

Los beneficiarios o clientes de TECHO son los asentamientos definidos “como un grupo de 8 o más familias que viven en un terreno que posee una situación irregular en términos

legales y que al menos tiene la falta de acceso formal de un servicio básico como electricidad, agua y alcantarillado” (TECHO, 2017b). A lo largo de la vida de TECHO en Perú, se ha trabajado con 21 comunidades, se ha construido 5020 viviendas y se ha capacitado a 1006 personas con oficios para la generación de empleo. TECHO mantiene un contacto constante con sus beneficiarios antes, durante y luego del desarrollo de los programas. De hecho, una de las herramientas que utiliza es el ECO, que significa ‘Escuchando a las Comunidades’. Se trata de la realización de una actividad para conocer el estado de la población en la que se piensa iniciar un trabajo sostenido. Asimismo, TECHO mantiene presencia en distintos puntos de Lima y Callao, como se ve en la Figura 19.

Figura 19: Presencia de TECHO en Lima y Callao



Fuente: TECHO (2016)

Sin embargo, de acuerdo a lo mencionado por Diana Bringas, Gerente general de TECHO, a nivel de provincia se han construido por única vez casas en Tacna, Moquegua, Arequipa y Cuzco. Además, en el periodo 2011 -2013 la ONG tuvo oficinas en Huaraz. A partir

del 15 de mayo del 2017 TECHO abrió una nueva oficina en Piura con el objetivo de atender las necesidades de este departamento así como las de Lambayeque y La Libertad.

5.3. Colaboradores (voluntarios)

Los colaboradores son las personas necesarias para lograr los objetivos de TECHO. En su mayoría, son jóvenes universitarios de entre 17 a 25 años, pertenecientes a los NSE B y C, que viven en Lima. Milagros Vidaurre, directora de Finanzas, señala que también cuentan con voluntarios corporativos, donde “la empresa paga para que sus voluntarios vayan a construir las viviendas, pagan por la vivienda y pagan para que TECHO lleve a sus voluntarios a construir las” (comunicación personal, 25 de abril, 2017). En efecto, los voluntarios conforman el motor del accionar de TECHO, puesto que no solo aportan su trabajo en la construcción de viviendas, sino que también participan en los proyectos comunitarios, aportando sus conocimientos y experiencias profesionales a las comunidades. En los 12 años de TECHO en Perú, han pasado 27400 voluntarios, manteniendo siempre un mínimo de 270 como equipo permanente.

5.4. Socios estratégicos

TECHO cuenta con el respaldo de otras organizaciones que le ayudan en la difusión y promoción de las campañas de financiamiento. Se clasifican en:

- **Aliados estratégicos:** organizaciones que apoyan a TECHO con la prestación de servicios de consultoría, asesoría legal, contabilidad, asesoría de imagen, manejo de recursos, etc. Dentro de las cuales, se puede mencionar a Deloitte.
- **Aliados de voluntariado corporativo:** organizaciones que tienen la iniciativa de participar de la experiencia de la mejora de calidad de vida y erradicación de la pobreza a través del programa de construcción de casas de TECHO.
- **Precio TECHO:** organizaciones que colaboran con TECHO a través de la oferta de productos a precios especiales que invitan a la participación del público en general, con el fin de apoyar económicamente a la organización. Estas empresas donan un porcentaje de los ingresos generados por estos productos vendidos.
- **Universidades y colegios:** instituciones educativas que colaboran con la facilitación de espacios y en algunas situaciones con capacitaciones para el desarrollo de los programas, así como también para la capacitación de los propios voluntarios.
- **El Estado:** este grupo de interés será explicado a continuación en la Tabla 9.

Tabla 9: Alianza entre TECHO y el Estado peruano

Instituciones	Tipo de relación	Motivo de alianza
Ministerio de Educación	Formal	Principalmente para las construcciones de los colegios en el norte del país.
Ministerio de Vivienda y Construcción y Saneamiento	Formal	Para planificar construcciones conjuntas e identificar los asentamientos humanos con necesidades en la misma y tener en cuenta los reglamentos legales en términos de construcción.
Ministerio de la Mujer	Formal	Debido a que se cuenta con una división de voluntariado exclusivamente de dicha entidad y es con la que se tiene mayor contacto en comparación a las demás instituciones gubernamentales.
Centro de Innovación Tecnológica de la Madera [CITE Madera]	Formal	La alianza nace a raíz de la necesidad de mejorar la Vivienda de emergencia con respecto a materiales y procesos. También debido al trabajo conjunto de los pilotos de viviendas para el norte (Piura) por el tema del calor y las lluvias se necesita desarrollar un nuevo modelo que responda a las diferentes necesidades.

5.5. Proveedores

Para lograr con éxito la construcción de viviendas de madera, TECHO cuenta con diversos proveedores. Han sido clasificados en base a lo expuesto por Ramón, Moreno y Ortega (2007) en el marco teórico.

Tabla 10: Clasificación de proveedores, según Ramón, Moreno y Ortega

Proveedores	Clasificación
Madera	Proveedores Estratégicos
Aserraderos	
Transporte de voluntarios	Proveedores Comerciales
Polos	
Calaminas	
Herramientas (Ferretería)	
Materiales de oficina	Proveedores Esporádicos
Comida	

Los proveedores de madera son SODIMAC, Maderas ARAUCO y Madereras ANDINA. La comunicación siempre ha sido formal. El tipo de canal para solicitar cotizaciones y cierre de tratos, así como el aseguramiento de una descarga en el aserradero, es mediante correo electrónico o llamada telefónica con la encargada del área de Compras y Abastecimiento.

Asimismo, se cuenta con tres aserraderos. Como parte de la investigación, se observó la relación entre la jefa de compras y los Hermanos Mori, aserradero ubicado en Villa El Salvador, y también Gregorio Hernández, aserradero de Puente Piedra. Básicamente se comunican por WhatsApp, correos y llamadas. Confían en que el trabajo de ambas partes será a tiempo; por eso, no cuentan con procesos formales. Sin embargo, muchas veces existen retrasos en tiempos

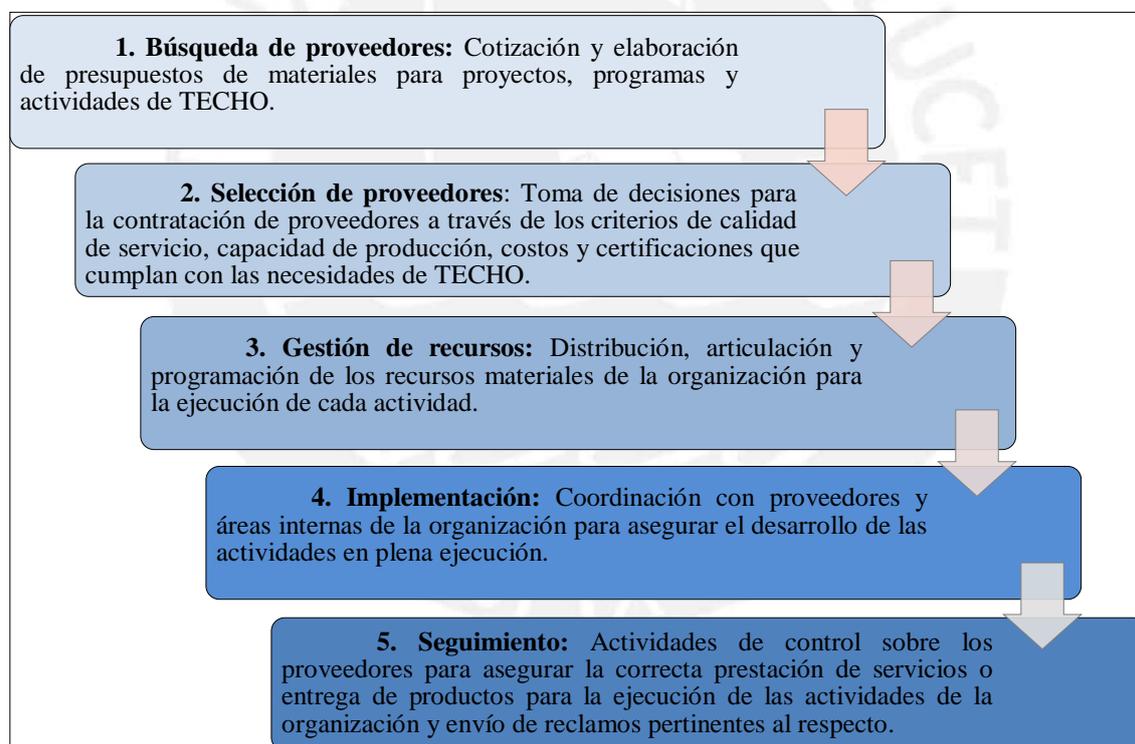
de espera, el cual empieza desde la descarga de madera. Esto último hace que el aserradero pierda tiempo y dinero, ya que no tiene una hora y fecha de llegada. Tampoco existen penalidades entre ambas partes para mejorar este proceso. Con Gregorio Hernández, el nivel de confianza podría considerarse alto, pues basta una llamada para realizar el pedido y entrega del producto. La relación con el transportista de materiales es similar que la descrita líneas arriba, pues es el mismo Gregorio Hernández quien realiza dicha actividad.

En cuanto a los polos, trabajan con una persona de confianza desde hace años y el modo más efectivo de comunicación es la llamada telefónica. Por otro lado, trabajan con ferreterías de la zona. Cuando hacen pedidos de volúmenes grandes, buscan siempre un descuento.

6. Gestión de proveedores

Dentro de esta área, los procesos se dan de la siguiente forma, como se explica en la Figura 20.

Figura 20: Gestión de proveedores de TECHO



6.1. Importancia de los proveedores en TECHO

En base a lo expuesto en la parte teórica, los proveedores tienen un rol importante en el cumplimiento de las actividades de la cadena de valor de toda organización. Esta importancia se ve reflejada en el porcentaje del gasto de inversión en recursos que TECHO dispone para los programas y desarrollos comunitarios, el cual es aproximadamente de un 41% (TECHO Perú,

2016) . Asimismo, la Directora de Finanzas señala que los proveedores representan la parte esencial de la cadena de abastecimiento de TECHO, principalmente en la construcción de casas de madera. Según la directora, ya existe cierta dependencia con alguno de los proveedores.

6.2. Proveedores estratégicos

De acuerdo a Ramón, Moreno y Ortega (2007), los proveedores estratégicos son los responsables del suministro de los bienes y/o servicios considerados de alto riesgo (cuellos de botella y críticos), con los que se pueden realizar alianzas estratégicas de largo plazo. A continuación, se describirá a dichos proveedores.

6.2.1. Proveedor de madera

El principal proveedor de madera con el que se cuenta es SODIMAC. Con este proveedor se realiza el mayor número de cotizaciones al año y además se busca concretar una alianza estratégica a largo plazo, debido a los volúmenes de madera que se compra y las construcciones proyectadas hasta finales del 2017. Con ello, TECHO aspira a establecer una relación que permita la realización de descuentos.

Tabla 11: Proyección estimada en construcción de casas hasta finales del 2017 en Perú

Construcción	Fechas	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
CC Fiestas Patrias	27-30 Julio	20					
Interbank	12-13 Agosto		15				
Empresas II (Siemens)	17-18 Agosto		6				
CC. Escolares	01-03 Set			32			
Emergencia IBK	09-10 Set			15			
Interbank	16-17 Set/ 14-15 Oct			10			
Empresas III	29-01 Oct.				24		
Emergencia Carapongo	11-12 Nov.					20	
Empresas IV	17-19 Nov.				10	15	
CC. Fin de año	15-17 Dic.						30
#VVDES TOTALES		20	21	57	34	35	30

Nota: Los datos se recopilaron a través de comunicaciones directas con el personal de TECHO Perú.

TECHO también realiza cotizaciones constantes con Madera Andina y Madera Arauco, con el fin de conseguir mejores precios en el mercado. Para trabajar con estos proveedores, TECHO solicita de manera recurrente el certificado Forest Stewardship Council Perú [FSC

Perú¹¹ que valida que la madera a usar es obtenida de forma legal. Justamente por los grandes volúmenes de compra y los costos es que este proveedor se considera uno de riesgo alto o crítico.

Tabla 12: Origen de madera por proveedor

Proveedores de madera	Origen de la madera
Sodimac	Chilena
Madera Andina	Peruana
Madera Arauco	Chilena

Al margen del origen de la madera que proporciona cada proveedor, la materia entregada por cada uno cumple con todas las especificaciones requeridas por TECHO.

6.2.2. Proveedor de Aserrado

Son considerados proveedores estratégicos, puesto que, como establecen Ramón, Moreno y Ortega (2007), los aserraderos suministran servicios necesarios para el desarrollo del fin de TECHO. Además, estos proveedores entran en la categoría de cuello de botella de la Matriz de Kraljic, debido a que trabajan bajo especificaciones bien marcadas que difieren con el modelo de casa prefabricada de dicho sector, y al impacto directo que tienen sobre el trabajo de construcción de casas prefabricadas de TECHO.

Para la selección del aserradero con el cual se va a trabajar el armado de paneles, se requiere cumplir con una serie de criterios. Diana Bringas, directora general de TECHO, señala entre los más importantes a los siguientes:

- Ubicación de construcción de casas
- Disposición de trabajo
- Capacidad de construcción
- Responsabilidad
- Costo
- Calidad de trabajo

Ahora bien, TECHO cuenta con tres proveedores, lo cual le permite desarrollar su proceso de armado de paneles acorde a la ubicación de construcción de casas y a la disposición de construcción. Los aserraderos con los que se relaciona TECHO están presentados en la Tabla 13.

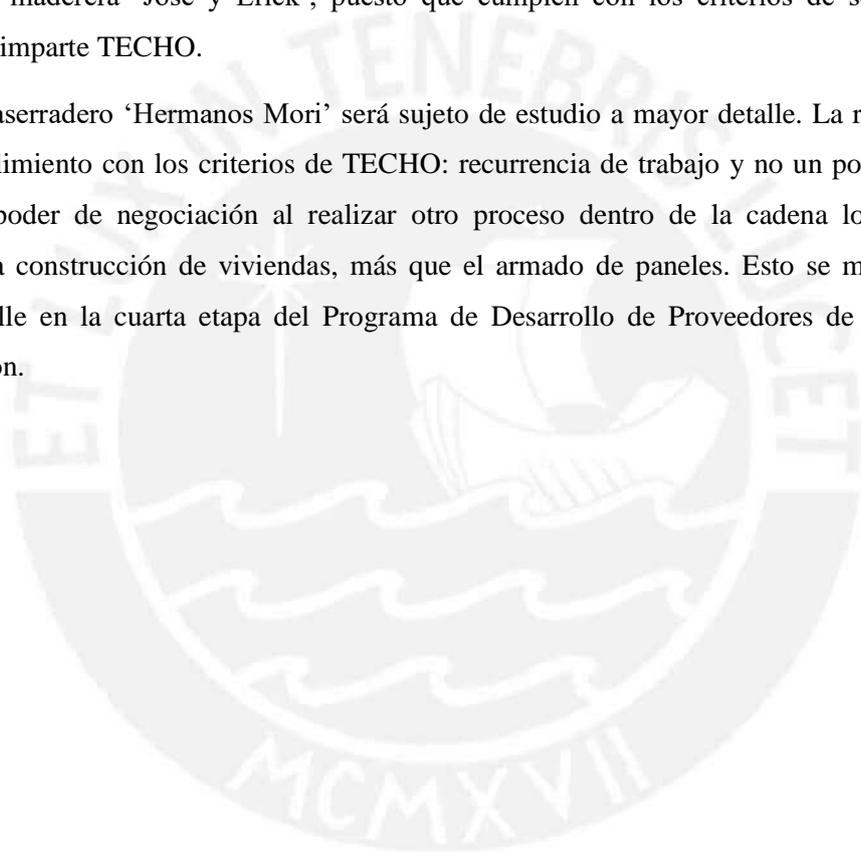
¹¹ “La certificación FSC garantiza que los productos tienen su origen en bosques bien manejados que proporcionan beneficios ambientales, sociales y económicos” (FSC Perú, s.f).

Tabla 13: Aserraderos que trabajan con TECHO

Aserraderos	Tiempo con TECHO
Aserradero “Wilfredo”	10 años
Aserradero “Hermanos Mori”	1 año
Ferretería y Maderera “José y Erick”	4 meses

Como se puede observar, su proveedor más antiguo es el aserradero ‘Wilfredo’; sin embargo, debido a las constantes dificultades reflejadas en retrasos y problemas de armado, se ha optado por el trabajo de nuevos aserraderos. Por ello, la recurrencia de trabajo de armado de paneles ha dado un giro. Ahora esta tarea está a cargo del aserradero ‘Hermanos Mori’ y de la ferretería y maderera ‘José y Erick’, puesto que cumplen con los criterios de selección de trabajo que imparte TECHO.

El aserradero ‘Hermanos Mori’ será sujeto de estudio a mayor detalle. La razón radica en el cumplimiento con los criterios de TECHO: recurrencia de trabajo y no un posible riesgo de mayor poder de negociación al realizar otro proceso dentro de la cadena logística que involucra la construcción de viviendas, más que el armado de paneles. Esto se mostrará con mayor detalle en la cuarta etapa del Programa de Desarrollo de Proveedores de la presente investigación.



CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

1. Enfoque metodológico

Una vez culminado el desarrollo del marco teórico de la investigación, la identificación y comprensión de los principales elementos del desarrollo de proveedores y las organizaciones sociales, es necesario elegir y seguir un modelo metodológico que permita marcar una línea a seguir para la consecución de los objetivos planteados con anterioridad.

De acuerdo a Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010), la metodología de la investigación tiene dos enfoques: el cuantitativo y el cualitativo. Dentro de los cuales, la investigación cuantitativa “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández et al., 2010, p. 4). Mientras que la investigación cualitativa concentra más su análisis en la descripción de los fenómenos y cosas observadas, y “pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos” (Hernández et al., 2010, p. 7).

Asimismo, en palabras de Hernández Sampieri (2010), un estudio cuantitativo se basa en otros previos; mientras que el estudio cualitativo se fundamenta primordialmente en sí mismo. De esta forma, el mismo autor señala que el primero se utiliza para consolidar las creencias (formuladas de manera lógica en una teoría o un esquema teórico) y establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población; mientras que el segundo, para construir creencias propias sobre el fenómeno estudiado como lo sería un grupo de personas únicas. En esta línea de ideas, se puede afirmar que esta investigación es cualitativa.

Por otro lado, de acuerdo a Hernández-Pólito, Astudillo y Lezama (2013), el método de estudio de caso tiene dos propósitos de investigación: uno, la comprensión de las situaciones, condiciones y expresiones del fenómeno bajo estudio; y dos, desarrollar aproximaciones teóricas para explicar lo que acontece en las regularidades encontradas. “El objetivo es la particularización; ofrecer una experiencia profusa de un escenario singular para informar la práctica, establecer el valor del caso y/o contribuir a los conocimientos sobre un tema determinado” (Simons, 2011, p. 47).

En este contexto, un estudio de caso se basa en la investigación, integra diferentes métodos y se guía por las pruebas. La finalidad primordial es generar una comprensión exhaustiva de un tema determinado (por ejemplo, en una tesis), un programa, una política, una institución o un sistema, para generar conocimientos y/o informar el desarrollo de políticas, la práctica profesional y la acción civil o de la comunidad (Simons, 2011, p. 42). Por ello, esta

investigación también será un estudio de caso, ya que se pretende formular un PDP, en el cual es necesario entender a una organización en particular (TECHO) para la generación de dicho programa, basándose también en la teoría existente sobre el tema “desarrollo de proveedores”. Así, Hernández- Pólito, Astudillo y Lezama (2013) afirman que los estudios de caso hacen factible que los investigadores de las ciencias administrativas identifiquen características holísticas y significantes de los eventos de la vida real en la conducción de las organizaciones. En donde, “los datos a menudo no están estructurados, el análisis es cualitativo, y el objetivo es comprender el propio caso, y no generalizar a toda una población” (Gomm, 2004, pp. 2-4, citado en Simons, 2011, p. 39).

De esta forma, no se pretende generalizar información alguna con otra organización que no sea exclusivamente TECHO. Se eligió esta metodología por razones instrumentales, básicamente por la disposición de las organizaciones, la oportunidad y el acceso de a quienes se vaya a estudiar.

Entonces, para la presente investigación se eligió tomar como enfoque metodológico la investigación cualitativa, específicamente un estudio de caso.

Asimismo, la investigación responde a un enfoque cualitativo por el tipo de herramienta para el recojo de información, que en este caso son la observación y la entrevista semi-estructurada.

2. Alcance

De acuerdo a Hernández Sampieri (2010) los alcances de una investigación pueden ser básicamente de tres tipos: exploratorios, descriptivos y explicativos. Partiendo como premisa de que la investigación debe hacerse “a la medida” del problema, se puede afirmar que primero planteamos el problema y revisamos la literatura y, después, analizamos si la investigación va a tener uno u otro alcance (Hernández et al., 2010, p. 80).

Un estudio exploratorio tiene como objetivo investigar un tema poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes (Hernández et al., 2010, p.79). En esta misma línea, Malhotra (1997) afirma que cuando se sabe poco acerca de la situación del problema, se recomienda empezar con una investigación exploratoria. De esta forma, “los estudios exploratorios son como realizar un viaje a un sitio desconocido, del cual no hemos visto ningún documental ni leído algún libro, sino que simplemente alguien nos hizo un breve comentario sobre el lugar” (Hernández et al. 2010, p.101). Así, la investigación exploratoria tiene como objetivo primario “proporcionar una comprensión del problema que enfrenta el investigador” (Malhotra, 1997, p. 86).

Así como los estudios exploratorios son fundamentalmente para descubrir y prefigurar, los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación (Hernández et al. 2010, p.80). En donde, el investigador debe definir qué se medirá y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (Hernández et al., 2010, p.80).

Un estudio descriptivo busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. Su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas (Hernández et al. 2010, p.80).

El objetivo de la presente investigación es construir un PDP que contribuya en la propuesta de valor de la ONG TECHO tomando en cuenta la relación de esta con sus proveedores más relevantes del servicio/producto de construcción de viviendas de emergencia.

De esta manera, el tipo de investigación que se ajusta más a los objetivos del estudio es una investigación cualitativa exploratoria. Esto debido al poco desarrollo de estudios sobre el desarrollo de proveedores en las organizaciones de la sociedad civil. Pero también tendrá un alcance descriptivo, pues se detalla el tipo de organización que es TECHO y su proveedor, así como también sus procesos y problemáticas, para proponer el programa final.

3. Selección Muestral

De acuerdo a Hernández Sampieri (2010), en una investigación cualitativa, la muestra es no probabilística y tampoco busca resultados generalizados. De esta manera, para la presente investigación se utilizó este tipo de muestra, pues “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación” (Hernández et al., 2010, p. 176).

En esta misma línea de ideas, “lo que se busca en la indagación cualitativa es profundidad. Nos conciernen casos (participantes, personas, organizaciones, eventos, animales, hechos, etc.) que nos ayuden a entender el fenómeno de estudio y a responder a las preguntas de investigación” (Hernández et al., 2010, p. 394). En donde el número de la muestra dependerá del entendimiento del fenómeno y de la capacidad para recolectar y analizar los datos.

El método de muestreo fue por conveniencia y muestra en cadena o por redes; así como una elección del proveedor más importante y promisorio. De esta forma, estas personas fueron entrevistadas, para responder el propósito de la investigación, por la disposición de contacto

que se tenía con las organizaciones a investigar (TECHO, Hermanos Mori); además, se recurrió a las personas claves y se les preguntó por otras que podrían darnos información de valor de acuerdo a los objetivos planteados; por ello, estos participantes permitieron el contacto con más personas que pudieran ser incluidas en la investigación. A continuación, se enumera a los actores de la muestra.

Tabla 14: Actores de la muestra

TECHO	
Diana Bringas	Gerente General (Ver Anexo D)
Jonathan Rossi	Director Social (Ver Anexo D)
Milagros Vidaurre	Directora de Administración y Finanzas (Ver Anexo E)
Victoria Peña	Directora de Gestión Comunitaria (Ver Anexo C)
Juan Velazco	Director de Formación y Voluntariado (Ver Anexo C)
Pamela Vicente	Coordinadora de Compras y Abastecimiento (Ver entrevista en Anexo F)
Fosch Rojas	Subdirector de <i>Fundraising</i> (Ver Anexo C)
Proveedores	
Marcos Mori	Dueño de empresa familiar ‘Hermanos Mori’(Ver Anexo G)
Julio Mori	Maestro aserradero
Ana Tapia	Administradora (Ver Anexo G)
Gregorio Hernández	Proveedor aserradero de Puente Piedra

Además, se entrevistó también al encargado del programa de desarrollo de proveedores financiado por Innóvate Perú de una organización sin fines de lucro (Cáritas). Por otro lado, para realizar las observaciones se tomó en cuenta también a los voluntarios de TECHO así como a todos los trabajadores del aserradero ‘Hermanos Mori’.

4. Técnicas de recolección de información

Las herramientas utilizadas para el recojo de información fueron las entrevistas exploratorias, observaciones, fichas de procesos (Ver Anexo H), formatos del programa PDP (Ver Anexo I) y documentos como las memorias anuales y fichas técnicas tanto de la madera como de la construcción de viviendas de TECHO.

De acuerdo a Hernández Sampieri (2010), las entrevistas cualitativas son más íntimas, flexibles y abiertas. En este sentido, se utilizó entrevistas semiestructuradas (Ver Anexo J) debido a que se utiliza una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los

temas deseados (Hernández et al., 2010, p. 418). Y también una entrevista abierta, pues se fundamenta en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla (Hernández et al., 2010, p. 418). Dirigidas a la muestra por conveniencia y por redes.

Por otro lado, los propósitos esenciales de la observación cualitativa son: a) describir comunidades, contextos o ambientes; asimismo las actividades que se desarrollan en éstos; b) comprender procesos, vinculaciones entre personas y sus situaciones o circunstancias, los eventos que suceden a través del tiempo; c) identificar problemas y d) generar hipótesis para futuros estudios (Hernández et al. 2010, p.412). En este contexto, la herramienta de la observación será utilizada para el conocimiento del desarrollo de las actividades del sujeto de estudio y el proveedor seleccionado. De esta manera se pretende conocer de forma más cercana los procesos y oportunidades de mejora que se pueden desarrollar en el PDP.

Asimismo, las observaciones fueron participativas. Con ellas, se buscó identificar los procesos de la elaboración de paneles por parte del aserradero ‘Hermanos Mori’ y validar el relacionamiento y los procesos internos de TECHO dentro de las instalaciones del mismo. Además, permitió analizar el relacionamiento de TECHO con el proveedor en cuestión y analizar su sistema de gestión, particularmente del área de compras y abastecimiento.

Para la presente investigación hubo tres observadores. En este contexto, se experimentó una observación pasiva durante la primera observación hacia TECHO y su proveedor; mientras que para lograr entender situaciones como los procesos de la cadena logística dentro de TECHO se realizó una observación con participación completa; de esta forma, dos de los observadores fueron 100% voluntarios del área de compras y abastecimiento de TECHO por un día, realizando trabajos como el conteo de clavos hasta la organización de las comidas y la logística para la construcción de casas; mientras que para las observaciones de los procesos de “Hermanos Mori” se realizó observación con participación activa, pues 2 de los observadores fueron quienes hicieron las cargas de paneles; así como participaron en las descargas de los listones de madera junto a los trabajadores de dicha empresa. De esta forma, se realizaron 7 observaciones con participación pasiva, 1 observación con participación completa y 1 observación con participación activa.

Asimismo, las fichas de procesos se realizaron con los directores de área en TECHO y la encargada de abastecimiento y compras en pro del mejor entendimiento de la cadena de valor de dicha organización; además, se utilizó formatos del programa de PDP de la ONUDI e Innóvate Perú para estructurar el capítulo 5 de la presente investigación. Así como las memorias anuales de TECHO del año 2016 y 2017; y la ficha técnica de la madera y de la casa de TECHO.

Los formatos del PDP fueron modificados para amoldarse a los objetivos de la presente investigación. Pues aportarán estructuras para recabar información precisa sobre TECHO y su proveedor. Los aspectos de los que se recaudará información tienen que ver con datos sobre políticas de compras, ventas, costos, tiempos de entrega, capacidad de atención de demanda, etc., respecto de los proveedores. Por otro lado, respecto a la empresa desarrolladora, se pretende recaudar información sobre sus fortalezas y debilidades en sus procesos para determinar en qué parte de la etapa de proceso del proveedor esta puede ayudar.

5. Fases de la investigación

La investigación comienza con un primer acercamiento en el tema de estudio por medio de una revisión bibliográfica sobre el mismo. De esta forma, se determinó la idea de estudio: un Programa de desarrollo de proveedores enfocado en una ONG.

En primer lugar, para identificar la ONG en cuestión se identificó una lista de ONG candidatas que podrían tener el potencial de generar este desarrollo, dentro de las cuáles se eligió a TECHO, debido a que se contaba con los contactos necesarios para realizar la investigación, y debido también a que es una de las ONG más importantes en la lucha contra la pobreza.

Luego, para conocer la viabilidad de la propuesta y funcionamiento de un PDP en la ONG, se consultó a los siguientes profesionales:

- Manuel Díaz: Consultor especializado en Responsabilidad Social Empresarial utilizando indicadores del GRI, Distintivo Empresa Socialmente Responsable e ISO 26000. Magíster en Investigación en Ciencias de la Administración de ESAN y estudiante doctoral. Investigador miembro de Grupo de Investigación en Gestión de la Innovación PUCP.
- Diego Espinosa: Bachiller de Filosofía de la PUCP (2006). Docente de Gestión Social y Gestión Ambiental en la PUCP (desde 2013 hasta la actualidad).
- Edison Ramos Bautista. Quien está a cargo de la gerencia de proyectos en Cáritas y está desarrollando un Programa de Desarrollo de Proveedores con dicha institución, como empresa articuladora (Ver Anexo K).

Una vez concebido el tema de estudio, se recurrió nuevamente a la revisión de información secundaria sobre el tema de desarrollo de proveedores, las implicaciones sobre la elaboración de un PDP, cadenas de abastecimiento, organizaciones de la sociedad civil y los tipos de intervención social. A partir de ello, se identificó la importancia del tema y los objetivos de la investigación.

De esta forma, primero se identificó qué tipos de datos debe de recolectarse; ello en base a nuestros objetivos, para los cuáles se creó una matriz de los mismos por capítulo. Luego, se identificó en quién o a quiénes debía realizarse la muestra, así como cuándo y dónde debían de realizarse las investigaciones.

Asimismo, se elaboró un marco teórico que explica cada concepto abordado; y posteriormente se elaboraron los instrumentos de recojo de información (entrevista, ficha de proceso, observación); simultáneamente, se inició la fase de entrevistas con los actores de TECHO, quienes nos presentaron a sus proveedores para generar las entrevistas respectivas con estos últimos y las citas para las observaciones.

Cabe recalcar que todas las herramientas de recojo de información fueron usados en paralelo, por lo que hubo momentos en los que se hicieron entrevistas y observaciones incluso el mismo día.

Por otro lado, la muestra fue variando a través de la investigación para generar un mejor entendimiento de la situación. Inicialmente se pretendía solamente entrevistar a miembros clave involucrados en el área de compras y abastecimiento. Sin embargo, durante la investigación se consideró muy importante entrevistar también al área de *Fundraising*, Dirección de Vivienda y Proyectos Comunitarios, Dirección de Gestión Comunitaria y Dirección de Formación y Voluntariado para el llenado de las fichas de procesos en pro del mejor entendimiento de la cadena valor.

Después del recojo de información, se procedió a la sistematización de las entrevistas para estructurarlas y ordenarlas. Al contar con esta información ordenada, se procedió al análisis correspondiente. Es importante mencionar que para el análisis de la información recabada, se hizo codificaciones en donde después de transcribir las entrevistas se tomó a los párrafos como unidades constantes de medición, para así categorizarlos en temas y definir los tipos de segmentos.

El tipo de codificación que se realizó fue la de codificación abierta, para lo cual según Hernández (2010) se codifican las unidades (datos en bruto) en categorías. Si bien hubo categorías que se seleccionaron con anticipación (categorías teóricas¹² y categorías esperadas), la idea de una investigación cualitativa es ir creando el propio esquema de observación para cada problema de estudio y ambiente; por lo cual, las unidades y categorías fueron emergiendo de las observaciones (Hernández et al., 2010, p.419).

¹² Estas categorías se establecen desde un punto de vista teórico.

CAPÍTULO 5: MARCO ANALÍTICO

En este capítulo, se desarrollarán las etapas del Desarrollo de Proveedores. Dichas etapas están basadas en el modelo del Programa de Desarrollo de Proveedores de la ONUDI, específicamente de la Guía para el Desarrollo de Proveedores de Bolsas de Subcontratación y de Alianzas Industriales.

En esta línea, Yacuzzi (2012) señala que la guía constituye una invitación a abordar el estudio y la aplicación de estas etapas, dada la capacidad que tienen para mejorar la gestión de la cadena de abastecimiento y beneficiar a todos los interesados en su progreso.

Por otro lado, la información necesaria para llevar a cabo cada etapa fue recopilada a través de información primaria, como entrevistas a la junta directiva y voluntarios de TECHO, dueños del aserradero ‘Hermanos Mori’, observaciones en ambas instituciones, fichas de procesos, fichas de preguntas del PDP de Innóvate Perú; e información secundaria, como estudios de mercados, libros y noticias del sector.

1. Etapas del Programa de Desarrollo de Proveedores

1.1. Etapa 1: Difusión del programa

Esta etapa, de acuerdo a la ONUDI, busca que las autoridades públicas u otros organismos puedan conocer el programa con el fin de participar y, eventualmente, ayudar financieramente a la organización cliente o contratista, en este caso a TECHO, en su aplicación. De esta manera, este punto será el que se usará para recabar la inversión correspondiente para la aplicación del desarrollo, el cual se detalla en la etapa 7.

Para ello, a continuación se desarrollarán las características del programa y los beneficios esperados para ambos actores.

1.1.1. Características del programa

Se definirán las características del programa en base al propósito del mismo y al plazo de tiempo. En este sentido, el programa tiene el propósito de mejorar el sistema de gestión de calidad del proveedor seleccionado, para reducir el margen de errores en la fabricación de los paneles de madera, *input* principal para la construcción del modelo de casa de TECHO. También busca mejorar la organización interna del trabajo en la empresa proveedora.

Por otro lado, se ha planificado realizar el PDP en un periodo de entre 6 y 9 meses. Y podrá tener hasta un mes de prórroga en las etapas de capacitación y ejecución.

1.1.2. Beneficios esperados

Se espera que con la aplicación de este programa se genere un valor conjunto, no solo a través del mejoramiento de la relación comprador-proveedor que generará sinergias y competitividad para el beneficio de los usuarios de las casas prefabricadas, sino también del establecimiento de cualidades estratégicas para los proveedores y mejoras de desempeño para los mismos, los cuales podrán traducirse en la generación de un valor económico para el aserradero con menores tiempos de producción, el cual a su vez generará un valor social hacia TECHO, pues la capacidad productiva de ambos actores podrá aumentar.

Se espera también que TECHO genere una gestión de impacto y valor social. Así, TECHO no solo será percibido por la sociedad como una organización que vela por sus beneficiarios, sino también como una organización que vela por sus grupos de interés, en este caso, sus proveedores. Como resultado, TECHO podrá apalancar a su área de Marketing y *Fundraising* para generar mayor inversión por parte de las empresas privadas, quienes son los principales aportadores de dinero para el funcionamiento de los programas de la organización. Esto se traduce en una mayor construcción de viviendas de emergencias anuales. De esta forma, podrá también evitar escándalos mediáticos y de reputación respecto a su relación con este grupo de interés específico, y promover un modelo de gestión que vaya de la mano con la Responsabilidad Social.

Asimismo, se busca generar una relación de mediano y largo plazo a través de la cooperación, que llevará al desarrollo del proveedor y a la rentabilidad de ambas partes. De esta manera, se espera recursos humanos más capacitados para ambas organizaciones.

1.2. Etapa 2: Selección de la organización cliente

Para la presente investigación, se realizará un Programa de Desarrollo de Proveedores para la ONG TECHO. En esta etapa se explicará los criterios de selección de la organización cliente (TECHO), de acuerdo a la ONUDI.

En primer lugar, se selecciona a la organización debido a la existencia de una necesidad de mejora técnica y de gestión de sus proveedores estratégicos, en este caso los aserraderos. En las entrevistas realizadas, la directora general de TECHO menciona su anhelo de lograr que los aserraderos trabajen con un mayor nivel de profesionalismo, de eficiencia, cuidado de personas y de responsabilidad, puesto que no solo responde a la necesidad operativa que existe en la organización, sino también a la apertura de nuevas oportunidades (comunicación personal, 21 de junio, 2017).

En segundo lugar, se toma como criterio la voluntad de elaboración de un programa. Si bien es cierto, no se cuenta con algún plan o proyecto relacionado a los proveedores por iniciativa de TECHO, el hecho de que la directora general, el director social, la directora de Finanzas y la jefa de Compras y Abastecimiento permitan la realización de la investigación y análisis para la propuesta de un Programa de Desarrollo de Proveedores, a través de la firma de un consentimiento de estudio, refleja la voluntad de desarrollar dicho programa.

Por último, es importante que la organización cliente sea consciente de los beneficios mutuos, con su(s) proveedor(es), que se obtendrían. Para ello, la junta directiva de TECHO, previamente a la investigación, fue informada de los beneficios posibles esperados, así como también de los beneficios que obtendría el proveedor. Así, la junta directiva accedió a que la investigación procediera.

1.3. Etapa 3: Análisis de requerimientos y requisitos de satisfacción

En esta etapa se identificarán los requerimientos y requisitos de satisfacción¹³ de TECHO en cuanto a sus necesidades de subcontratación. De esta forma, primero se desarrollará las políticas y procedimientos relacionados a las compras de TECHO (requisitos de satisfacción). Luego se definirán los problemas de subcontratación más importantes para el contratista, es decir, las situaciones de conflicto en relación al proveedor, con el fin de saber qué soluciones se tienen que inyectar.

1.3.1. Políticas y procedimientos de compras

TECHO cuenta con políticas de compras para contratar a sus proveedores. Según las entrevistas realizadas con los diferentes directores de la ONG y la encargada del área de Compras y Abastecimiento se identificaron las que están detalladas en la Tabla 15.

¹³ La satisfacción del cliente es la percepción que tiene sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos (Bautista, 2007, p. 97).

Tabla 15: Políticas y procedimientos de compras de TECHO

	Políticas y procedimientos relacionados a las compras	Proveedores en general	Aserraderos
Respecto a la calidad requerida en el producto o servicio	Cumplimiento de estándares de legalidad (RUC, FSC ¹⁴)	X	
	Porcentaje de merma no superior al 1%	X	
	Capacidad de proveer los volúmenes requeridos por TECHO	X	X
	Experiencia en el rubro	X	X
	Cortes precisos de la madera (de acuerdo a la ficha técnica para la elaboración de paneles de TECHO)		X
	Predisposición a trabajar con pino radiata		X
Respecto a la forma de pago y tiempos de entrega	Tiempos de entrega de acuerdo a lo acordado	X	X
	Precios negociables	X	
	Pagos adelantados	X	
	Pago contra entrega		X

Si bien TECHO exige a sus proveedores contar con los permisos que demanda la ley o normativa que encuadre al tipo de negocio en que se desenvuelven (RUC, pago de impuestos, autorizaciones municipales, FSC, etc.), se optó por trabajar con un aserradero que inicialmente no contaba con RUC para la elaboración de los paneles. Según el CITE Madera (s.f. citado en “La industria de la madera”, 2017), se estima que en el sector maderero el 73% de las empresas trabajan de manera informal. Cabe precisar que el aserradero en cuestión se formalizó como empresa en agosto de 2017.

La merma de 1% se da solo con los proveedores de madera. Esta consiste en listones quebrados o que contienen fallas de origen, denominados “ojos”. Este 1% no se aplica con los aserraderos; por ello, TECHO espera que no exista ningún panel errado.

Además, TECHO busca que sus proveedores satisfagan los volúmenes requeridos. Por ejemplo, para la construcción de 15 viviendas, se necesita aproximadamente 3750 listones, 135 paneles, 22,5 kg de clavos de 4”, y 9kg de clavos de 3”. El pedido se hace con siete días de anticipación.

¹⁴ FSC (Forest Stewardship Council) es la certificación que garantiza al cliente que los productos de origen forestal procedente de bosques o plantaciones, cumplan con los estándares internacionales de cuidado de medio ambiente. Esta es la certificación que TECHO exige a sus proveedores de madera.

Por otro lado, TECHO busca siempre proveedores que cuenten con experiencia en su rubro, pues es una manera de asegurar la calidad de los productos y servicios solicitados. En ese sentido, la organización considera los años de experiencia en el negocio de aserrado como indicador de que el aserradero podrá manejar a detalle la ficha técnica.

TECHO es bastante exigente con el aserradero en cuanto a la elaboración de los paneles de madera para la construcción de viviendas, debido al modelo internacional estandarizado de las casas (ficha técnica para la elaboración de paneles). De esta forma, cada pieza que conforma los paneles debe medir igual y tener la misma forma, para asegurar el calce perfecto de la vivienda.

Asimismo, el tipo de madera escogido por TECHO para la construcción de sus casas, es nuevo para los aserraderos, ya que están acostumbrados a trabajar con otros tipos de madera, como la bolaina, OSB y capirona. Estos aserraderos tienen la incertidumbre de cómo pueden reaccionar sus equipos y los tiempos de trabajo empleados para este tipo de madera; por esa razón, la predisposición para trabajar con el pino radiata es un requisito para elegir a un aserradero.

Los materiales necesarios para ejecutar los programas, capacitaciones o cualquier otro servicio deben llegar en los tiempos preestablecidos entre TECHO y los proveedores. En este sentido, la ONG exige el cumplimiento de plazos de entrega acordados.

Para TECHO, los recursos con los que cuenta son limitados; por ello, el precio es un factor preponderante a la hora de elegir al proveedor. La ONG combina el equilibrio entre la calidad solicitada del producto o servicio y un precio que esté a su alcance.

Para la mayoría de los proveedores con los que trabaja TECHO, se maneja una política de pagos por adelantado y a través de transacciones financieras en la modalidad de depósitos. Sin embargo, existen ciertos servicios o productos en los que el pago se divide en un adelanto al iniciar y se termina de amortizar con la entrega final del bien o servicio. Cabe mencionar que TECHO no utiliza la modalidad de créditos para pagar a sus proveedores.

Por otro lado, TECHO pacta pagar al aserradero un porcentaje del total del servicio al inicio de los trabajos a manera de adelanto, y posteriormente completar el total del costo al momento de la entrega de paneles terminados. En este caso, el 100% de los aserraderos contiguos consultados (10) aseguraron trabajar bajo la misma modalidad, así sean pedidos de grandes o pequeños volúmenes. Sin embargo, al momento de realizar las observaciones, se identificó que el pago que se da con el aserradero en cuestión se da por la modalidad de contra

entrega, es decir, el 100% del pago se realiza cuando el aserradero finaliza su labor y entrega todos los paneles acordados.

1.3.2. Requerimientos

Para que la propuesta de desarrollo de proveedores se pueda realizar, es necesario que existan ciertos requerimientos de ambas partes. Por esa razón, en base a las necesidades y a los alcances que cada actor posee, identificados en las entrevistas realizadas, se deberán cumplir los requerimientos mencionados en la Tabla 16.



Tabla 16: Requerimientos

	Requerimientos que el proveedor debe cumplir para TECHO	Porcentaje de cumplimiento	Requerimientos que TECHO debe cumplir para el aserradero	Porcentaje de cumplimiento
Durante la realización del servicio	Entregar los paneles en la fecha y hora establecida por ambas partes	90% ¹⁵	Hacer el control de la descarga de listones en el aserradero	33% ¹⁶
			Hacer el control de la carga de paneles	66% ¹⁷
	Entregar los paneles sin ninguna falla	78% ¹⁸	Brindar personal (voluntarios) para la descarga de listones: 8 voluntarios x 3750 listones (equivalente a 15 casas)	0% ¹⁹
	Contar con las medidas de seguridad básicas exigidas por ley	25% ²⁰	Brindar personal (voluntarios) para la carga de paneles: 8 voluntarios x 135 paneles (equivalente a 15 casas)	0% ²¹
	Trabajar con los implementos de seguridad al utilizar herramientas en proceso de construcción de paneles	0% ²²	Asegurar la entrega a tiempo de la materia prima (listones de madera) en la fecha y hora establecidas hacia el lugar del aserrado.	0% ²³

¹⁵ En base a las tres observaciones participativas realizadas, el aserradero solo tuvo demora en una oportunidad: se retrasó por 3 horas (contadas a partir de la hora de llegada del transporte) en la entrega de paneles.

¹⁶ En base a las tres observaciones participativas realizadas, se identificó que de las tres actividades de control (asegurar el número de listones recibidos, verificar el buen estado de los listones en su llegada y descargar los listones de forma en que se evite algún daño), solo se realiza la primera, solicitando a la administradora del aserradero hacer el conteo de paneles y tomar una fotografía del documento del cargo firmado al proveedor de madera.

¹⁷ En base a las tres observaciones participativas realizadas, se identificó que de las tres actividades de control (asegurar el número de paneles terminados, verificar el buen estado de los paneles y cargar los paneles de forma en que se evite algún daño), solo se realiza la primera y la tercera.

¹⁸ En base a las tres observaciones participativas realizadas y conversaciones con monitores y voluntarios encargados de la construcción, se pudo saber que el promedio de paneles con errores equivale a 30. Y de estos, el 17% fueron errores por incumplimiento de especificaciones de la ficha técnica de TECHO.

¹⁹ En base a las observaciones realizadas en las jornadas de descarga de listones, se pudo corroborar que TECHO no brinda voluntario alguno que colabore con la descarga.

²⁰ En base a las visitas realizadas al aserradero, se pudo observar que solo contaban con un botiquín y carecían de señalización, extintores y luces de emergencia, exigidos por INDECI.

²¹ En base a las observaciones realizadas en las jornadas de carga de paneles desde el aserradero hacia los lugares de construcción, se pudo corroborar que TECHO no brinda voluntario alguno que colabore con la carga de paneles.

²² En base a las observaciones realizadas en las jornadas de trabajo del aserradero, se pudo presenciar que los trabajadores no utilizaban los implementos de seguridad exigidos por INDECI en plantas (cascos, lentes, guantes, protectores auditivos).

²³ De acuerdo a las observaciones participativas desarrolladas en el contexto de tres proyectos de construcción de viviendas, en ninguna de estas el proveedor de madera cumplió con los plazos de fecha y hora para la entrega de listones.

De acuerdo al resumen de la información recabada en las observaciones al aserradero y a TECHO durante el desarrollo de tres jornadas de construcción de viviendas, se puede mencionar lo siguiente:

- El aserradero ejecuta tres de los cuatro requerimientos mencionados en el cuadro anterior (75% de todos los requerimientos exigidos por TECHO), en los cuales, cada requerimiento varía en su porcentaje de cumplimiento. Se resalta que el porcentaje de cumplimiento del aserradero en fecha y hora de entrega de paneles es el más alto, con un 90%. Según lo observado, el aserradero cumplió sin mayores problemas con la entrega de paneles en los tiempos acordados.
- Asimismo, la entrega de paneles sin ninguna falla se cumple en un 78%, siendo el principal problema que TECHO tiene con el aserradero, pues este influye directamente en el trabajo de los voluntarios en las jornadas de construcción y en el valor entregado por el programa de viviendas. Además, el no contar con las medidas e implementos de seguridad por parte del aserradero generan un potencial riesgo de reputación que puede afectar la imagen de TECHO ante un eventual accidente en el que se manifieste la “informalidad” en que labora uno de sus proveedores.
- Por otro lado, TECHO solo ejecuta dos de los cinco requerimientos que ellos mismos establecen cumplir hacia el proveedor, los cuales varían en el porcentaje individual de cumplimiento. El control de la cantidad de listones recibidos en la descarga es una responsabilidad encargada casi en su totalidad a la administración del aserradero, pues TECHO no realiza un control por ellos mismos, sino que derivan esta tarea. El control de la carga de paneles es el único requerimiento en el que TECHO hace un control presencial de las actividades, ya que es el proceso que concluye con la participación del aserradero en el flujo del programa de construcción de viviendas. Sin embargo, aún en este requerimiento la ONG no realiza todas las actividades al 100%. De acuerdo a las observaciones realizadas, la representante de TECHO que acude a realizar este control de la carga de paneles, ordena la cantidad que debe ir en cada camión y observa el modo en que estos son subidos, pero no realiza una revisión del estado de los paneles.
- Por último, de acuerdo a lo observado en las visitas a la ONG y al aserradero, TECHO no proporciona ningún voluntario para la descarga de listones ni para la carga de paneles. Según lo sostenido por la administradora del aserradero en una entrevista, TECHO se había comprometido a ello. Además, de las tres descargas de listones que se pudo observar, en ninguna el proveedor llegó a tiempo o en la fecha inicialmente

pactada, lo cual se traduce en una baja capacidad de negociación de TECHO. Todo esto refleja que la ONG no ha cumplido con casi el 80% de los requerimientos que debería aportar.

1.3.3. Situaciones de conflicto en relación al proveedor

A continuación, se desarrollarán las situaciones de conflicto que parten del problema respecto a los acabados de los paneles de madera. Dicha información se recopiló a través de entrevistas, observaciones y como resultados del análisis de requerimiento.

Tabla 17: Situaciones de conflicto

Problema con los productos/servicios de proveedores	¿Cómo se aprecia este impacto?	¿Cuánto afectan estos problemas al proceso?
El problema principal es con los acabados de los paneles de madera.	Al momento de la construcción los paneles no calzan en donde deberían unirse. Se genera una abertura de V o A, dejándose huecos en la casa.	Los voluntarios deben invertir más tiempo en resarcir los errores en los paneles.
	Clavos que sobresalen de los paneles a simple vista	Aumenta el riesgo de que los voluntarios sufran accidentes al momento de la construcción.
	Listones de madera rajados	Las casas quedan más frágiles al ambiente al que están expuestas y tienen menos tiempo de vida ²⁴ .
	Paneles disperejos y pandeados (hundidos). Esto afecta la calidad final de la casa a construir.	El tiempo utilizado en arreglar los errores puede hacer que la construcción se paralice o se extienda más de lo planeado.

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, la situación de conflicto afecta tanto a los voluntarios como a la calidad de la casa fabricada (definido por el número de errores y el tiempo invertido en resolver dicho error).

Por otro lado, se identificó también que la llegada de los listones al local del aserradero es tardía (con un retraso de entre 4 horas hasta incluso 2 días²⁵), respecto a los siete días necesarios como mínimo, que se requiere para el trabajo de los paneles para las viviendas. Esto implica que el número de días para trabajar en los paneles disminuya. A pesar de ello, TECHO no da pie a retrasos en la fecha de entrega final de los paneles. Así, en palabras del dueño del aserradero y en base a las observaciones realizadas durante la elaboración de los paneles, “hace que se trabaje los paneles más rápido, lo cual implica una menor rigurosidad en los procesos”.

²⁴ El tiempo de vida esperado de una vdE es de entre 4 a 5 años.

²⁵ Es el tiempo que se pudo observar, en base a las tres jornadas de construcción de paneles.

Entonces, se puede afirmar que este hecho es una de las razones por la cual, en ciertos casos, los paneles no tienen los cortes o el armado correcto para el ensamble idóneo de la vivienda de emergencia.

Entonces, con los requerimientos enumerados y las fallas identificadas, podremos comenzar a prever la manera de realizar el diagnóstico.

1.4. Etapa 4: Selección del proveedor (Hermanos Mori)

El proveedor elegido para la siguiente investigación es el aserradero, debido a que es uno de los principales proveedores del servicio de “Construcción de casas de emergencia de TECHO”. Para que la construcción de una vivienda se haga realidad, la madera necesariamente tiene que pasar por el servicio del aserrado. Como se mencionó anteriormente, esto lo convierte en un proveedor estratégico.

En esta línea de ideas, de los tres proveedores existentes en TECHO para este servicio en particular, se elige al proveedor ubicado en Villa el Salvador. Este es operado por Marcos Mori, denominado ‘Hermanos Mori’, y dirigido por su esposa, llamada Ana Tapia.

A continuación, se presentarán los puntos por los que se eligió a dicho proveedor, en base a las variables definidas por la SBA.

1.4.1. Su sector de actividad

La madera aserrada es la materia prima del sector maderero, pues “es la base para la construcción de ventanas, puertas y suelos de interiores y exteriores” (“La industria de la madera”, 2017). Asimismo, Según el Reporte de Producción Nacional del INEI de marzo de 2017, se muestra una de las caídas más fuertes dentro de la producción manufacturera, en especial en el aserrado de la madera (-34,6%). Entonces, se puede afirmar que, de acuerdo a su sector de actividad, para el proveedor elegido existe una necesidad de desarrollo de forma que pueda contrarrestar esta disminución de la demanda en su sector.

1.4.2. La especialidad

El aserrado es el principal servicio que techo puede adquirir, después de la madera, para que finalmente las casas puedan ser armadas de forma que sean seguras, estables y duraderas.

Según la INEI (2010) en su investigación sobre la Clasificación Industrial Internacional Uniforme [CIU], el aserrado y acepilladura de madera comprende las siguientes actividades:

Tabla 18: Nivel de especialidad del proveedor en el sector en el que trabaja

Aserrado y acepilladura de madera	
Actividades	Hermanos Mori
Aserrado, acepilladura y maquinado de madera	X
Fabricación de tabletas para la ensambladura de pisos de madera	X
Secado de madera	X
Impregnación y tratamiento químico de la madera con preservantes y otras sustancias	X
Tableado, descortezado y desmenuzamiento de troncos	
Fabricación de traviesas de madera (durmientes) para vías férreas	
Fabricación de lana de madera, harina de madera y partículas de madera	

Adaptado de INEI (2010)

En este caso, el proveedor, aserradero, se encarga de transformar los listones de madera en paneles (de piso, laterales y frontales), puertas y ventanas listas para su transporte y ensamblaje en las jornadas de construcción con los voluntarios, así como también el secado de madera y hace el uso de preservantes y químicos hacia la madera. De esta manera, de las 7 actividades que un aserradero realiza, el proveedor en cuestión realiza 4 (57% del total), además este tiene una experiencia en el mercado del aserrado de 15 años. Estos factores son los que definirían su especialidad.

1.4.3. El nivel de desarrollo

Para que el desarrollo del proveedor se pueda concretar es necesario que el mismo posea conocimientos técnicos suficientes para innovar y evolucionar con la organización cliente. En el punto de especialidad se puede ver que efectivamente ‘Hermanos Mori’ poseen los niveles técnicos para que puedan ser desarrollados.

1.4.4. La toma de conciencia individual de la necesidad de desarrollar con el fin de ser más competitivo

En este punto es importante recalcar que el dueño del aserradero ‘Hermanos Mori’ sí desea ser desarrollado. Esta afirmación se basa en lo expresado por él mismo una vez que se le introdujo esta investigación y se reafirmó cuando se le preguntó si estaba dispuesto a trabajar de la mano con TECHO por el bien conjunto de ambos bajo un programa de desarrollo de proveedores. Asimismo, el hecho de permitir y facilitar las observaciones y entrevistas demuestra el interés de que se proceda con las investigaciones en pro de la propuesta de un PDP.

Para desarrollar a un proveedor es importante que exista algún nivel de confianza para ambas partes, al ser este un concepto subjetivo, en la etapa 6 se detallarán los requerimientos específicos con las cuales esta confianza se transforma a la acción.

1.5. Etapa 5: Diagnóstico del proveedor

Para desarrollar esta etapa, primero es necesario contextualizar al aserradero ‘Hermanos Mori’ y su forma de trabajo; por ende, se presentará las características que personifican al aserradero en cuestión; además, se hará una breve presentación de los clientes y una comparación con los aserraderos competidores con quienes comparte su lugar de ubicación. Luego, se describirá y analizará la organización de la empresa, el inventario de sus herramientas, su proceso de fabricación, el potencial del material, la gestión de calidad, las comunicaciones, contabilidad y finanzas, su política de ventas y compras, el análisis de costos, el nivel de formación del personal y se elaborará el FODA.

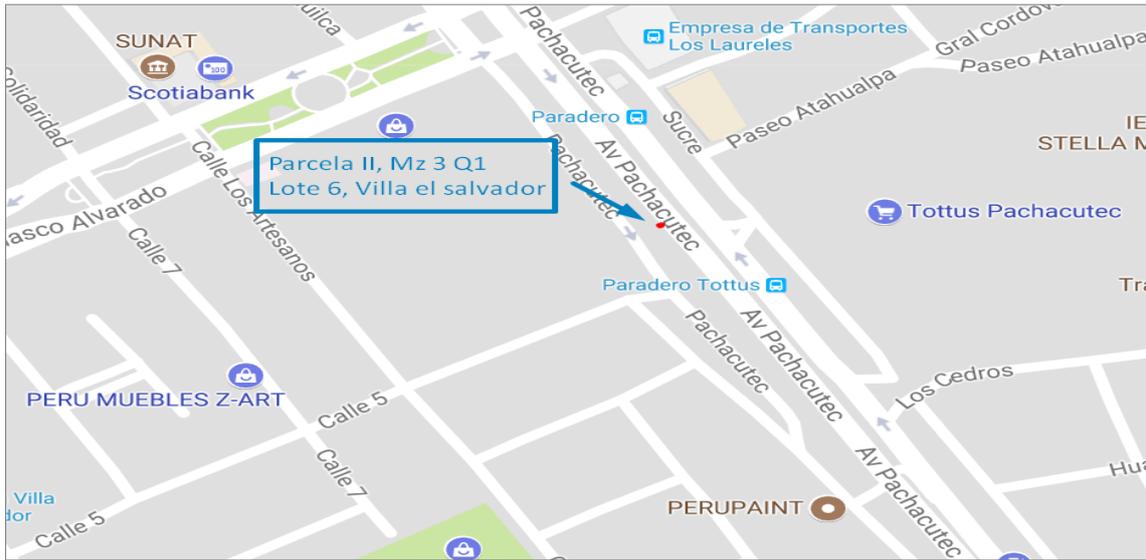
Por otro lado, esta información fue recabada a través de visitas al lugar del aserradero, entrevistas a profundidad con la administradora del lugar y el dueño; y con el apoyo de las fichas para el Programa de Desarrollo de Proveedores de Innóvate Perú.

1.5.1. Aserradero ‘Hermanos Mori’

El aserradero ‘Hermanos Mori’ se fundó hace aproximadamente 15 años por Marcos Mori, básicamente por la oportunidad que vio en el sector. Él inicialmente trabajaba por destajo para empresas grandes, lo cual le dio experiencia para abrir su local. Se denomina de esta forma porque Marcos Mori lo fundó junto a su hermano Ascencio Mori.

El local para el aserrado se encuentra en la cuadra 63 de la av. Pachacútec, puesto 13, Villa El Salvador (altura de Tottus, frente a la maderera Las Américas), y cuenta con un terreno de aproximadamente 180 m², de los cuales se usa solo la mitad para realizar sus actividades operativas, básicamente por la falta de demanda para el servicio de aserrado en el sector.

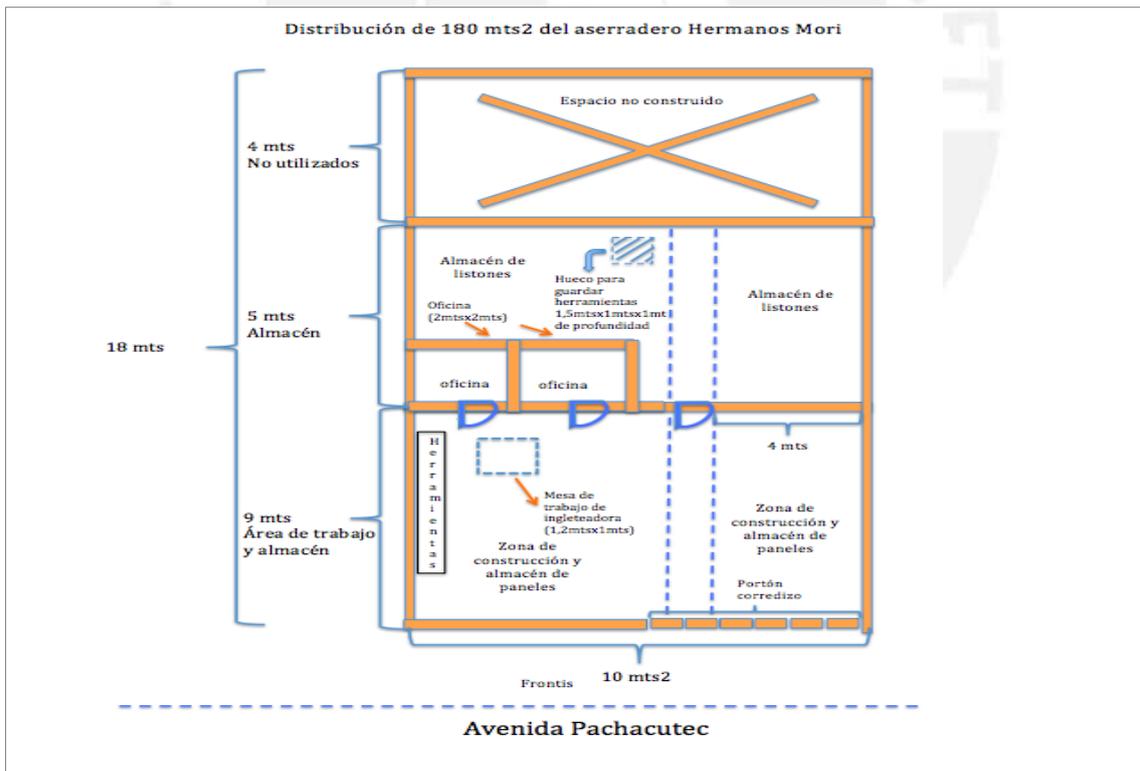
Figura 21: Ubicación de ‘Hermanos Mori’



Fuente: Google Maps (2017).

A continuación, se presenta un plano con las medidas aproximadas (mencionadas en entrevista con el Sr. Marcos Mori) del establecimiento donde funciona el aserradero.

Figura 22: Plano de ‘Hermanos Mori’



a. *Clientes*

Los ‘Hermanos Mori’ cuentan con diferentes tipos de clientes, desde empresas en proyectos de construcción hasta personas que solo se adentran a cotizar por una casa de madera, los cuales serán mencionados a continuación, acorde a las entrevistas y observaciones realizadas:

Tabla 19: Clientes de ‘Hermanos Mori’

Clientes	Compras	Medidas	Precio referencial (S/)
Mineras	Casas, cuartos y casetas	- 3x3 - 3x6	- 1200 x caseta - 1800 x casa
Empresas (Sedapal, empresas de construcción)	Casas, cuartos y casetas	- 3x3 - 3x6	- 1000 x caseta - 1600 x casa
TECHO Perú	Paneles	- 3x6	- 355 x por paneles
Estado (nuevo cliente)	Paneles	- 3x6	- 800 x por paneles
Parroquia cercana	Casas	- 3x6	-
clientes de a pie	Casas, casetas, casitas para perros	- 3x6 - 6x6 -10x8	- 2800 x casa ²⁶ - 4500 x casa - 8000 x casa

Como se puede observar en la tabla presentada, los precios referenciales varían de acuerdo a la medida solicitada y a la ubicación de la organización compradora; por ejemplo, en el caso de una minera y una empresa, las cuales tienen proyectos de construcción y requieren armados de casetas, cuartos y/o casas de madera, los precios variarán acorde a la ubicación del trabajo, puesto que el hecho de trabajar para la minera indica un viaje, lo cual genera un costo adicional del producto ofrecido.

Es preciso recalcar que el precio referencial también varía acorde a lo que se ofrece como producto final; es decir, si se va entregar la casa construida o si solo se entregará los paneles como en el caso de TECHO y el Estado. A esto se suma, si dentro de lo ofrecido se costea la madera usada o sólo la mano de obra, esto último sucede con ambos actores, puesto que se facilita la madera al aserradero para su proceso de construcción de paneles. Para un mayor entendimiento, se explicará a mayor detalle en la sección de ventas.

Por su parte, dentro de la categoría de clientes a pie entran las personas naturales —en su mayoría— que buscan construir sus hogares en el sur de Lima o que están buscando realizar alguna donación. Asimismo, el Estado representa el nuevo cliente que está depositando su

²⁶ El precio referencial presentado en los clientes a pie incluyen el precio de la madera a usarse.

confianza en el trabajo de los “Hermanos Mori” producto de los últimos desastres del fenómeno del niño costero. También, se puede observar en el cuadro que la parroquia no cuenta con precio alguno, pero es debido a que el señor Marcos, maestro, brinda su apoyo en construir un par de casas con la ayuda de los miembros de dicha parroquia. Por otro lado, los clientes que cuenta el aserradero son producto de recomendaciones y redes de contacto.

b. Organización de la empresa

La empresa aserradera denominada Hermanos Mori, como ya se ha mencionado, cuenta como dueños al señor Marcos Mori Luna, quién es el encargado de todo el proceso operativo de la misma, y a la señora Ana Tapia de Mori, que ve la parte administrativa. Esta empresa, la cual se encuentra en el rubro de las Mype es familiar, pues también es supervisada por su hijo Julio Mori, quien a su vez es la mano derecha de Marcos en el proceso operativo.

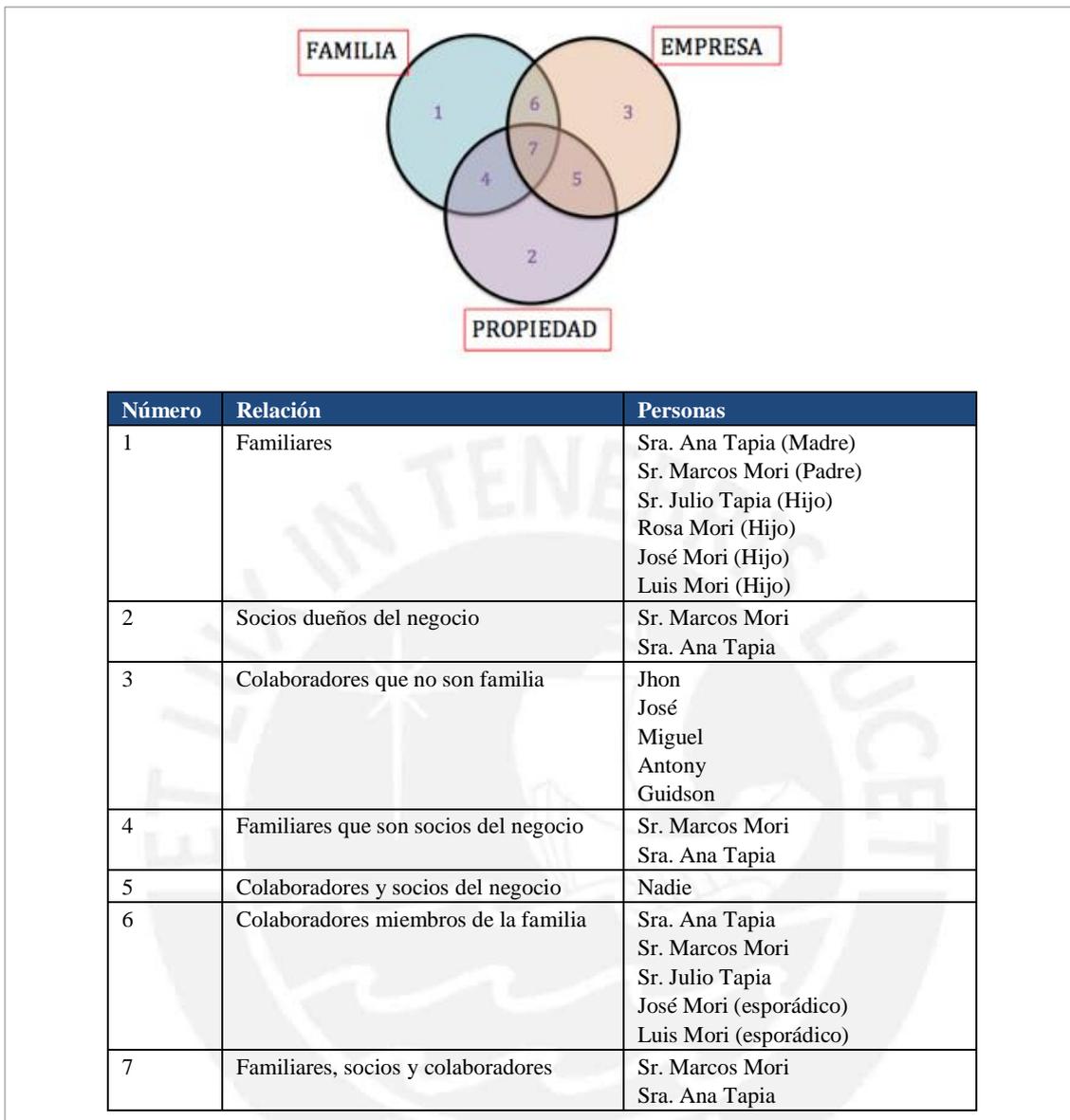
A continuación, se presenta el organigrama del Aserradero ‘Hermanos Mori’.

Figura 23: Organigrama del Aserradero ‘Hermanos Mori’



Al ser una empresa familiar, los Mori participan en casi todas las actividades de la organización, desde la administración, toma de decisiones, trabajo operativo con la madera, etc. Para ubicar mejor esta realidad se muestra el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis para empresas familiares.

Figura 24: Modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis para empresas familiares



De acuerdo a lo visto en el modelo de tres círculos, se puede decir que la familia nuclear de los Mori (padre, madre e hijos) está inmersa completamente en la organización, combinando los espacios del trabajo en la empresa, la dirección del negocio y las relaciones familiares. Esto puede conllevar a dos resultados:

1. Si los integrantes de la familia comparten intereses y objetivos alineados, la organización no se verá afectada por tan entramado conjunto de relaciones.
2. Si los integrantes de la familia no comparten intereses o divergen en sus objetivos, tanto la organización como las relaciones familiares pueden deteriorarse severamente.

De acuerdo a nuestras observaciones y entrevistas, los Mori comparten objetivos alineados respecto del futuro de la empresa. Sin embargo, no existe una clara diferenciación entre los tres ámbitos (trabajo en la empresa, la dirección del negocio y las relaciones familiares), esto puede desencadenar que ante un conflicto familiar el negocio pueda verse afectado o viceversa.

En este sentido, debido a las particularidades de la empresa, la toma de decisiones se reparte entre los esposos Mori (Ana y Marcos), aunque con cierta influencia de su hijo mayor Julio. Sin embargo, no existen reuniones directivas o asambleas familiares para ello, simplemente las decisiones se toman en cualquier momento del día en el taller o en alguna conversación en casa. Además, no se cuenta con algún documento de estatuto inicial o familiar para la empresa.

Respecto de la gestión en sí de las actividades en el aserradero la Sra. Ana Tapia cumple el rol de administradora y fuerza de ventas del negocio. Esto implica que ella se encarga de buscar contratos, informar a los clientes interesados en los servicios del aserradero, hacer los pagos y cobros correspondientes, coordinar con proveedores y velar por las finanzas del negocio.

Ana utiliza el modelo de pago de corte por destajo; es decir, pagar a sus trabajadores por metas o por el mayor número de paneles realizados. Esto debido principalmente a que en el caso del pago por día o por semana hace que el trabajo de los mismos no sea eficiente y el trabajo total se retrase (Ana Tapia, comunicación personal, 21 de julio, 2017).

Por otro lado, el Sr. Marcos Mori se encarga de la dirección, ejecución y seguimiento de las actividades operativas con la madera. Para esto, Marcos delega y confía en cierta medida las labores de supervisión de trabajadores y la dirección de las actividades de construcción a Julio quien, a su juicio, tiene la experiencia suficiente para realizarlas.

Asimismo, los trabajadores a cargo del señor Marcos no son fijos, pero sí recurrentes. La realidad del sector de aserraderos en Villa el Salvador está basada por este sistema de trabajo, donde los trabajadores van rotando por cada aserradero de acuerdo a la necesidad de trabajo; por ello, el señor Marcos busca en la medida cerrar negociaciones y planificarlas al debido tiempo, para que de ese modo se pueda contar frecuentemente con los trabajadores más especializados (por tiempo de trayectoria) en el tema, y no acudir y depender, en mayor cantidad, de trabajadores que requieran aprender todas las especificaciones que demanda cada cliente y todo el proceso que imparte el señor.

El tema de la rotación de empleados es un factor que afecta al aserradero de manera negativa, pues no siempre puede contar con el personal de experiencia que haga eficientemente su labor. Además, la sensible variabilidad de periodos en que se tienen contratos hace inviable la posibilidad de contar con un personal contratado de manera permanente. Ante todo esto, se puede inducir (basado en el caso del hijo mayor Julio y que durante el periodo de observación en el aserradero se vio trabajando a José y Luis, los otros 2 hijos de Marcos y Ana) que el empoderamiento familiar del *know how* del trabajo con la madera puede mitigar la falta de personal capacitado y contratado. Sin embargo, para que se de este escenario Marcos y Julio deben liderar la transmisión de conocimiento e invertir tiempo y recursos de cada contrato de construcción conseguido, pudiendo exponer al negocio a tener una mala producción de casas.

c. Conocimientos (tipo de madera de trabajo)

A continuación, se presentarán las características más resaltantes de los tipos de madera que el aserradero trabaja, así como también la posible utilidad de estas maderas.

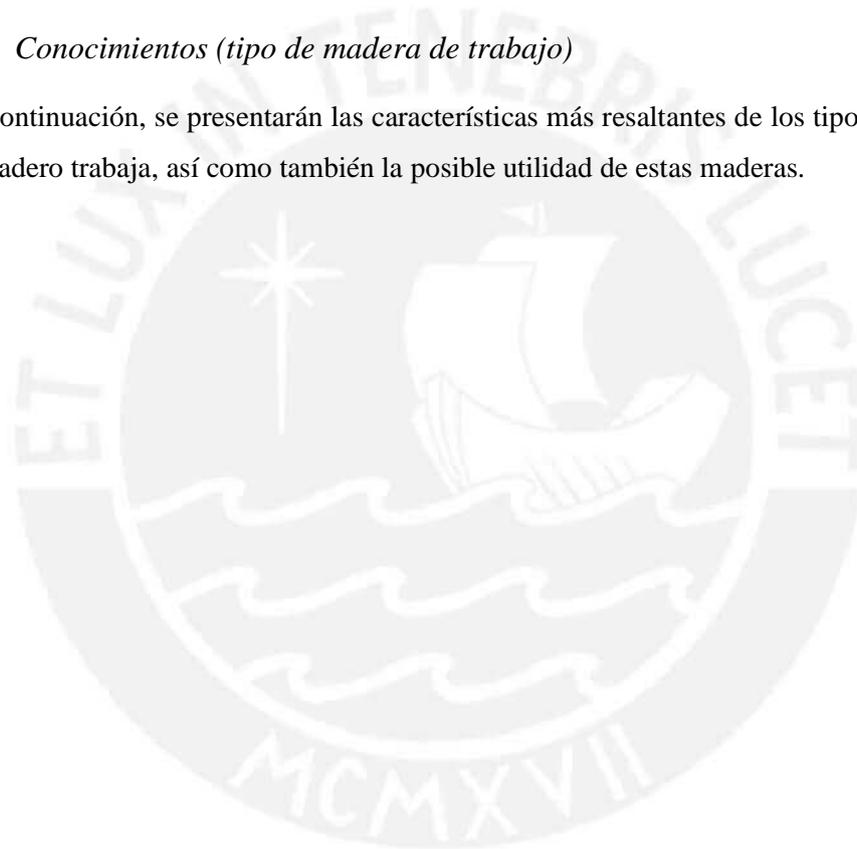


Tabla 20: Principales características de los tipos de madera de ‘Hermanos Mori’

Tipo de Madera de Trabajo	Características	Utilidad	Utilidad para el aserradero
Capirona	<ul style="list-style-type: none"> - Madera muy pesada. - Densidad básica 0.76 g/cm³. - Olor no distintivo. - Lustre o brillo medio. - Textura Fina. 	Pisos, parquet, molduras, tarugos, construcción naval, estructuras pesadas vigas, carrocerías, tornería, artículos deportivos raquetas de tenis y ping pong, mangos de herramientas.	Estructuras de construcción (cascos)
Bolaina	<ul style="list-style-type: none"> - Madera liviana - Densidad básica 0.41 g/cm³ - Olor No distintivo. - Lustre o brillo moderado a elevado. - Textura Media 	Construcción rural y urbana, cajonería, carpintería en general, laminado, fabricación de mondadientes, paletas de chupetes, palos de fósforos, juguetería; es apta en pulpa para papel.	Machihembrado
Pino Radiata (Madera usada en la construcción de paneles de TECHO)	<ul style="list-style-type: none"> - Madera liviana - Densidad básica: 0.48 g/cm³ - Olor característico fragante cuando está fresca. - Brillo medio. - Textura fina. - Secado rápido 	Tableros contrachapados: estructura, tableros alistonados, revestimientos, mobiliario, muebles, pulpa y papel, envases, tableros aglomerados, tableros contrachapadas y de fibras, ebanistería, tapicería.	Estructuras de construcción y machihembrado.
OSB (Oriented Strand Board) (Nuevo material de trabajo)	<ul style="list-style-type: none"> - Material ligero. - Densidad básica: 0.685 g/cm³ - Material barato. - Semibrillo. - Textura aglomerada. 	Sector construcción, recubrimiento de armazones de casas de madera, en pisos, fabricación de vigas doble T, revestimiento de escaleras metálicas, recubrimiento de aleros, fabricación de piso tarima, forrado de cielos rasos, construcción de divisiones interiores y para recubrir muros.	Estructura de construcción y machihembrado.

De acuerdo a las observaciones realizadas y a las entrevistas llevadas a cabo con los dueños del aserradero ‘Hermanos Mori’, la empresa en esencia trabaja con las maderas capirona y bolaina para la realización de estructuras y machihembrado de las casas, respectivamente. Sin embargo, la experiencia personal del fundador y dueño Marcos Mori en el aserrado de distintos tipos de madera a lo largo de más de 20 años de trabajo en los que construyó casas para diferentes organizaciones y clientes de a pie, impregna a su negocio del conocimiento operativo para trabajar con distintos materiales, tales como el OSB, con el que vienen trabajando desde ya hace 3 años y para trabajar con clientes como TECHO, quienes cuentan con un modelo que requiere de un material y medidas específicas y diferentes a las que están acostumbrados a trabajar en el día a día.

d. *Inventario de Herramientas*

Tabla 21: Inventario de herramientas de ‘Hermanos Mori’

Equipos	Descripción	Cantidad	Antigüedad
Ingletadora Radial	Máquina que sirve para realizar cortes precisos que consiste en una sierra circular montada en un brazo la cual permite bajar y subir la hoja de corte	1	1 año
Sierra Circular de mano	Máquina que sirve para cortar madera u otros materiales. Cuenta con un motor eléctrico que hace girar a gran velocidad la hoja circular. Se maneja a mano.	2	1 año
Taladros	Herramienta que se utiliza para perforar diversos materiales a través de unas herramientas llamadas brocas	3	1 año
Martillos	Herramienta de percusión utilizada para golpear directa o indirectamente una pieza (clavo), causando su desplazamiento	13	1 año
Escuadra	Herramienta usada para marcar, medir y cuadrar una pieza de material	4	1 año
Winchas	Instrumento de medida que consiste en una cinta flexible graduada, la cual se puede enrollar	4	1 año
Triángulo de madera	Herramienta usada para medir y cuadrar una pieza de material	2	1 año
Clavos	Herramienta utilizada para sujetar dos o más objetos	varía	Varía
Cola	Adhesivo o pegamento	varía	Varía

Ahora bien, dentro del proceso de construcción de paneles no se utilizan todos los materiales presentados, como es el caso del taladro, puesto que para TECHO no se estipula en el acuerdo la necesidad de ensamblaje de puertas y ventanas. A continuación, se presentará los materiales usados para la construcción de paneles de TECHO.

- **Ingletadora Radial**

Esta máquina es usada desde el primer momento en el proceso de la fabricación de los paneles de la madera, puesto que permite cortar largas piezas de madera a longitud (listones de madera) acorde a las especificaciones técnicas de TECHO.

- **Sierra Circular de Mano**

Usado principalmente para quitar el exceso de madera en el proceso de machihembrado de piso y el de pared.

- **Martillos**

Utilizados para la mayor parte del proceso operativo, en esencia en la realización del casco y el machihembrado.

- **Clavos**

Se utiliza los clavos de 4” para unir los cascos y para el machihembrado de las maderas y clavos de 3” para uniones de segmentos más pequeños.

- **Escuadra, Triángulo de madera y wincha**

Tanto la escuadra y el triángulo de madera son usados para medir y cuadrar los ángulos de encaje y de ese modo poder armar satisfactoriamente los cascos (estructura de la casa). Asimismo, la wincha es usada para medir los listones antes de ser cortados por la ingletadora, las mediciones de los paneles y cortes en general.

e. Procesos de Fabricación

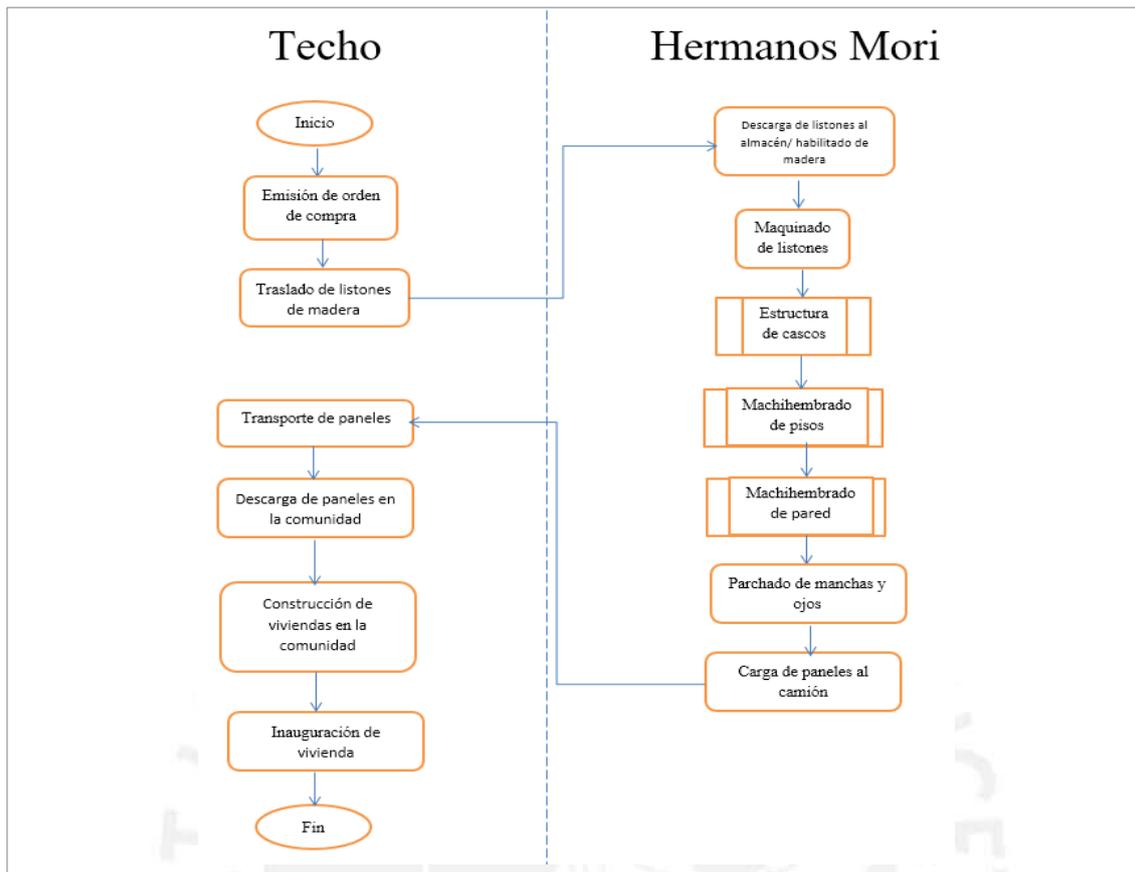
A continuación, se presentará el flujograma del proceso completo de construcción de viviendas de emergencia de TECHO, principalmente para identificar los puntos de mejora dentro de los mismos. Luego se desarrollará los subprocesos correspondientes a cada proceso de los ‘Hermanos Mori’, donde también se presentará un cuadro de tiempos y una ilustración que ejemplifica dicho proceso. Los subprocesos del proceso completo podrán ser vistos de manera más detallada en los anexos (ver Anexo L).

En este contexto, los procesos con los que el aserradero cuenta son los de transformación de la madera tales como, “habilitado de madera y tableros, maquinado de piezas, ensamble de piezas, o acabado de superficies” (CITE Madera, 2017).

Asimismo, para la realización de este punto, se está tomando como base las observaciones para las 3 jornadas de construcción, para los cuáles se realizaron múltiples visitas y entrevistas con el dueño Marcos y la administradora del lugar.

A continuación se presentará el flujograma de procesos de la construcción de viviendas. El gráfico muestra cómo es que los procesos funcionan en la realidad, mas no necesariamente como debería ser.

Figura 25: Flujograma de procesos de la construcción de viviendas



Ahora bien, los procesos que utiliza la empresa ‘Hermanos Mori’ para entregar el producto de casas prefabricadas son los siguientes:

- **Habilitado de Madera**

En base a lo que se necesite para la construcción y acorde a las especificaciones del cliente, la administradora Ana Tapia se encarga de conseguir la madera a requerir, para ello el aserradero cuenta con diversos proveedores de madera que se encargan de ello. En caso de TECHO, son estos mismos quienes se encargan de habilitar la madera y gestionar que llegue al establecimiento de los ‘Hermanos Mori’. Sin embargo, son los Mori quienes realizan las descargas de los listones, mas no los voluntarios de TECHO.

- **Maquinado de Listones**

Aquí se ejecuta el maquinado o corte de los listones, dando forma a las piezas de madera o tablero de madera según el listado de piezas, es el proceso previo a la construcción de cascos y al del Machihembrado. Generalmente lo hace una sola persona; sin embargo, cuando los listones son muy grandes es necesaria la ayuda de una persona más. Para el caso de los

cascos, se cortan de 6 en 6 listones de tal forma que se genera un cuadrado (tres abajo y tres arriba) el cuál sería el input para el siguiente proceso. Este proceso varía en tiempos dependiendo del tamaño de los listones necesario para el armado de los cascos.

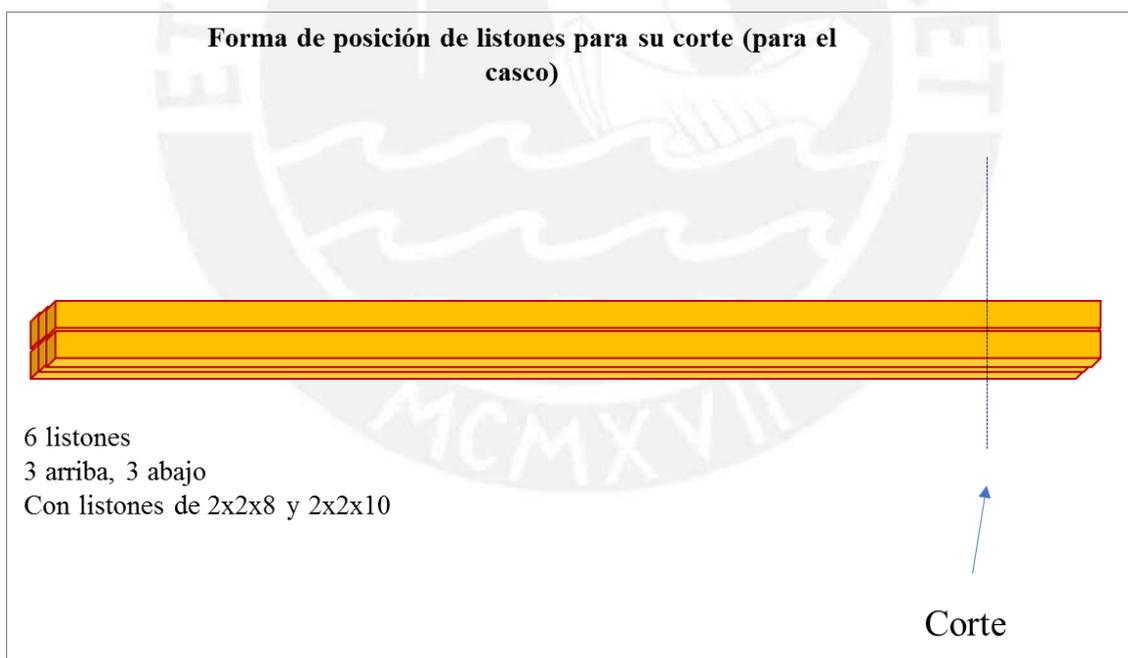
A continuación, se presenta una tabla con los promedios de tiempo utilizados para el maquinado de los listones dependiendo del tipo de casco. Esta información proviene de las observaciones realizadas en el aserradero.

Tabla 22: Tiempo promedio usado para el maquinado de los listones

Tipo de casco	Tiempo promedio (en minutos)
Casco para panel de piso	2,5
Casco para panel frontal	3,1
Casco para panel lateral	2,8
Casco para panel posterior	2,6
Casco para puerta	2,3
Casco para ventana	2,1

Además, se presenta una ilustración del agrupamiento y corte de los listones de madera.

Figura 26: Agrupamiento y corte de los listones de madera



- **Estructura de Cascos**

Es el armazón de toda la casa. Aquí se requiere del trabajo en conjunto de dos personas, quienes van armando simultáneamente dos lados del armazón cada uno, los cuales a su vez utilizan la escuadra y/o un triángulo de madera para realizar la medición y encuadre de los

ángulos de encaje; además, como parte del proceso requieren la utilización de una tabla pequeña para cuadrar la unión de los 2 listones que se usan para cada esquina. Esta estructura es armada generalmente con listones cortados anteriormente de 2"x2"x10" y 2"x2"x8", en donde se utilizan dos clavos por unión en la realización del casco. Este proceso varía en tiempos dependiendo del tipo de casco que se construye, a mayor complejidad del casco, mayor tiempo se invierte.

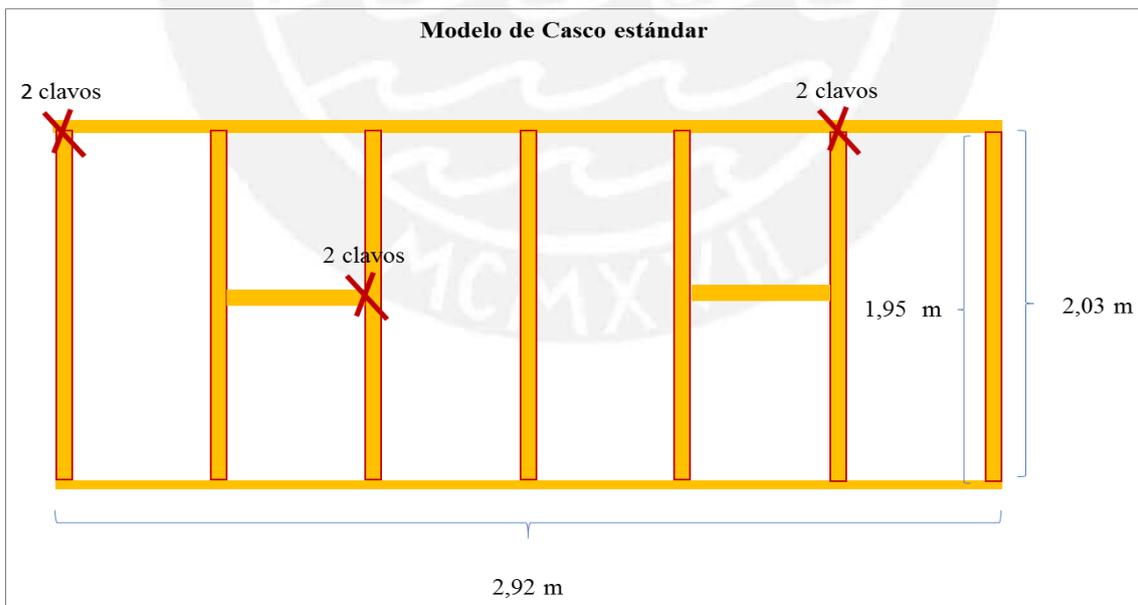
A continuación se presenta una tabla con los promedios de tiempo utilizados para el armado de los cascos dependiendo del tipo de panel para los que serán utilizados; esta información proviene de las observaciones realizadas en el aserradero.

Tabla 23: Tiempo promedio usado para el armado de cascos

Tipo de panel	Tiempo promedio (en minutos)
Panel de piso	7,8
Panel frontal	14,2
Panel lateral	10,7
Panel posterior	13
Puerta	5,7
Ventana	4,3

Además, se presenta una ilustración del armado de los cascos.

Figura 27: Armado de cascos



- **Encuadre, clavado y cortado de pisos (machihembrado de pisos)**

El machihembrado²⁷ es el método usado en la construcción de paneles para la prefabricación de casas debido a la durabilidad que le da a las mismas.

En este contexto, en esta etapa, se cubre el casco elaborado en el proceso anterior para la construcción de los paneles de piso. Para ello, lo primero que se realiza es la colocación temporal de un listón de 6 pulgadas con un clavo de 4” que sobresale (el cual se mostrará en la ilustración). Este listón se coloca en medio con el único propósito de que el casco se estabilice y no se mueva al colocar los listones de recubrimiento, incluso, también se recurre a colocar clavos de manera que sobresalga en cada esquina para asegurar dicha estabilidad. Una vez que se llega al punto de encuentro con este listón, se procederá a quitar y seguir clavando hasta concluir el panel.

A continuación se presenta una tabla con los promedios de tiempo utilizados para el machihembrado de los diferentes cascos. Una vez que el casco es forrado o machihembrado, este pasa a llamarse panel.

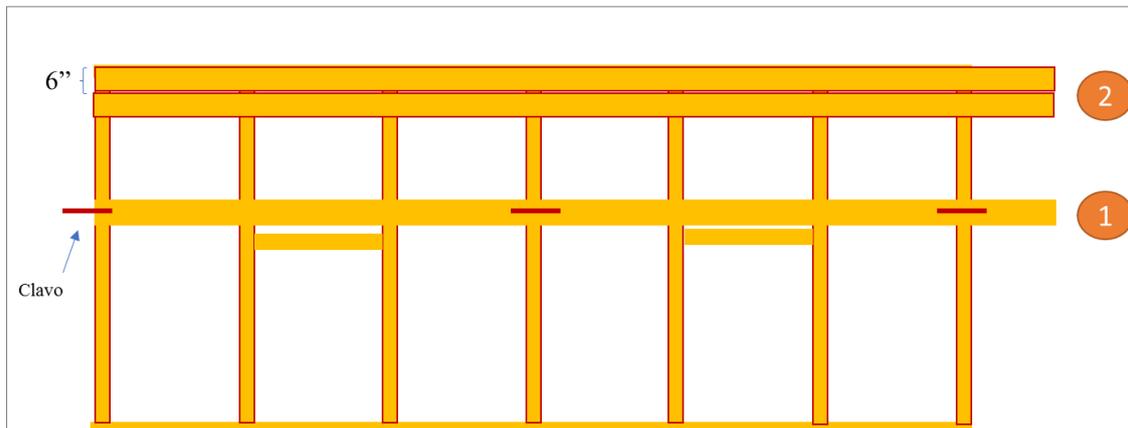
Tabla 24: Tiempo promedio usado para el machihembrado

Machihembrado para:	Tiempo promedio incluyendo cortes de excedentes (en minutos)
Panel de piso	32
Panel frontal	60,1
Panel lateral	43,8
Panel posterior	51,2
Puerta	19,6
Ventana	15,7

Además, se presenta una ilustración del proceso de machihembrado de un panel de piso.

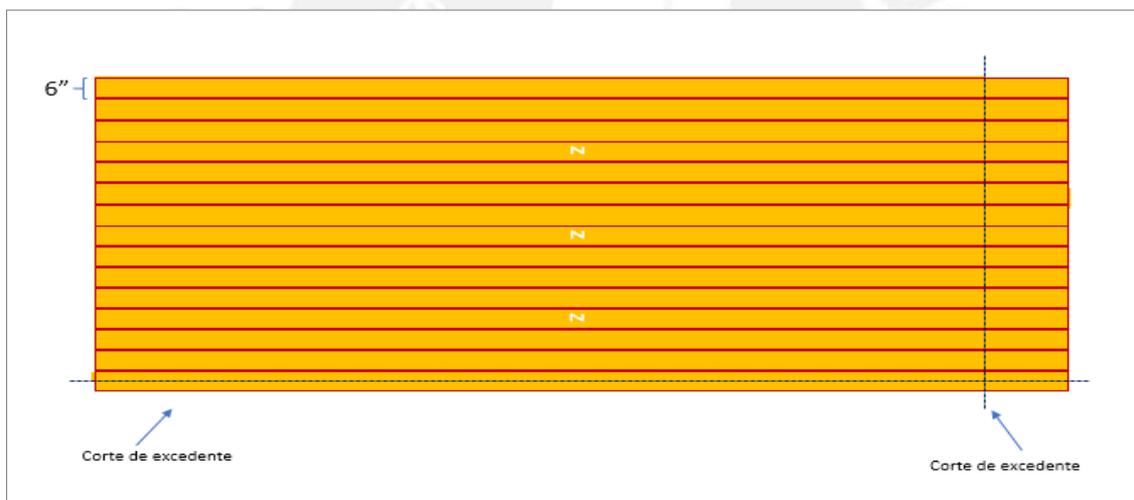
²⁷ Este es definido por la RAE como la acción de ensamblar dos piezas de madera a caja y espiga o a ranura y lengüeta. Es decir, es un sistema para ensamblar tablas de madera que ha sido cepillada por medio de un corte a modo de ranura (rebajes) y cortes en sus cantos para lograr una superficie uniforme, sólida y lisa. Asimismo, se denomina machihembrado, debido a que se encaja de forma perfecta dos tipos de perfilado, el macho y la hembra, en forma de pestaña sobresaliente y/o en forma de canal respectivamente.

Figura 28: Proceso de machihembrado de piso (Primera Etapa)



Ahora bien, con listones de madera de 6" (pulgadas) se encuadra y clava la madera con el método de machihembrado hasta que se logra cubrir todo el casco. Una vez finalizado este proceso de recubrimiento de madera, se procederá a retirar los excesos de madera que sobresalen a los costados para ser cortados con la sierra mecánica de mano de madera.

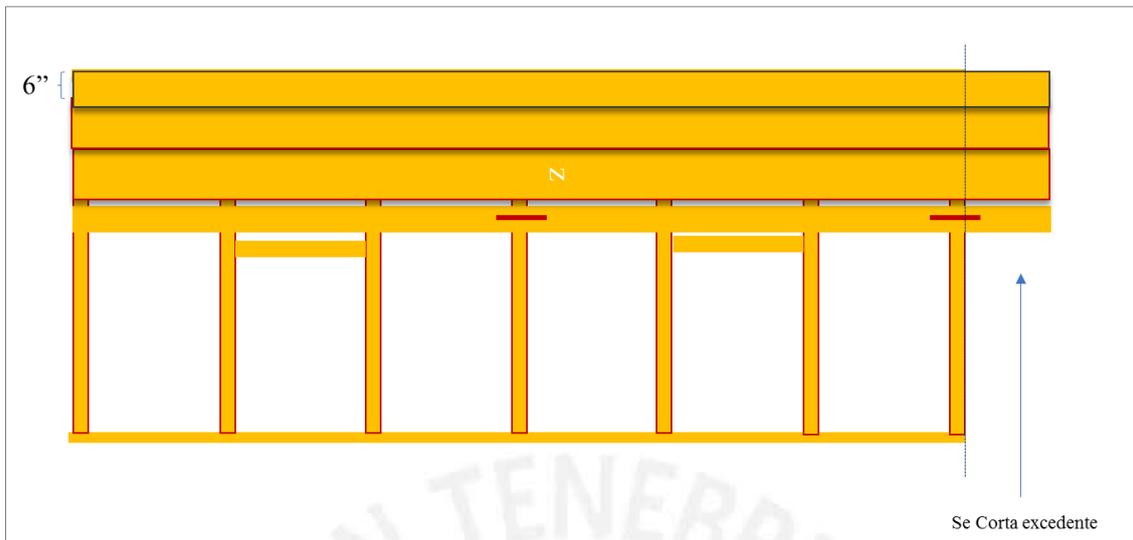
Figura 29: Proceso de machihembrado de piso (Etapa Final)



- **Encuadre, clavado y corte de pared (machihembrado de pared)**

El proceso es similar al machihembrado de piso, la única diferencia recae en que para la pared la unión con paneles no hace que estas queden finalmente lisas, sino que la madera se sobreponga una encima de otra de forma ligera.

Figura 30: Proceso de machihembrado de pared



- **Acabados en superficies**

Es el proceso en donde una vez que los paneles están finalizados, se parchan las manchas y ojos que traen consigo la madera (en caso esta sea de tercera o segunda). En palabras de la administradora Ana, es un proceso de masillamiento de paneles. Asimismo, siempre y cuando lo solicite el cliente, se agregan aditivos o preservantes de madera a los paneles, de tal forma que se logre obtener una casa de mayor duración.

Para el caso del cliente TECHO no existe este proceso, pues los acabados en cuanto a paneles acaban en los machihembrados (esto debido principalmente a que la madera de TECHO es de primera en comparación a otras).

- **Ensamble de Paneles**

Consiste en armar los paneles según el plano o bosquejo constructivo del cliente (en caso tenga). Es el único proceso que no se realiza a TECHO, debido a que el ensamblaje está programado realizarse en el lugar de construcción de viviendas que tenga definido esta ONG. Para los pedidos de personas de a pie siempre se ensambla la casa antes de que los paneles de la misma sean transportados.

- **Almacenamiento de Paneles**

En este proceso se almacenan los paneles de forma cuidadosa y de modo que no se quiebren por el peso que constituye al estar uno encima de otro. Esto ocurre en el mismo local y es vigilado de forma diaria por algún miembro de la familia para evitar así el robo de máquinas y paneles construidos. El almacenamiento es un proceso que se va dando en paralelo al avance de los paneles, pues se almacenan los materiales en cada etapa de su elaboración, es decir, se

inicia almacenando los listones de madera, luego los cascoss construidos y finalmente se almacenan los paneles.

- **Despacho de Paneles (carga de paneles)**

Es la actividad en la cual los paneles son finalmente cargados al camión contratado por el cliente para la fecha de entrega pactada. El control del número de paneles lo realiza la administradora Ana durante la carga hacia el camión o camiones (en caso el número de paneles sea grande); sin embargo, para TECHO este control se realiza junto a la Jefa de Compras y Abastecimiento. De acuerdo a las observaciones llevadas a cabo, durante la carga de los paneles para la construcción de 20 casas de TECHO, los 8 trabajadores con que se contaba ese día se dividieron en 4 parejas: 3 parejas trasladaban los paneles desde el aserradero hacía el camión y la pareja restante se encarga de recibir y acomodar los paneles dentro de este. Se cargaron tres camiones con las siguientes distribuciones:

Tabla 25: Despacho y distribuciones de camiones

Camión	# de paneles	Hora de inicio	Hora de fin	Total de tiempo (horas/minutos)
Camión 1	45 (5 casas)	13:10	15:27	2h17min
Camión 2	90 (10 casas)	15:40	19:14	3h34min
Camión 3*	45 (5 casas)	19:25	21:05	1h58min
Total de tiempo utilizado para la carga de paneles				7h49min

Nota: (*) A esta carga, además de los paneles, se subieron algunos listones de madera sueltos.

f. Gestión de Calidad

En cuanto a la calidad, en base a las observaciones realizadas en el proceso de construcción y a las entrevistas directas con el señor Marcos Mori, se ha podido identificar que el maestro considera como variables de calidad a los siguientes puntos:

- Estructura sólida
- Entrega a tiempo
- Uso de buena madera (madera de primera)

Ahora bien, para cualquier tipo de cliente la elección de la clase de madera depende de su propio requerimiento; sin embargo, en el caso de TECHO la madera es una variable que no es de consideración, puesto que son estos mismos los que facilitan la madera al aserradero; asimismo, cabe mencionar, que bajo el criterio del maestro Marcos, la madera usada en el proceso de construcción (pino radiata) es una madera muy buena para el armado de cascoss y machihembrados.

Por otro lado, las únicas variables de calidad para el proceso de construcción de paneles de TECHO que utiliza el maestro Mori es la estructura sólida (bajo especificaciones de TECHO) y la entrega a tiempo, la cual es una variable importante para el sistema de trabajo de la ONG a mención, donde se requiere las casas a tiempo; no obstante, no existe otros criterios o variables de calidad que permitan tener los paneles de manera adecuada, sin fallas en los cortes, clavos no retirados de la estructura, listones con alguna rajadura, entre otros detalles técnicos. En este sentido, y producto de las observaciones realizadas, se ha identificado que no existe normas técnicas para el trabajo de los aserraderos, puesto que el desarrollo de los paneles se va realizando bajo criterio de cada uno, con ello se puede concluir que existe un precario control de calidad, con poca supervisión hacia el trabajo de cada aserradero a su labor.

g. Comunicaciones

Según las observaciones llevadas a cabo y por medio de las entrevistas, se encontró que los Mori no utilizan otro medio de comunicación que no sean las llamadas por celular o la utilización del aplicativo WhatsApp. Generalmente es la Sra. Ana quien se encarga de la comunicación con clientes, proveedores y empleados.

Tabla 26: Medios de comunicación de ‘Hermanos Mori’

Medios de comunicaciones	¿Utiliza este medio?	¿Con quién se comunica?	¿Tipo de información?
Teléfono fijo	No	-	-
Celular/WhatsApp	Sí	Clientes, Proveedores y empleados	Fotos de modelos de casas, cotizaciones, avance de los trabajos, búsqueda de trabajadores, etc.
Correos	No	-	-
Página web	No	-	-
Redes sociales	No	-	-

No obstante, Julio, hijo mayor de los Mori, tiene la iniciativa de crear una página de Facebook para el aserradero; sin embargo, se ve limitado por su desconocimiento de la administración de esta red social.

h. Contabilidad y Finanzas

Habiendo realizado las observaciones y entrevistas con la administradora Ana, y el dueño y maestro Marcos, en relación al modo de cómo llevan la contabilidad del negocio, se verifica que los ‘Hermanos Mori’ no cuentan con un sistema estructurado que permita saber cuál es su situación actual o qué se requiere para seguir creciendo a futuro, sino solo cuentan con un cuaderno donde se anota la cantidad de madera que entra y las casas o paneles que salen;

así como también, cálculos precarios donde manualmente obtienen un estimado de lo que deberían estar generando al realizar cada labor de construcción.

i. Política de Ventas

En base a la información recopilada se diferencia dos formas importantes de trabajo en la venta. El primero está relacionado a la venta total de una casa de madera, donde los ‘Hermanos Mori’ ofrecen al cliente conseguir la madera (según especificación del comprador), el ensamblado, masillado y clavos; así como también, la instalación de ventanas con vidrio y puertas con chapa. Mientras que la segunda forma está basada en el trabajo de mano de obra; en esta situación, el comprador facilita la madera y el aserradero la trabaja, ya sea en la construcción total de la casa o solo como panel, dependiendo de la especificación de cada cliente. En efecto, para el caso de TECHO se utiliza la segunda forma de trabajo, donde solo se requiere del trabajo de mano de obra.

Dentro de este marco, la fijación de los precios dependerá de la forma de trabajo; a continuación se presentará las variables que el aserradero considera acorde a cada forma de trabajo.

Tabla 27: Variables de Fijación de Precios

Variables de Fijación de Precios	
Casa Completa	Mano de Obra
<ul style="list-style-type: none"> • Clase de madera • Volumen • Ubicación de trabajo • Transporte • Medidas de la casa • Tiempos de entrega • Producto final (casa o panel) • Relación parental o amical 	<ul style="list-style-type: none"> • Volumen • Ubicación de trabajo • Medidas de la casa • Tiempos de entrega • Producto final (casa o panel) • Relación parental o amical

Ahora bien, como se ha mencionado, para nuestro sujeto de estudio se utiliza las variables de mano de obra, donde sale a relucir en mayor grado, acorde a nuestra investigación (observación y entrevistas), la variable de volumen, puesto que TECHO es un cliente recurrente que solicita el servicio de construcción de paneles en cantidad (entre 10 a 15 casas); asimismo, los tiempos de entrega son una variable importante, porque es un requisito indispensable para el trabajo con TECHO. Cabe mencionar, que todas las variables se evalúan para fijar los precios; sin embargo, son el volumen y los tiempos de entrega los que resaltan sobre las demás, debido a la relevancia de estas.

Por su parte, dentro de la clase de madera se presenta una diferenciación, la cual es una variable importante en la fijación de precios. A continuación se presenta el cuadro de clase de madera junto al precio referencial.

Tabla 28: Clases y precios de madera

Clase de madera	Observación	Precio referencial x metro lineal
1ra	Madera limpia	S/80
2da	Madera con manchita	S/70
3ra	Madera con ojos	S/60

Por otro lado, la necesidad de contar con un número de trabajadores depende de los tiempos de entrega (en base a especificación del cliente) y a la cantidad del pedido. Por ejemplo, de acuerdo a las entrevistas con el maestro Mori, para la construcción de una casa se requiere de uno a dos forradores (personas que realizan el machihembrado), y a partir de cuatro a cinco casas se requiere de la presencia de un forrador adicional. En el caso de TECHO donde las cantidades son mayores, en base a las observaciones respectivas, se pudo recopilar que el número de trabajadores que se requiere varía entre 5 a 7 personas, las cuales son distribuidas por el maestro Mori para su respectiva labor.

Con respecto a la estrategia de ventas, la administradora Ana se basa en tres pasos:

- **Descripción de la madera a usar:** En este paso se describe la madera que se usará en la construcción de la casa y se explica la diferencia entre las clases de madera (1ra, 2da y 3ra).
- **Exhibición de la madera y/o productos finalizados:** En este paso se muestra las diferentes clases de madera (buscan que toquen la madera) y a su vez, si se cuenta con casas o casetas ya construidas se les enseña para que puedan evaluar la calidad y el producto final ofrecido. Además, garantizan la construcción de estructuras sólidas, puesto que a diferencia de la competencia refuerzan con mayor detalle cada casco construido.
- **Ofrecimiento de opciones adicionales:** Entre los adicionales, se cuenta con el uso de preservante de madera, el coste de la movilidad —siempre y cuando sea cerca de la zona— aunque se ofrece asumir el 50% de la movilidad hasta San Juan Miraflores, el regalo de una ventana o puerta adicional, y el uso de chapas de mejor calidad al mismo precio.

Sin embargo, esta estrategia varía cuando solo se trata de ofrecer mano de obra. En esta situación la administradora Ana, como estrategia de venta, se basa en dos puntos:

- **Tiempos de entrega:** Se garantiza una entrega a fecha pactada, y en lo posible la culminación de la casa o paneles en el menor tiempo posible.
- **Trabajadores expertos:** Se resalta el hecho de contar con el trabajo de dos maestros a diferencia de la competencia y de trabajadores de apoyo que son utilizados por todos los aserraderos del sector.

En relación a los reclamos, la administradora Ana tiene claro que la satisfacción del cliente es un factor importante, puesto que gran parte del trabajo de los ‘Hermanos Mori’ se basa en recomendaciones de su buena labor; por ello, ante algún problema o disgusto del cliente se busca solucionar de manera inmediata. En efecto, en base a las entrevistas realizadas se pudo recopilar información sobre experiencias de reclamo, donde se prioriza solucionar el problema aunque este implique un gasto adicional; por ejemplo, si en un panel existe una madera dañada, se compra un listón y se repone sin ocasionar un costo adicional al comprador. En un caso particular, TECHO, debido a los constantes problemas técnicos ocasionados al buscar finalizar el trabajo a tiempo, los aserraderos han optado- a través de una negociación- en reducir su precio de 400 soles a 355, en pro de continuar trabajando con este cliente.

En cuanto al manejo de las ventas en relación a los pagos, los ‘Hermanos Mori’ cobran el 50% por adelantado y el otro 50% a contraentrega, lo cual garantiza al aserradero poder costear parte de los materiales usados en la construcción de la casa. Asimismo, en caso de que el cliente de a pie no cuente con el 50% acepta una cantidad cercana a dicha proporción, con la finalidad de asegurar a futuro un posible cliente recurrente. No obstante, para el trabajo de mano de obra, los ‘Hermanos Mori’ cobran el dinero antes de que los paneles o casas suban al transporte, en el caso de TECHO este mismo costea su transporte, debido a la distancia del viaje y a la cantidad de casas.

j. Compras

Entre los proveedores que los ‘Hermanos Mori’ cuentan para realizar las compras de los materiales de la construcción de casa, se encuentran los siguientes:

Tabla 29: Proveedores de los ‘Hermanos Mori’

Producto	Proveedores	Pago
Madera	Maderas Rosita	Contado/Crédito
	Maderas América	Contado
	Maderas Héctor	Contado
	Maderas Lurgia	Contado
	Maderas Chávez	Contado
Calamina	Mabecza	Contado
	Dafesa	Contado
Clavos	Ferreterías	Contado

Como se observa en el cuadro, su proveedor de madera ‘Rosita’ es la única proveedora que facilita la madera al crédito además de contado; por ello, es una de los proveedores donde se acude con mayor frecuencia, lo cual, a su vez, agiliza el proceso de construcción, puesto que para contar con la madera se requiere, en la mayoría de casos, de realizar los pagos al contado. En caso no se cuente con dicha proveedora, los Mori recurren al uso del anticipo equivalente al 50% (pudiendo variar dependiendo del cliente) otorgado por el cliente y la utilización de capital propio para proceder con la construcción de la casa de madera. Cabe mencionar, que la obtención de madera al crédito agiliza el proceso, ya que permite contar prontamente con la madera a trabajar.

Dentro de este marco, para la búsqueda de proveedores se recurre al llamado telefónico de los proveedores que se cuentan, así como de proveedores de madera de la zona. Ahora bien, para la selección de proveedores a trabajar, el señor Marcos se basa en la calidad de la madera que le ofrecen y si el pedido se entrega a tiempo, puesto que de ese modo se garantiza que las casas que aserra son de la mejor calidad y no incumpliría en tiempos con los clientes que se cierra contrato. Por su parte, para definir los precios, el señor Marcos cotiza a los proveedores, convirtiéndose en una variable de selección. Dicho esto, la selección de proveedores depende en esencia de tres variables:

- Calidad de la madera
- Tiempo de entrega
- Costo

Asimismo, los documentos utilizados en la compra son recibos y boletas de pago para avalar y asegurar el derecho de reclamo ante cualquier inconveniente presentado. En caso se presente algún problema con el material el dueño Marcos llama al proveedor para generar de

manera inmediata el respectivo cambio; por ello, en palabras de este, “no existe mucho problema con la obtención de materiales o en la solución de inconvenientes” (Marcos Mori, comunicación personal, 2 de agosto, 2017). Por otra parte, la recepción de la compra se da en el local de trabajo del aserradero y recién es en ese punto, al realizar la descarga, se puede comprobar la calidad del producto que se va a trabajar.

Sin embargo, para un trabajo de mano de obra, solo se requiere negociar con las ferreterías, las cuales no varían mucho en precios. Cabe mencionar que el aserradero ya cuenta con una ferretería a la cual acude con frecuencia.

k. Competencia y Costos

Para realizar el análisis de competencia de los ‘Hermanos Mori’, primero se realizará el análisis de costos de la construcción de una casa por parte de TECHO. De esta manera, a continuación se mostrará la estructura de costos de una casa de emergencia de TECHO. Para la financiación de la misma, la familia beneficiaria paga 10%; mientras que el 90% sobrante lo financia alguna empresa privada, colegio o universidad. Como se puede ver, el aserradero representa un 9,5% del total de los costos.

Tabla 30: Estructura de costos de una casa de emergencia de TECHO

	Precio por unidad (aprox)	Unidad por casa	Precio por casa
MOD			
Aserraderos			355
<i>Total MOD</i>			355
MD			
Listones	11	250	2750
Calaminas	7.7	10	77
Clavos	65	4.95	321.75
Tornillos ¾ x 10	7.32	9	65.88
Tornillos ¾ x 6	4.1	3	12.3
Pavilo	2	1	2
Transporte voluntarios			50
Transporte madera			50
<i>Total MD</i>			3,328.93
CIF			
Materiales para inauguración			10
Comida			40
<i>Total CIF</i>			50

Nota: Se toman aproximados, ya que el precio se negocia con el proveedor.

Con ello, se puede afirmar que construir una vivienda de emergencia cuesta aproximadamente 4000 soles. Cabe resaltar que dicho monto podría ser mayor debido a que

SODIMAC y el aserradero “Hermanos Mori” hacen un subsidio indirecto al dar precios por debajo del mercado.

Para comprender mejor este panorama, a continuación se detallarán los precios de la competencia de los “Hermanos Mori”:

Tabla 31: Lista de aserraderos competidores directos de “Hermanos Mori”

Nombre	Características del lugar de recibimiento	Con cualquier madera		Con pino	
		Precio metrado		Precio Mano de Obra por casa si le damos madera, clavos, vigas, chapas y demás herramientas	Precio por mayor por casa si le damos madera, clavos, vigas, chapas y demás herramientas.
		Machihembrado 1 Calidad mejor (Madera lista)	Machihembrado 2 Calidad menor (tiene uno que otro ojo)		
Samara	<ul style="list-style-type: none"> - Oficina implementada en la sala de su casa - Mesa y silla - Piso de tierra 	2950	2600	600	480
Vania & Alfredo	<ul style="list-style-type: none"> - Lugar acoplado para atender, no tienen oficina (cotización de a pie) 	No tiene	2400	270	A conversar
Alexander	<ul style="list-style-type: none"> - Espacio pequeño improvisado para oficina pequeña - 2 espacios grandes para hacer el trabajo de aserrado - Tiene televisión - Piso de tierra 	3530	3230	350	A conversar
Narciso	<ul style="list-style-type: none"> - Oficina implementada, viven ahí - Silla y mesa 	3225	2925	900	900
Romy	<ul style="list-style-type: none"> - Oficina bonita, paredes de rosado, ventanas implementadas y puertas - Mesa y silla - Tiene piso forrado con una especie de tela 	3500	3200	350	300

Tabla 31: Lista de aserraderos competidores directos de “Hermanos Mori” (continuación)

Nombre	Características del lugar de recibimiento	Con cualquier madera		Con pino	
		Precio metrado		Precio Mano de Obra por casa si le damos madera, clavos, vigas, chapas y demás herramientas	Precio por mayor por casa si le damos madera, clavos, vigas, chapas y demás herramientas.
		Machihembrado 1 Calidad mejor (Madera lista)	Machihembrado 2 Calidad menor (tiene uno que otro ojo)		
Capresac	- Lugar acoplado para cotizaciones, más pequeño. - No tiene sillas, madera en vez de mesa.	3000	2700	600	480
Ruth	- Oficina acoplada - Computadora pequeña - Silla y mesa - Trabaja con varias ONGs -	3400	3000	450	450
Hermanos Lee	- Oficina moderna - Mesa y Silla - Computadoras	3075	2775	600	A conversar
Hermanos Mori	- Oficina implementada - Mesa y silla - Televisor - Botiquín	2800	No conversado	800	700

En la tabla se muestran todos los aserraderos del sector ubicados en Villa el Salvador, parcela 2. Entre ellos, Casas Prefabricadas ‘Hermanos Mori’, ‘Samara’, Casas Prefabricadas ‘Ruth’, quienes son los que se encuentran a lado de los mismos, entre otros.

Cabe resaltar que todos los competidores trabajan con los mismos materiales. Así como los montos de dicha cotización podrían variar dependiendo de las vigas, chapas, vidrios de ventanas y otros materiales que se use. Dentro de la observación general se identificó que todos los aserraderos tienen características muy similares y ofrecen la misma calidad de herramientas así como se rotan a los mismos trabajadores.

La cotización se hizo para una casa modelo de 3x6 m², sin divisiones, ventanas y puertas. Asimismo, varios aserraderos accedieron a un precio menor que el que mencionaron si es que había interés en comprar en ese momento.

Después de realizar la cotización con 9 aserraderos del sector se puede llegar a la conclusión que construir una casa a precios de mercado vale alrededor de 3185 soles; mientras que TECHO invierte en el total de la misma 2987,875 nuevos soles. Asimismo, el costo medio de aserrar una casa si se dan los materiales completos como madera y clavos es de 546,66 nuevos soles; mientras que para TECHO, por casa, los ‘Hermanos Mori’ estarían cobrando S/400.

En esta línea de ideas, el precio de aserrar una casa, siempre y cuando sean varias y se disponga de todos los materiales, es de S/551,67, mientras que TECHO paga a los Mori por este servicio S/355 por vivienda.

Tabla 32: Estructura de costos

Media del precio por sector por casa de madera		3185	
Costo total por la casa de TECHO		2987.875	
Media aprox. por mano de obra por una casa		548.6666667	
Media aprox. por mano de obra por una casa precio de Mori para TECHO		400	
Media aprox. por mano de obra a por mayor por una casa		551.6666667	
Media aprox. por mano de obra a por mayor por una casa Hermanos Mori para TECHO		355	
Comparación de costos			
Valor de aserrado por techo	355	Valor aserrado mercado	551.6666667
Valor de madera por techo	2750	Valor de madera en el mercado	3025
Valor total de casa (sin considerar herramientas)	3105	Valor total de casa (sin considerar herramientas)	3576.666667
Ahorros			
Ahorro en aserrado	196.6666667	5.50%	
Ahorro en madera	275	7.69%	
Ahorro total	471.6666667	13.19%	

De esta forma, se puede afirmar que, considerando los precios de mercado previamente mencionados, el aserradero ‘Hermanos Mori’ subvenciona en costos a TECHO en un 5,50%.

1. Personal y Competencias

Para esta investigación se ha recurrido a observaciones en el centro de trabajo de “Hermanos Mori” y entrevistas semiestructuradas a la administradora y el Maestro de obra Marcos Mori, así como también a los trabajadores para de ese modo obtener la información de manera certera. Asimismo, se ha adaptado el modelo de Innóvate Perú para la realización de esta ficha de evaluación.

Tabla 33: Ficha de evaluación

Cargo	Nombre	Tiempo con los Mori	Edad	Sexo	Competencias técnicas que posee	competencias técnicas que requiere	Sistema de remuneración
Administradora	Ana Tapia	5 años	48	F	4/7	2,3 y 4	Comisiones
Maestro	Marcos Mori	10 años	40	M	7/7	-	Monto fijo
Maestro	Julio Tapia	3 años	28	M	7/7	-	Monto fijo
Trabajador	Jhon	10 años	35	M	5/7	4,7	Destajo
Trabajador	José	10 años	30	M	7/7	-	Destajo
Trabajador	Miguel	10 años	24	M	7/7	-	Destajo
Trabajador	Anthony	10 años	25	M	6/7	4	Destajo
Trabajador	Guidson	1 año	22	M	5/7	4,7	Destajo
Competencias de administrador					Competencias técnicas de aserradero		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación 2. Creatividad 3. Control 4. Capacidad de planificación 5. Capacidad de negociación 6. Trabajo en equipo 7. Liderazgo 					<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso de máquina 2. Corte de madera 3. Clavado 4. Armado de estructuras (cascos) 5. Forrado (machihembrado) 6. Encolado 7. Ensamblaje 		

En base a lo mostrado en la ficha, se puede observar que parte de las competencias requeridas de mejora por parte de los trabajadores son el armado de casco, lo cual no indica un inadecuado manejo, sino una mayor cantidad de tiempo que se demanda en la construcción de estructuras, producto de la experiencia de cada trabajador; asimismo, para suplir este tiempo de trabajo se opta por el trabajo en parejas. Por otro lado, el ensamblaje es una actividad que lo tienen los maestros y los de mayor experiencia; por ello, es preciso recalcar, que el tiempo introducido en la ficha es el tiempo de trabajo en el aserradero ‘Hermanos Mori’.

Adicionalmente, se presenta una evaluación de habilidades blandas que permitirá saber los puntos de fluencia de cada miembro de trabajo del aserradero.

Tabla 34: Ficha de competencias

Cargo	Nombre	Habilidades blandas	Observaciones de mejora
Administradora	Ana Tapia	5/7	1 y 4
Maestro	Marcos Mori	5/7	4,5
Maestro	Julio Tapia	4/7	4,6 y 7
Trabajador	Jhon	4/7	1,3,4
Trabajador	José	4/7	3,4 y 6
Trabajador	Miguel	4/7	3,4 y 6
Trabajador	Anthony	5/7	5 y 6
Trabajador	Guidson	4/7	1,3 y 6
Habilidades blandas			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Orden de trabajo 2. Trabajo en equipo 3. Responsabilidad 4. Detallista 5. Facilidad de comunicación 6. Puntualidad 7. Proactividad 			

En esta ficha, se ha podido identificar que los puntos de mejora están basados en la responsabilidad y puntualidad, las cuales son variables influenciadoras en el desempeño de trabajo. Cabe mencionar, como se ha explicado en el sistema de gestión del aserradero, que los trabajadores de la ficha no son trabajadores fijos, sino que estos van rotando en cada aserradero del sector; sin embargo, los mencionados son las personas que siempre acude los ‘Hermanos Mori’ —además de los trabajadores adicionales que pueda necesitar— debido al tiempo y confianza de su trabajo. Por ello, a pesar de no existir una formalidad estructural como trabajadores fijos, el señor Marcos Mori siempre trata de contar con un seguimiento, incentivos y reconocimientos de estos trabajadores. Estos reconocimientos relacionados a cumpleaños, buen desempeño sobre los demás, fechas importantes (Navidad, Año Nuevo, etc.).

m. FODA

En este apartado, se presentará las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en el aserrado, producto de las investigaciones realizadas en este documento, así ha sido corroborado por la administradora de la empresa “Hermanos Mori”.

Tabla 35: Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de ‘Hermanos Mori’

Fortalezas	Oportunidades
Cuentan con un local propio para la fabricación y almacenamiento de paneles	Trabajos masivos con instituciones públicas (contexto de desastres naturales)
Cuenta con trabajadores familiarizados con las medidas de corte de los paneles de TECHO aproximadamente ya 1 año	
Cultura de honestidad en el trabajo	Mayor demanda de casas prefabricadas por contexto de desastres naturales
Alta adaptabilidad a los pedidos del cliente	
Experiencia de 15 años en el sector de Aserrado	
Buenas relaciones	Desarrollo de sus habilidades técnicas, promoción por parte de alguno de sus clientes
Buen clima laboral	
Precios accesibles	
Ubicación de la empresa	Los paneles pueden ser exportados
Deseo de superación	
Buen manejo de materiales a nivel interno	
Debilidades	Amenazas
No cuenta con procesos estandarizados o formales	Pueden sufrir robos de máquinas por el terreno en el que realizan sus operaciones
No cuenta con un número de trabajadores estables	La madera no llega a tiempo, lo cual implica un costo en tiempo, espacio y dinero
Cuentan con un local con pisos desnivelados (trabajan la madera en el piso)	Disminución de la oferta de la mano de obra
Carece de una gestión de calidad del producto final (El señor Mori no tiene forma de asegurarse que los paneles estén bien trabajados, presenta el producto en base a la confianza depositada en sus trabajadores)	Aumento del precio de mano de obra
Ausencia de medidas de seguridad	Perder a sus proveedores de materia prima
No cuentan con servicios higiénicos	
No tienen estrategias de promoción de su producto final	Accidentes por ubicación de trabajo cerca de la autopista
No se logra hacer algo con la madera sobrante	
Falta de máquinas o herramientas (pistolas de clavos, mejores sierras, etc.)	Existencia de otros aserraderos con mejores procesos de transformación
Carecen de un sistema de gestión (Marketing, Finanzas, etc.)	Aserraderos con mayor tecnología
Inexistencia de capacitación hacia los trabajadores	

1.6. Etapa 6: Análisis de las facultades del proveedor para cumplir con los requerimientos de TECHO

Como se mencionó en la etapa 4, es importante que exista algún nivel de confianza para ambas partes. Así, a continuación se presentarán las variables de cómo la confianza se convierte en acción; con lo cual se podrá concluir que la empresa aserradera ‘Hermanos Mori’, podrá cumplir con las capacidades de forma efectiva ante los requerimientos impuestos por TECHO. Además, se presentará al final de esta etapa las posibles oportunidades de mejora que se pueden aplicar teniendo en cuenta las facultades del proveedor.

1.6.1. Dependencia Mutua

Mientras que TECHO sea constante en los niveles de demanda en el servicio de aserrado de la empresa proveedora ‘Hermanos Mori’ se continuará laborando, puesto que a pesar de que dicho servicio represente un precio debajo del mercado por la elaboración de un panel, se mantiene un margen de ganancia, pues en palabras del dueño del aserradero en cuestión, Marcos Mori, con TECHO se gana por el volumen de casas a construir²⁸. De la misma forma, mientras que el aserradero pueda ser capaz de construir más paneles y con la calidad especificada en la ficha técnica de construcción, TECHO podrá construir más viviendas y por lo tanto llegar a un mayor número de beneficiarios.

Asimismo, la directora de Finanzas afirma que existe una dependencia sobre los aserraderos respecto a TECHO. Esto debido principalmente a que se exige al aserradero un módulo con estructura y especificaciones técnicas diferentes de las que los aserraderos manejan para la prefabricación de las viviendas en sus negocios. Esto último, en palabras de la misma, genera una curva de aprendizaje; por lo cual no pueden tomar decisiones de cambio de aserradero así como lo hacen respecto a sus otros proveedores sin que esto implique una inversión de tiempo y dinero habitual por el cambio. Por ejemplo, si no hay madera en SODIMAC, se cotiza en Madera Andina o Arauco y se tramita la orden de compra; en cambio con un aserradero se debe cotizar a otros que cumplan con los requerimientos especificados en la etapa 3 (lo cual toma incluso semanas, de acuerdo a las entrevistas realizadas a la encargada del área de compras), además de esperar por lo menos dos construcciones para asegurarse de que estos sí puedan realizar los cortes específicos de la madera según la ficha técnica de TECHO sin que esto implique la supervisión de un voluntario experto en el tema.

²⁸ “Volumen de casas a construir” se refiere a la construcción promedio de 12 casas mensuales durante el año.

Por otro lado, el aserradero también considera que existe una dependencia sobre TECHO respecto a los mismos, puesto que TECHO es considerado un cliente recurrente, que brinda trabajo de forma continua y asegura que el negocio no tenga tiempos muertos. Con todo ello, se busca fidelizar y trabajar a largo plazo con esta organización.

1.6.2. Coincidencia de Metas

Como es mencionado en la teoría, la dependencia mutua por sí sola conlleva al estancamiento. Por esta razón es necesario conocer y establecer objetivos comunes que generen beneficios máximos para su relación. Dicho esto, cabe mencionar que la motivación²⁹ del dueño del aserradero, Marcos, en ayudar en causas sociales es una variable que va en sincronía con el fin de TECHO.

1.6.3. Conocimiento de la competencia

La competencia del proveedor en cuestión respecto a los requerimientos y requisitos de TECHO sobre este han sido validados en los puntos de “especialidad” y “nivel de desarrollo” enumerados anteriormente. Asimismo, se evaluará también el mismo tema bajo las 4 áreas mencionadas en la siguiente tabla.

Tabla 36: Conocimiento de la competencia

Habilidades	Experiencia de 15 años en el aserrado
	Conocimiento técnico de los cortes específicos brindados por TECHO
	Conocimiento de procesos para el armado de paneles bajo el método de machihembrado
Estructura de costos	Costos variables superan a sus costos fijos
	Posibilidad de reducción de costos
Factores de riesgo	No se cuenta con una estrategia para administrar riesgos
	Carencia de gestión de calidad
	Ausencia de revisiones financieras y/o de contabilidad
	Dificultad para controlar y supervisar el trabajo del personal
Potencial para la relación	Interés de generar y mantener una relación de largo plazo
	Motivación intrínseca de ayudar en causas sociales
	Flexibilidad en las descargas tardía de listones
	Subsidio producto de los descuentos de paneles

²⁹ Se puede afirmar que el dueño del aserradero tiene motivación en ayudar a causas sociales debido a que este lo ha mencionado en las entrevistas y que anteriormente brindó sus servicios a fines sociales como la construcción de casas a beneficio de una parroquia.

En el cuadro se puede observar que si bien el aserradero ‘Hermanos Mori’ no cumple con los puntos del área “factores de riesgo”, este se puede considerar competente, pues cumple con los puntos de las otras tres áreas (habilidades, estructura de costos y potencial para la relación).

De esta manera, con el análisis y descripción de la dependencia mutua, coincidencia de metas y el conocimiento de competencia como puntos existentes entre ambas organizaciones se demuestra la materialización de la confianza entre ambos actores. En donde con el análisis del conocimiento de competencia se puede afirmar que los ‘Hermanos Mori’ puede actuar ante los requerimientos de TECHO.

1.6.4. Áreas de oportunidad a establecer

Asimismo, en base a las situaciones anteriormente encontradas, los análisis realizados, las debilidades del proveedor y teniendo en cuenta los requerimientos de TECHO hacia estos mismos (ver anexo M), se identificaron oportunidades de mejora. Estas oportunidades son actividades que el proveedor debería ejecutar sobre aspectos de su realidad actual para entregar paneles que satisfagan en mayor porcentaje las exigencias (requerimientos) del cliente.

Tabla 37: Áreas de oportunidad

¿Qué debería hacer el proveedor para mejorar?
Invertir recursos en una mejor capacitación para su mano de obra.
Mejorar el control sobre sus procesos para asegurar un mejor producto.
Mejorar las instalaciones donde trabajan. (Pisos de cemento, distribución ordenada del ambiente, ampliación de sus instalaciones)
Adquirir máquinas que faciliten y hagan más preciso el clavado de los paneles. Esto también acortará el tiempo invertido por panel.
Adquirir máquinas que mejoren los cortes de los listones de madera. Esto también acortará el tiempo invertido por panel.
Adquirir equipamiento de seguridad como guantes y lentes y medidas de seguridad como señalizaciones, botiquín, extintor.

1.7. Etapa 7: Formulación de la Propuesta

En esta etapa se presentará el Programa de Desarrollo de Proveedores (‘Hermanos Mori’). En este sentido, se realizará una descripción general del proyecto, así como el objetivo general y los específicos; de esta manera, se desarrollarán las estrategias de acuerdo a los resultados esperados de la propuesta de desarrollo de proveedores así como sus riesgos, mitigadores e indicadores.

1.7.1. Descripción General

Con el presente plan de mejora se pretende mostrar la importancia que tiene el desarrollo de proveedores para la ONG TECHO, el cual fortalecerá la relación con uno de sus proveedores estratégicos que no posee la capacidad de gestión y el control de calidad necesaria para reducir sus márgenes de error. A su vez, este contribuirá en la mayor generación de valor proveniente de ahorros en recursos y tiempos.

1.7.2. Objetivos

Dentro de los objetivos del programa de desarrollo de proveedores, para la presente investigación y en base a los hallazgos desarrollados en las etapas anteriores, se propone dos objetivos principales: mejorar la gestión de calidad del proveedor de aserrado de madera, y mejorar la organización interna del trabajo de la empresa. Para el desarrollo de ambos objetivos, se tomará en cuenta los puntos que se encuentran en la SBA de la ONUDI.

A continuación, se señalará los objetivos generales y los objetivos específicos de la propuesta para el plan de mejora del Desarrollo de Proveedores:

Tabla 38: Objetivo general 1

Objetivo General 1: Mejorar la gestión de calidad del proveedor de aserrado de madera	
Objetivos específicos	Resultados esperados
OE 1: Elaborar un manual de trabajo en base al proceso técnico de la construcción de paneles.	La estandarización de los procesos de construcción de viviendas. El aprendizaje de los procedimientos para la construcción de viviendas por parte de los colaboradores de menor experiencia. El dotar de la capacidad de manipulación de manera correcta la maquinaria del aserradero a todos los colaboradores.
OE2 : Capacitar al equipo de aserraderos en gestión de calidad en base al ISO 9001	El lograr que los colaboradores entiendan los temas de compromiso, liderazgo y enfoque basado al cliente. La incorporación de la gestión de la calidad, de la cooperación, aprendizaje y mejora continua.
OE 3: Seguir y monitorear la ejecución del control de calidad.	El aseguramiento, de acuerdo a los manuales y capacitaciones, de que se realice los procedimientos y procesos del aserrado de la forma impartida. La reducción de fallas técnicas de los paneles y viviendas construidas.

OE1: Lo que se espera es que exista un solo método de trabajo respecto a la manipulación de máquinas, construcción de cascos, machihembrado de paneles de pared y paneles de piso. De esta forma, se pretende optimizar el trabajo de los colaboradores de la

empresa “Hermanos Mori” y que se evite caer en errores de clavado y encuadre con métodos individuales de aserrado.

Asimismo, se espera que la curva de aprendizaje de los colaboradores nuevos disminuya, pues tendrán un formato con especificaciones técnicas respecto a los diferentes diseños de casa que realizan los “Hermanos Mori”, dentro de los cuáles se encuentran las viviendas de TECHO.

OE2: Con este objetivo se pretende que los colaboradores se concienticen sobre la importancia de la planificación, articulación y control de los procesos que ejecutan para la entrega de un producto de mayor calidad.

OE3: Este objetivo busca asegurar la reducción en las fallas técnicas ocurridas en la construcción de paneles, puesto que el seguimiento permitirá la sostenibilidad de estas medidas en el futuro de la organización.

Tabla 39: Objetivo general 2

Objetivo General 2: Mejorar la organización interna del trabajo en la empresa	
Objetivos específicos	Resultados esperados
OE1: Modernizar el taller con Tecnología: Compra de pistola de clavos para los procesos de aserrado.	Ahorro de tiempo en los procesos de elaboración de cascos y machiembado. Mejores acabados en la madera (no se rajarán las maderas, no habrá clavos sobre expuestos) Mitigación del riesgo de accidentes por la sobre exposición de clavos en la madera durante la carga de los paneles, así como por la manipulación de los mismos Ahorro en costos por clavos
OE2: Favorecer el trabajo en equipo,	Disminuir el número de errores de construcción de paneles por parte de los trabajadores nuevos o aprendices Alentar el trabajo en equipo de los trabajadores. Alentar a una cultura de <i>feedback</i> , aprendizaje y competitividad.

OE1: Con este objetivo en concreto se espera implementar una herramienta clave al taller del aserradero con el fin de lograr mayor eficiencia en su trabajo, el cual involucre menores tiempos de trabajo en el armado y machihembrado de paneles y la mitigación de accidentes.

OE2: Con este objetivo se espera el involucramiento de todos los miembros de la empresa en la formación de equipos de trabajo y de un adecuado sistema de comunicación, que

facilite el trabajo con una cultura de aprendizaje, lo cual a su vez colabore con la disminución de errores.

1.7.3. Estrategias

A continuación, se presentarán las estrategias para la implementación del Desarrollo de Proveedores en base a cada objetivo planteado.

Tabla 40: Estrategias para la implementación del Desarrollo de Proveedores en base al objetivo general 1

Estrategia 1: Mejora de la gestión de calidad del proveedor de aserrado de madera	
Objetivo	Acciones
Elaborar un manual de Trabajo en base al proceso técnico de la construcción de paneles.	Definir los temas del manual -Procedimientos -Interacción entre los procesos -Política de calidad: objetivos de calidad, compromiso de la dirección (Marcos y Ana) -Manejo de maquinas - Diseños de vivienda (cortes, dimensiones y método)
Capacitar al equipo de aserraderos en gestión de calidad en base al ISO 9001	- Desarrollar el tema de compromiso y liderazgo. - Identificar la necesidad del cliente - Generar el involucramiento de todos los miembros de la empresa - Crear un sistema de mejora continua (innovación en los procesos) - Crear un adecuado sistema de comunicación (posters slogans, información del trabajo)
Seguir y monitorear la ejecución del control de calidad.	- Elaborar de un <i>check list</i> que permita el seguimiento y control de los procesos - Elaborar indicadores para el seguimiento de calidad en los procesos. - Elaborar mejoras en base al seguimiento y monitoreo del control de calidad

Tabla 41: Estrategias para la implementación del Desarrollo de Proveedores en base al objetivo general 2

Estrategia 2: Mejorar la organización interna del trabajo en la empresa	
Objetivo	Acciones
E1: Modernizar el taller con tecnología.	Compra de las 5 pistolas de clavos para los procesos de aserrado Capacitación del uso de las pistolas.
E2: Favorecer el trabajo en equipo	Generar los equipos de trabajo para el armado de paneles. Mantener el pago por destajo considerando a cada equipo como un solo individuo. Capacitar al maestro Mori para que seleccione a los miembros del equipo, tomando en cuenta la experiencia de cada trabajador.

1.7.4. Riesgos y Mitigadores

A continuación, se presentan los riesgos y mitigadores en base a cada objetivo.

Tabla 42: Riesgos y mitigadores en base a los objetivos generales 1 y 2

Objetivo	Riesgos	Mitigadores
Objetivo General 1 : Mejorar la gestión de calidad del proveedor de aserrado de madera		
Elaborar un manual de trabajo en base al proceso técnico de la construcción de paneles.	-Términos difíciles de entender. -Rechazo a la lectura del manual por parte de los trabajadores	-Utilización de glosario para los términos técnicos -Implementación de motivadores para la lectura del manual.
Capacitar al equipo de aserraderos en gestión de calidad en base al ISO 9001.	-Que el equipo no logre comprender con claridad la capacitación.	-Utilizar metodologías interactivas como lluvias de ideas, <i>design thinking</i> e integrar a los colaboradores en el proceso y generación de ideas para temas como necesidades del cliente, innovación de procesos.
Seguir y monitorear la ejecución del control de calidad.	-Que no se monitoree el trabajo en base a los manuales o no siga los puntos del control de procesos.	-Crear incentivos en pro del cumplimiento de dicho proceso
Objetivo General 2: Mejorar la organización interna del trabajo en la empresa		
Modernizar el taller con tecnología	-Accidentes por el uso no adecuado de las pistolas de clavos.	-Hacer un banner de instrucciones sobre el buen uso de dicha pistola y que estén en un lugar visible.
Favorecer el trabajo en equipo	-Rechazo del personal de trabajo hacia el nuevo modelo de trabajo. Básicamente que el trabajador con mayor experiencia no quiera trabajar con el de menor experiencia por miedo a recibir menores pagos.	-capacitación con un video, que conozcan los casos de éxito del trabajo en equipo. Es importante que entiendan que la generación de beneficios será mayor con este método de trabajo a Largo plazo.

1.7.5. Indicadores

Para que las estrategias sean llevadas de forma óptima es necesario medirlas bajo indicadores. De esta forma, se sabrá específicamente en qué se falla y en qué se es óptimo para finalmente generar una mejora continua en los procesos.

A continuación, se explicarán los indicadores para la Propuesta de Desarrollo de Proveedores.

Tabla 43: Indicadores para la Propuesta de Desarrollo de Proveedores

Nombre del indicador	Fórmula	Observaciones
Porcentaje de conductas aprendidas	$\%CA = \frac{NCD}{NTCE} * 100$	Este indicador permite evaluar el nivel de cambio conductual de la persona luego de haber asistido a una actividad de capacitación. Se debe contar con una lista de aprendizajes esperados, expresados como conductas. Se observa a la persona y se registran las conductas que se ajustan a los aprendizajes esperados, y luego se realiza el cálculo, determinando el porcentaje de ajuste al estándar.
Efectividad del trabajo del aserradero	$\%ET = \frac{\# PBH}{\# TPC} * 100$	Este indicador permite evaluar el porcentaje de paneles que no cuentan con algún error técnico respecto al total de paneles trabajados.
Efectividad de construcción de paneles por el uso de pistola	$\%EC = \frac{\# PAP}{\# PAM} * 100$	Este indicador permite evaluar la efectividad del uso de la pistola con clavos sobre la elaboración del clavado con un martillo convencional.
Trabajo en equipo	$\frac{\# \text{de errores recurrentes con nuevo sistema de trabajo}}{\# \text{de errores recurrentes con trabajo convencional}} * 100$	Este indicador permite conocer la efectividad del nuevo modelo de trabajo

Estos indicadores propuestos deben ser realizados por el grupo designado por TECHO para la implementación del PDP conjuntamente en colaboración del líder del aserradero, el señor Marcos Mori, en los periodos de construcción. La recabación de datos debe darse durante las jornadas de labor que abarque la construcción de los paneles solicitados por la ONG.

Con la información recogida en los días de observación para la presente investigación podemos tomar como línea base para los indicadores el siguiente cuadro:

³⁰ NCD: Número de Conductas Demostradas por la persona. NTCE: Número Total de Conductas Esperadas, o también llamados aprendizajes esperados.

³¹ PBH: Paneles Bien Hechos (paneles que cumplen con las especificaciones de TECHO y que sus acabados no generen una potencial situación de conflicto. Revisar etapa 3 del PDP). TPC: Total de Paneles Trabajados

³² PAP: Paneles Armados con Pistola. PAM: Paneles Armados con Martillo

Tabla 44: Línea Base de Indicadores

Porcentaje de conductas aprendidas (ver tabla 34)		
Cargo	Nombre	Habilidades blandas
Administradora	Ana Tapia	71%
Maestro	Marcos Mori	71%
Maestro	Julio Tapia	57%
Trabajador	Jhon	57%
Trabajador	José	57%
Trabajador	Miguel	57%
Trabajador	Anthony	71%
Trabajador	Guidson	57%
Efectividad del trabajo del aserradero (ver nota 20)		
Paneles Bien Hechos		105
Total de paneles construidos		135
%ET		78%
Efectividad de construcción de paneles por el uso de pistola		
# de paneles hechos con martillo		20 al día
<p>La línea base de los indicadores ha sido calculada en base a la construcción de las 15 casas que utilizan como ejemplo explícitamente señalado en el punto 1.3.1 <i>Políticas y procedimientos de compras</i> dentro de la etapa 3 de las etapas del PDP en el capítulo 5 de la investigación, y a las observaciones y conversaciones mantenidas durante las visitas al aserradero.</p>		

1.7.6. Presupuesto

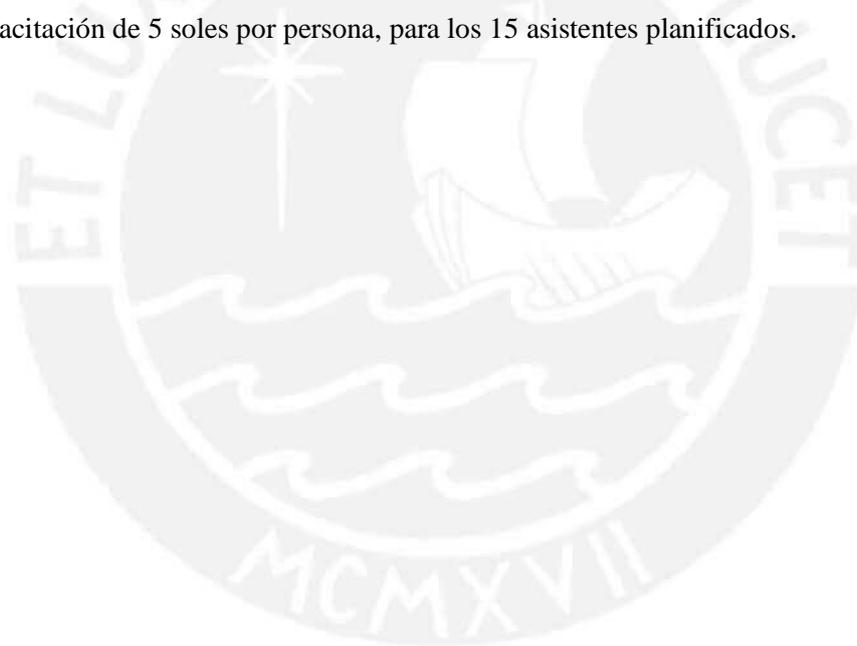
Tabla 45: Presupuesto

N°		Unidades	Precio unitario (S/.)	Sub total (S/)
	Manual de trabajo			
1	Costos de movilidad de personal TECHO (4 visitas)	-	-	100.00
2	Diseño del manual	-	-	600.00
3	Impresión del manual (15 manuales de 10 hojas cada uno)	15 unidades	10.00	150.00
	Capacitación del equipo en ISO 9001			
4	Capacitación de equipos de trabajo y comunicación efectiva (4hrs)	1 sesión	600.00	600.00
5	Capacitación de ISO 9001 (8hrs)	2 sesiones	500.00	1,000.00
6	Coffee break	30 personas	5.00	150.00
7	Local (1 día y medio)	1.5 días	300.00	450.00
8	Materiales (impresiones, lapiceros, papelógrafos, plumones)	-	-	150.00
	Modernizar el taller con tecnología			
9	Pistolas de clavos	5 unidades	1,500.00	7,500.00
10	Guantes	10 pares	12.10	121.00
11	Lentes	10 unidades	15.00	150.00
12	Cascos	10 unidades	10.00	100.00
	Favorecer el trabajo en equipo			
13	Capacitación de nuevo sistema de trabajo (2h)	1 sesión	-	-
14	Coffe break	15 personas	5.00	75.00
TOTAL				S/. 11,146.00

1. Costo de movilidad: Se considera el costo de movilidad de 1 persona para hacer 4 visitas al aserradero de Marcos Mori y construir el libreto para el manual de trabajo con el detalle de los procesos que este contendrá.
2. Diseño del manual: Se realizó un cotización del costo de los servicios de un diseñador por la elaboración de un manual de 10 hojas sobre procesos. Este diseño no incluye la elaboración de los libretos.
3. Impresión de manual: Se imprimirán 15 manuales a colores en papel Couché.
4. Capacitación de equipos de trabajo y comunicación efectiva: Se contratará a un facilitador para una sesión de 4 horas.
5. Capacitación de ISO 9001: Se contratará a un facilitador para 2 sesiones de 4 horas cada una respecto la aplicación de las normas ISO9001.
6. Coffee Break: Se contratará 2 servicios de coffee break de 5 soles por persona para los 15 asistentes a las capacitaciones (facilitador, equipo del aserradero y equipo TECHO).

Será 1 coffee en la mitad del primer día de capacitación y 1 coffee al final del segundo día de capacitación.

7. Local: Se alquilará un local por 1 día y medio en los alrededores del aserradero. El equipo de TECHO lo acondicionara con proyector, pizarra y sillas de su propiedad.
8. Materiales: Se incluyen materiales para el desarrollo de la capacitación como lapiceros, hojas bond, papelógrafos, folders y plumones gruesos.
9. Pistola de clavos: Se comprarán 5 pistolas de clavos Bosch 18v Profesional. (Estás serán cofinanciadas por el aserradero y TECHO)
10. Guantes: Se comprarán 10 pares de guantes de seguridad para su utilización en el taller.
11. Cascos: Se comprarán 10 cascos de seguridad para su utilización en el taller.
12. Lentes: Se comprarán 10 lentes de seguridad para su utilización en el taller.
13. Capacitación de nuevo sistema de trabajo: Se designará a un voluntario de TECHO para la presentación y absolución de consultas respecto del nuevo sistema de trabajo.
14. Coffee Break: Se contratará 1 servicio de coffee break para el término de la capacitación de 5 soles por persona, para los 15 asistentes planificados.



CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

- Un Programa de Desarrollo de Proveedores sí contribuye en la propuesta de valor (Satisfacer la necesidad de hábitat) de la ONG TECHO debido a que con el desarrollo del proveedor en cuestión, la capacidad de oferta por parte del mismo aumenta al optimizar sus procesos; lo que se traduce en recursos de mayor calidad, disminución de costos y mejores servicios brindados; por lo cual, TECHO también tendrá la capacidad de aumentar la oferta de su servicio de construcción de viviendas. De esta forma, podemos afirmar que un PDP genera valor social al satisfacer en mayor número la cantidad de beneficiarios. Generándose también una gestión de impacto, pues TECHO podrá ser percibido como una organización que vela por sus beneficiarios, lo cual generará mayores oportunidades de inversión para el mismo.
- El PDP es una herramienta de gestión que puede mejorar la relación de TECHO con su proveedor, esto debido a que el programa en cuestión requiere de la participación continua de ambos actores, en pro del beneficio mutuo que pueden tener en sus organizaciones a largo plazo. Estos beneficios se reflejan en un alineamiento de las prácticas de gestión, la formalización de procesos y condiciones contractuales, y en una mejor capacidad de respuesta ante cambios imprevistos. Asimismo, la aplicación del PDP lograría que se establezca relaciones de medio y largo plazo con el proveedor estratégico, basados en la cooperación. Así, se puede afirmar que la relación con el proveedor es importante, pues al alinearse dichas metas permite la generación de valor, propia de la cadena de abastecimiento de TECHO.
- El aserradero “Hermanos Mori” necesita implementar un sistema de control de los procesos que realiza en el armado de viviendas para mejorar sus estándares de calidad del producto que ofrece. Esto no sólo lo beneficiará respecto a la demanda de TECHO, sino que multiplica sus posibilidades de ser contratados por otras organizaciones.
- Después del análisis realizado en la caracterización de productos que brinda TECHO, se puede afirmar que solo el de construcción de viviendas de emergencia es el que presenta dependencia mutua con su proveedor de aserrado. Por lo que esta condición hace de este producto/servicio apto para la aplicación del PDP
- Se puede afirmar que, para que TECHO pueda aplicar el PDP es necesario que tenga una capacidad sólida de gestión. De esta forma, la ONG debe fortalecer sus debilidades internas en los procesos de gestión del área de compras y abastecimiento. Debido a hechos como el bajo poder de negociación con los proveedores de madera, lo cual genera que los listones de madera lleguen a destiempo al local del aserradero; la falta

de un control más tangible sobre los procesos de compras y abastecimiento respecto al servicio/producto de Construcción de Viviendas de emergencia, y el incumplimiento de la disponibilidad de voluntarios pactadas con el aserradero. De esta manera, el nivel de cumplimiento hacia los aserraderos respecto a los acuerdos de requerimientos de trabajo es de solo 20%; mientras que el nivel de cumplimiento del aserradero respecto lo que debe cumplir para TECHO es del 80%.



CAPÍTULO 7: RECOMENDACIONES

- Si bien es cierto, existen riesgos presentes en todo programa de desarrollo de proveedores, el aserradero Hermanos Mori cuenta con una motivación intrínseca vinculada a la ayuda de personas necesitadas la cual podría mitigar tal riesgo. Sin embargo, esta situación puede superarse fomentando relaciones de colaboración y cooperación donde las partes puedan ver a primera mano los beneficios de la cooperación. Así, se recomienda motivar al aserradero con el sistema de promoción online a través de su página y en su web como colaborador clave (de TECHO). Es un motivador que apalancaría al aserradero para conseguir nuevos clientes.
- Se recomienda que se descentralice las funciones de la encargada del área de compras y abastecimiento. Consideramos importante que se delegue funciones como cotización con proveedores y la gestión de los mismos para que de ese modo el enfoque de los temas estratégicos propios del área se desarrollen a cabalidad por el encargado de dicha área. Para ello también se recomienda que TECHO elabore herramientas que permitan el desarrollo efectivo de procesos como control y seguimiento, así como el uso de indicadores para el mejor manejo de sus objetivos de área. Esto es importante para generar una relación sólida con los proveedores y así evitar escándalos mediáticos y de reputación respecto a su relación con este grupo de interés en específico.
- Se recomienda que TECHO gestione las negociaciones con sus proveedores de una forma más estratégica en pro de la obtención de mayores beneficios. De esta forma, se recomienda también que se evalúe el desempeño de proveedores de tales como el de los listones de madera como el de los aserraderos a través de indicadores como tiempos de entrega, calidad, flexibilidad y de forma mensual. Para así asegurar la rigurosidad en los procesos en cuanto al seguimiento de la ficha técnica respecto a los cortes de madera para la realización de los paneles.
- Se recomienda que el personal de TECHO se haga cargo del PDP, específicamente el o la líder del área de compras y abastecimiento. El presupuesto estimado del PDP sería de aproximadamente 11 146 nuevos soles, el cual se sugiere sea cofinanciado. Para ello deberá redactarse un contrato de deberes, derechos y requerimientos que ambas organizaciones deberán cumplir. Se recomienda acordar en dicho documento, estrictamente en cuanto al costeo del programa, que la ONG TECHO se encargue de la búsqueda de financiamiento para la implementación total de las estrategias del PDP, mientras que el aserradero debe retribuir con su mano de obra un porcentaje del costo

total del programa (por ejemplo, que el aserradero pague el 50% de la implementación del programa con 14 casas a coste cero).

- Una vez desarrollado el programa con los aserraderos “Hermanos Mori”, TECHO podría ver la oportunidad de desarrollar del mismo modo a otro u otros aserraderos, con el fin único de generar mayor valor social en base a las necesidades de habilidad que existe en el sector en el que dicha organización opera. De esta manera, se puede dinamizar incluso la economía del sector con las frecuencias de las construcciones y podría hacer más especializado al mismo. Es una premisa que no podemos afirmar; sin embargo, es un tema de investigación que se puede retomar más adelante.



REFERENCIAS

- Albrecht, K. (1990). *La revolución del servicio*. Bogotá: Legis Editores.
- Alasino, E. (2008). *Perú: ¿El reino de las ONG? Armonización de los donantes: Entre la eficacia y la democratización. Estudio de caso III*. Lima: Fundación para las relaciones internacionales y el diálogo exterior. Recuperado de http://fride.org/descarga/WP49_ONGs_Peru_ESP_feb08.pdf
- Alayón, N. (1980). El asistencialismo en la Política Social y en el Trabajo Social. *Revista Acción Crítica*, (7), 1-10. Recuperado de <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/accioncritica/ac-cr-007-05.pdf>
- Alonso, G. (2008). Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor. *Palermo Business Review*, (2) 83-96.
- Arrascue, C. A. (2013). Propuestas de mejora para aumentar el cumplimiento de pedidos usando el modelo Scor en una corporación (Tesis de Grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú). Recuperado de <https://goo.gl/fgpMbZ>
- Arciniega, S. (2011). Hacia la Caracterización de culturas organizacionales. *Debates en sociología*, (36), 5-25. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/debatesensociologia/article/view/2166/2097>
- Arnoletto, E. J. (2007). *Administración de la producción como ventaja competitiva*. Recuperado de <https://goo.gl/6LuP4k>
- Báez, L & Zamora, E. (2003). *Difusión y promoción del proyecto*. San José, C.R.: Unidad Regional de Asistencia Técnica. Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan030133.pdf>
- Ballou, D. H. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministros* (5ta ed.). México: Prentice Hall.
- Barreiro, L. (14 de febrero de 2013). *¡Vuelven los 70! El asistencialismo como protagonista social* [Mensaje en un blog]. La voz de Galicia. Recuperado de <http://blogs.lavozdeg Galicia.es/nomepidancalma/2013/02/14/vuelven-los-70-el-asistencialismo-como-protagonista-social>
- Bautista, M. Á. (2007). *Gerencia de proyectos de gestión inmobiliaria: Fundamentos para la gestión de la calidad*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Bayarri, V., & Navarro, N. (2012). *Manual RS-ONG. Cooperar y crear valor para la sostenibilidad. Un reto en tres dimensiones: económica, social y medioambiental*. Madrid: ADI Servicios Editoriales.
- Beaumont, M. (2016). *Gestión social: estrategia y creación de valor*. Lima: Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (PUCP).
- Binder - Áviles (2013). *¿Qué es una ONG? El Manual para una ONG*. Departamento de Estado de Estados Unidos. Recuperado de <https://goo.gl/WcusF2>

- Cada año aparece en el Perú una ONG por reducción de Fondos (8 de mayo 2015). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/impres/año-desaparece-ong-peru-reduccion-fondos-89332>
- Calderón, J. (9 de setiembre 2008). Actores en la Cadena de suministro (SC) [Mensaje en un blog]. Logistweb – El portal logístico al alcance de todos. Recuperado de <https://logistweb.wordpress.com/2008/09/09/actores-en-la-cadena-de-abastecimiento-scm/>
- Cavusgil, S.T., Calantone, R.J., Zhao, Y. (2003). Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(1), 6-21. Chopra, S., & Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro. Estrategia, planeación y operación*. México: Pearson Educación.
- Centro de Innovación Tecnológica de la Madera [CITE Madera] (2017). *Carpintería Industrial de la Madera*. Recuperado de <http://citemadera.gob.pe/carpinteria-industrial-de-la-madera/>
- CORFO, Gobierno de Chile. (2015). *Manual de operaciones: Programa de Desarrollo de Proveedores – PDP*. Unidad de Desarrollo de Programas. Gerencia de Desarrollo Competitivo.
- Davis, K., & Blomstrom, R. (1966). *Business and its environment*. New York: McGraw-Hill.
- Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Oviedo (2015). *Estudio de investigación sobre las empresas tractoras de Asturias*. IDEPA. Informe ejecutivo. Recuperado de <https://goo.gl/PQpRXK>
- Diamond, J. (2005). *Collapse: How societies choose to fail or succeed*. Londres: Penguin.
- Díaz, N., & Castaño, C. (2015). Stakeholders: Base de la Sostenibilidad Empresarial. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 10(2), 94-108. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v10-n2/A7.10\(2\)94-108.pdf](http://www.spentamexico.org/v10-n2/A7.10(2)94-108.pdf)
- Díaz Cáceres, N. (2013) Relaciones de Poder en las Organizaciones a partir de Grupos de Interés. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 8(1), 231-248. Recuperado de <https://goo.gl/Cvc5uP>
- Drucker, P. (1990). *Managing the Non-Profit Organization*. New York: Harper Collins Publishers.
- (1994). *La sociedad post-capitalista*. (Trad. J. Cárdenas). Grupo Colombia: Editorial Norma.
- Dyer, J. & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1989). *Servucción, el Marketing de servicios*. McGraw-Hill / Interamericana de España S.A.

- Escobar, R (2010). *Las ONG como organizaciones sociales y agentes de transformación de la realidad: desarrollo histórico, evolución y clasificación*. Bogotá: Universidad Libre. Recuperado de <https://goo.gl/JTwYrf>
- Farfan, R. (2014). La Gestión de Relación con los Proveedores en la Cadena de Abastecimiento. *Sinergia e Innovación*, 2(2), 118-122. Recuperado de <http://revistas.upc.edu.pe/index.php/sinergia/article/view/216>
- Fernández, J. & Bajo, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *aDResearch ESIC*, 6(6), 130-143.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Press.
- Frahm, S. (7 de Agosto de 2003). *Supplier Development: A Survey of Risks and Benefits*. Obtenido de <https://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/supplier-development-a-survey-of-risks-and-benefits>
- Forest Stewardship Council Perú [FSC Perú] (s.f.). *Certificación FSC*. Recuperado de <https://pe.fsc.org/es-pe/certificacin>
- Fuentes Destrac, M. (10 de noviembre de 2008). ¿Asistencialismo o inversión social? La inversión social no humilla a las personas, sino que las respeta. Recuperado de <http://www.elperiodico.com.gt/es/20081110/opinion/78907>
- Giannakis, M., & Croom, S. (2004). Toward the Development of a Supply Chain Management Paradigm: A Conceptual Framework. *Journal of Supply Chain Management*, 40(1), 27 - 37.
- González, B. (8 de mayo de 2013). Matriz de Kraljic [Mensaje en un blog]. La innovación en las compra. Recuperado de <https://goo.gl/12bi9E>
- González, L. (2014). *El impacto del desarrollo de proveedores en la cadena de suministros*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Google Maps. (2017). [Mapa de ubicación Hermanos Mori, Lima, Perú en Google maps]. Recuperado el 20 de julio de 2017, de: <https://goo.gl/STV2tX>
- Hahn, C., Watts, C., & Kim, K. (1990). The Supplier Development Program: A Conceptual Model. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 26(2).
- Handfield, R., Krause, D., Scanell, T., & Monczka, R. (2000). Avoid the Pitfalls in Supplier Development. *MIT Sloan Management Review*. Winter 2000., 41(2), 37-49.
- Hartley, J. & Jones, G. (1997). Process Oriented Supplier Development: Building the Capability for Change. *Journal of Supply Chain Management*, 33(3), 24-29
- Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de investigación*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores.

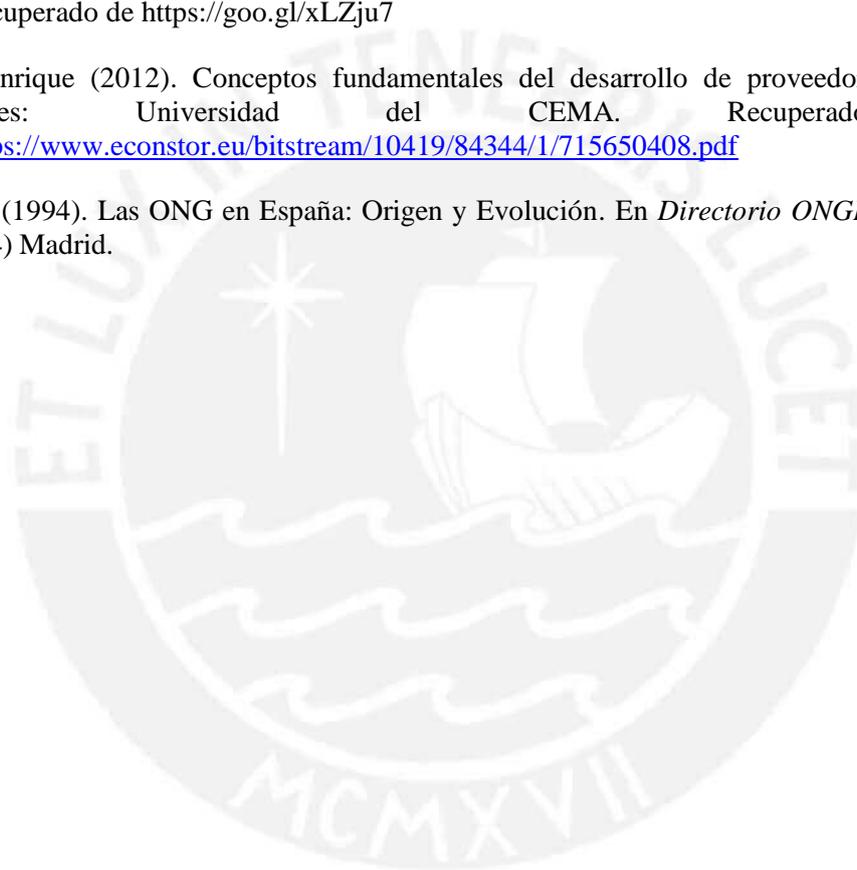
- Hernández-Pólito, A., Astudillo, M., & Lezama L. (2013). El estudio de caso como estrategia, método y objeto de investigación en Administración. México D.F: ANFECA.
- Herranz, R. (2007). Caracterización de una ONG. En Herranza, R. *Las ONG: un sistema de indicadores para su evaluación y gestión*. Ediciones UIB.
- Herrera, M., & Osorio J. (2006). Modelo para la gestión de proveedores utilizando AHP difuso. *Estudios Gerenciales*,(99), 69-88.
- Herrero, J. (1999). *Las Nuevas Relaciones con los Proveedores: Partnerships*. Universidad de Oviedo.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme*. Lima: Dirección Nacional de Cuentas Nacionales deL INEI. Recuperado de <https://goo.gl/JEGysr>
- (2017) *Producción Nacional - Enero 2017. Informe técnico N°1 - Marzo 2017*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03-produccion-nacional-ene2017.pdf>
- Ishikawa, K. (1985). Supplier development from the minority supplier's perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 34 -41.
- ISO (2010). *ISO 26000:2010 (es). Guía de Responsabilidad Social*. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- Johansen, Ó. (1982). *Anatomía de la empresa. Una teoría general de las organizaciones sociales*. México D.F.: Limusa.
- Kamman, D., & Bakker, E. (2004). Changing supplier selection and relationship practices: a contagion process. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 10(2), 55-64.
- Karras, C. L. (1970). *The Negotiating Game*. New York: Thomas Y. Crowell Company.
- (1974). *Give & Take: The Complete Guide to Negotiating Strategies and Tactics*. New York: Thomas Y. Crowell Company.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1986). *Psicología social de las organizaciones*. Trillas.
- Korten, D. (1990) *Getting to the 21th century: Voluntary action and the global agenda*. West Hartford: Kumarian Press.
- La industria de la madera ve con esperanza el plan de reconstrucción del país (2 de Abril de 2017). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impresa/economia/861425-la-industria-de-la-madera-ve-con-esperanza-el-plan-de-reconstruccion-del-pais>
- Laseter, T. M. (2000). *Alianzas Estratégicas con Proveedores: Un modelo de abastecimiento equilibrado*. Bogotá: Editorial Norma.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2004). *Sistema de Información Gerencial* (8va ed.). México: Pearson Educación.

- Li Bonilla, F. (2010) *El valor Económico agregado (EVA) en el valor de negocio*. Costa Rica: Escuela de ciencias de la administración. Universidad Estatal a Distancia. Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan044043.pdf>
- Lillo, F., Marco, B., Molina, J. & Quer, D. (1999). *Gestión de la diversidad y alianzas estratégicas con Proveedores, Distribuidores y Clientes*. Universidad de Alicante.
- Lo que da sentido a nuestro trabajo (15 de Diciembre de 2015). *El país*. Recuperado de https://elpais.com/elpais/2015/12/04/planeta_futuro/1449245006_813544.html
- Malhotra, N. K. (1997). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.
- Martín L. Á. (2014). *Providers Management. An Introduction to Supply Chain Management Methodology according to the Itil Framework*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Martínez, E. (1999). La gestión del suministro sostenible: Un estudio empírico. *Revista Internacional de Economía de la Producción*, 168-182.
- Martínez, J. (2011). *Empresas familiares. Reto al destino*. Buenos Aires: Ediciones Gránica S.A.
- Medina Giacomozzi, A. (2011). Valor económico de la empresa: alcances y consideraciones. *Contabilidad y Negocios*, 6(12),36-49. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/1651/1597>
- Menacho, J. (2006). Estudio exploratorio sobre los valores organizacionales de una Organización No Gubernamental de desarrollo internacional (Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <https://goo.gl/MVuwRo>
- Miglierini, F. M., & Treviño, E. J. (2012). Factores que Afectan el Desarrollo de Proveedores en una Cadena de Valor Integrada. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(2), 129-158.
- Ministerio de la Producción del Perú. (s.f.). *Programa de Desarrollo de Proveedores, de Innóvate Perú*. Retrieved from <https://goo.gl/2kBCqV>
- Modi, S. B. y Mabert, V. A. (2005). Supplier development: Improving supplier performance through knowledge transfer. *Journal of Operations Management*, 25, 42-64.
- Monczka, R. M., Trent, R. J., & Handfield, R. B. (1998). *Purchasing and Supply Chain Management*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Pub.
- Monterroso, E. (2002). *La gestión de abastecimiento (Inbound logistic)*. Universidad Nacional de Luján.
- Moxham, C., & Kauppi, K. (2014). Green operations and the moderating role of environmental management capability of suppliers on manufacturing firm performance. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 283-294.
- NeverWire (2008). The ethical supply chain. En New, S. and Westbrook, R. (Eds), *Understanding Supply Chains: Concepts, Critiques and Futures* (pp. 253-80). Oxford University Press.

- Olvera, A. (2000). Organizaciones de la sociedad civil. Breve marco teórico. *Documentos de discusión sobre el Tercer Sector*, (8), 3-19. Recuperado de <http://www.cmq.edu.mx/index.php/docman/publicaciones/documentos-de-discucion/88-dd0080206/file>
- ¿ONG estigmatizadas? Un 79.7% de peruanos tiene una percepción positiva sobre estas organizaciones (13 de octubre de 2015). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/politica/ong-estigmatizadas-79-7-peruanos-percepcion-positiva-organizaciones-102339>
- ONGAWA (S.f). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://www.ongawa.org/quienes-somos/>
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial [ONUUDI]. (2002). *Guía para el desarrollo de proveedores: Con el objetivo de que las BSA implementen programas*. Recuperado de <https://goo.gl/56bf4n>
- Paladino, M. (2006). Responsabilidad de la empresa y del empresario en la sociedad. *PAD Revista de Egresados*, 39-47.
- Penso D' Albenzio, C. (2013). Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en la construcción de una nueva institucionalidad. *Administración y Organizaciones*, 16(31), 96. Recuperado de <https://goo.gl/11tZwB>
- Pérez, A., Morales, M. y Saz, A. (2005). *Introducción a la cooperación al desarrollo para las ingenierías*. Barcelona: CPET. Recuperado de <https://goo.gl/UkucCP>
- Pires, S., & Carretero, L. (2007). *Gestión de la cadena de suministros*. Madrid: McGraw-Hill de España.
- Pérez, G., Serna, M. & Sepulveda, L. (2011) Las organizaciones no gubernamentales –ONG–: hacia la construcción de su significado. *Ensayos de Economía*, 21(38), 243-260. Recuperado de <https://goo.gl/4VsX6F>
- Poirier, C. C., & Quinn, F. J. (2006). CSC-SCMR Survey says: Solid Gains. *Supply Chain Management Review*, Jan/Feb, 34-41.
- Porter, M. & Kramer, M. R. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review*, 1-15.
- (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva*.
- (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Poza, E. (2005). *Empresas familiares*. México D.F.: Thompson.
- RAE (2017). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=UTXSRYk>
- Ramírez Atilano, S. V. (2013). Organizaciones de la Sociedad Civil, entre formas modernas y posmodernas: El caso CAV. *Gestión y Estrategia*, (43), 51-65.

- Ramón, V. (2007). *Las alianzas con sus socios estratégicos: una manera de construir valor*. Asem Consultoría. Recuperado de <http://asemsolutions.com/ase/wp-content/uploads/2015/08/Las-Alianzas-con-sus-Socios-Estrat%C3%A9gicos.pdf>
- Ramón, V., Moreno, J. M., & Ortega, J. A. (2007). Diseño de un sistema de gestión integral de proveedores en la cooperativas de Colombia (Tesis de maestría, Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia). Recuperado de <https://goo.gl/W6niQ3>
- Ruiz Olabuenaga, J. I. 2000. El sector no lucrativo en España. Madrid, Fundación BBVA.
- Schonberger, R. (1996). *Manufactura de categoría mundial*. Barcelona: Norma.
- Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). (n.d.). *Actores de la cadena de suministro*. Recuperado de <https://goo.gl/fhy1kb>
- Simons, H. (2011). *El estudio de caso: Teoría y práctica*. Madrid: Ediciones Morata, S.L.
- Stuart, F. I. (1993). Supplier Partnerships: Influencing Factors and Strategic Benefits. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 29(3), 21-29.
- SustainAbility, Pacto Mundial y Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente [PNUMA] (2003). *La ONG del siglo XXI En el Mercado, por el cambio*. Recuperado de <http://ecodes.org/responsabilidad-social/la-ong-del-siglo-xxi#.WkUIc1XibtR>
- Tagiuri, R. & Davis, J. (1982). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*.
- Tarzuján, J. (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Santiago de Chile: Ediciones UC.
- Tarver, E. (2015). Integración de la cadena de suministro gestión y ejecución: Una revisión de la literatura. *Supply Chain Management: An International Journal*, 252-263.
- TECHO. (n.d.). *Derecho a una Vivienda Digna en Latinoamérica: Análisis normativo y jurisprudencial*. Recuperado de <https://goo.gl/GMfJsa>
- TECHO (2017a). *¿Qué es TECHO?*. Recuperado de <http://www.techo.org/paises/peru/techo/que-es-techo/>
- (2017b). *Preguntas frecuentes*. Recuperado de <http://www.techo.org/paises/peru/techo/preguntas-frecuentes>
- TECHO Perú (2015). *Memoria TECHO 2015*. Recuperado de https://issuu.com/techoperu/docs/memoria_techo_2015
- (2016). *Memoria anual. TECHO - Perú 2016*. Recuperado de https://issuu.com/techoperu/docs/memoria_v6
- (2017a). *Capacitación. Jefes de Cuadrilla [PPT]*.
- (2017b). *Inducción General TECHO [PPT]*
- Theunis, S. (1992). *Non-governmental Development Organizations of Developing Countries. And the South Smiles*. Netherlands: Kluwe Academic Publishers.

- Umaña, M., Gómez, J. (2006). Modelo para la gestión de proveedores utilizando AHP difuso. *Estudios gerenciales*, (99), abril-junio, 69-88.
- Valencia Deossa, D. C. (2009). *Sistema de Gestión de Proveedores para Empresas del Sector de Metales Preciosos. Caso C.I. Rex Gold Ltda.* Escuela de Ingeniería de Antioquia. Recuperado de <https://goo.gl/1szHqT>
- Villa, M. A., & Cruz de la Rosa, P. (2012). Importancia del desarrollo de proveedores en una cadena de suministro en empresas manufactureras importadoras y exportadoras de San Luis, Potosí. *Ide@s CONCYTEG*, 7(79), 54-70. Recuperado de <http://studylib.es/doc/5886105/importancia-del-desarrollo-de-proveedores-en-una>
- Wagner, S. & Krause, D. (2009). Supplier development: communication approaches, activities and goals. *International Journal of Production Research*, 47(12), 3161-3177. Recuperado de <https://goo.gl/xLZju7>
- Yacuzzi, Enrique (2012). Conceptos fundamentales del desarrollo de proveedores. Buenos Aires: Universidad del CEMA. Recuperado de <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/84344/1/715650408.pdf>
- Zavala, L. (1994). Las ONG en España: Origen y Evolución. En *Directorio ONGD* (pp. 215 - 224) Madrid.



ANEXO A: Tablas de tareas y objetivos para el recojo de información para la investigación

Tabla A1: Objetivos de la investigación

Tarea	Objetivos	¿Cómo recojo?	
		Primaria	Secundaria
Revisar bibliografía sobre ONGs	OD 1: Describir las organizaciones no gubernamentales y sus características		x
Revisar bibliografía sobre clasificación de ONGs	OD 2: Identificar el perfil de las organizaciones no gubernamentales elegidas para trabajar		x
Revisar bibliografía sobre tipos de Int.S. De ONGs	OD 3: Identificar el tipo de intervención social de la organización elegida		x
-Revisar bibliografía sobre el valor generado por ONGs.	OD 4: Describir e identificar el valor que genera una ONG del tipo seleccionado		x
-Revisar bibliografía especializada sobre los tipos de generación de valor en organizaciones.			x
Revisar bibliografía sobre relaciones con grupos de interés en ONGs	OD 5: Clasificar los tipos de grupos de interés para el tipo de ONG seleccionado		x
Revisar bibliografía sobre relaciones con proveedores	OD 6: Describir la importancia de las relaciones con los proveedores.		x
Revisar bibliografía sobre cadena de abastecimiento y cadena de valor en una ONG.	OD 7: Explicar la importancia de la cadena de abastecimiento dentro de la cadena de valor del tipo de ONG elegida		x
Revisar bibliografía sobre cadena de abastecimiento y cadena de valor en organizaciones.			x
Revisar bibliografía sobre gestión de proveedores en una ONG	OD 8 :Explicar la importancia de la gestión de proveedores en la cadena de abastecimiento del tipo de ONG elegida		x
Revisar bibliografía sobre gestión de proveedores			x
Revisar bibliografía sobre Desarrollo de Proveedores	OD 9: Definir el desarrollo de proveedores y su propósito.		x
Entrevista con Cáritas	OD 10: Explicar los beneficios del desarrollo de proveedores y el valor que se genera	x	
Revisar bibliografía sobre Desarrollo de Proveedores			x
Revisar manuales existentes de Desarrollo de Proveedores	OD 11: Explicar las etapas de desarrollo de proveedores		x
Revisar bibliografía sobre Desarrollo de Proveeres			x
Revisar bibliografía sobre Desarrollo de Proveedores	OD 12: Describir los tipos de desarrollo de proveedores		x
Revisar bibliografía sobre ONGs en el Perú	OD 13: Contextualizar la actualidad de la realidad de las ONGs en el Perú		x

Tabla A1: Objetivos de la investigación (continuación)

Tarea	Objetivos	¿Cómo recojo?	
		Primaria	Secundaria
Revisar información sobre TECHO a nivel internacional, nacional y local	OD 14: Describir a la organización TECHO a nivel internacional, nacional y local		x
Entrevista con miembros del directorio de TECHO.		x	
Entrevista con la presidenta del directorio y jefe logístico de TECHO Entrevista directorio Revisión bibliográfica de la cadena de valor de una ONG Fichas de procesos Observación Validación del análisis de la cadena de valor	OD15: Describir la cadena de valor de TECHO	x	
Entrevista con la presidenta del directorio de TECHO	OD 16: Identificar los grupos de interés en el entorno de TECHO y el tipo de relación que tienen estos con dicho sujeto de estudio y viceversa	x	
Entrevista con la presidenta del directorio de TECHO	OD 17: Caracterizar los productos de TECHO	x	
Realizar observación directa simple del proceso de gestión de proveedores	OD 18: Describir la gestión de proveedores en la cadena de abastecimiento de TECHO	x	
Entrevista con el jefe logístico de TECHO		x	
Realizar observación directa de las relaciones entre TECHO y sus proveedores	OD 19: Describir la la relación de TECHO con su proveedor en cuanto al proceso propio de la cadena de abastecimiento	x	
Entrevista con Jefe logístico de TECHO		x	
Entrevista con los proveedores del producto de TECHO seleccionado		x	
Realizar análisis de la información recopilada	OD 20: Explicar por qué los proveedores son un grupo de interés importante para TECHO	x	x
Realizar la clasificación de proveedores	OD 21: Identificar a los proveedores estratégicos de TECHO	x	x
Realizar observación del proceso de trabajo de los proveedores seleccionados	OD 22: Detectar (los problemas) las situaciones de cambio existentes en la gestión con los proveedores en TECHO para la elaboración del diagnóstico	x	
Entrevista a profundidad con TECHO y Proveedores		x	
Realizar formato de satisfacción de empresa cliente (TECHO)	OD 23: Conocer el nivel de cumplimiento de TECHO con sus proveedores para la elaboración del diagnóstico	x	
Realizar formato de satisfacción de empresa(s) proveedoras	OD 24: Conocer el nivel de cumplimiento de los proveedores con TECHO para la elaboración del diagnóstico	x	x
Aplicación de formato PDP con la información recopilada	OD 25: Diseñar el PDP para TECHO y los proveedores seleccionados		x

Tabla A1: Objetivos de la investigación (continuación)

Tarea	Objetivos	¿Cómo recojo?	
		Primaria	Secundaria
Realizar análisis de la información recopilada	OD 26: Explicar como el PDP que genera valor a TECHO y una oportunidad ventajosa para los proveedores seleccionados		x
Imprimir	OD 27: Documentar y entregar el PDP al proveedor y a TECHO		

Nota: OD = Objetivo



Tabla A2: Tarea por Objetivo

ODs	Tareas	Objetivos por Tarea
OD1: Describir las organizaciones no gubernamentales y sus características	Revisar bibliografía sobre ONGs	
OD2: Identificar el perfil de las organizaciones no gubernamentales elegidas para trabajar	Revisar bibliografía sobre clasificación de ONGs	
OD3: Identificar el tipo de intervención social de la organización elegida	Revisar bibliografía sobre tipos de Intervención Social de ONGs	
OD4: Describir e identificar el valor que genera una ONG del tipo seleccionado	Revisar bibliografía sobre tipos de valor que genera una ONGs. Revisar bibliografía especializada sobre los tipos de generación de valor en organizaciones.	
OD5: Clasificar los tipos de grupos de interés para el tipo de ONG seleccionado	Revisar bibliografía sobre relaciones con grupos de interés en ONGs	
OD6: Describir la importancia de las relaciones con los proveedores.	Revisar bibliografía sobre relaciones con proveedores	
OD7: Explicar la importancia de la cadena de abastecimiento dentro de la cadena de valor del tipo de ONG elegida	Revisar bibliografía sobre cadena de abastecimiento y cadena de valor en una ONG.	
	Revisar bibliografía sobre cadena de abastecimiento y cadena de valor en organizaciones.	
OD8 :Explicar la importancia de la gestión de proveedores en la cadena de abastecimiento del tipo de ONG elegida	Revisar bibliografía sobre gestión de proveedores en una ONG Revisar bibliografía sobre gestión de proveedores Revisar bibliografía sobre la cadena de abastecimiento	
OD9: Definir el desarrollo de proveedores y su propósito.	Revisar bibliografía sobre Desarrollo de Proveedores Entrevista con CARITAS Revisar bibliografía sobre proveedores críticos, claves e importantes	1. Conocer el propósito del desarrollo de proveedores en la ONG CARITAS
OD10: Explicar los beneficios del desarrollo de proveedores y el valor que se genera	Entrevista con Cáritas Revisar bibliografía sobre Desarrollo de Proveedores	1. Conocer el valor que el desarrollo de proveedores genera en una ONG en el caso CARITAS 2. Conocer los beneficios que genera el desarrollo de proveedores en una ONG desde el caso CARITAS 3. Describir el valor y beneficio que genera el desarrollo de proveedores en una organización

Tabla A2: Tarea por Objetivo (continuación)

ODs	Tareas	Objetivos por Tarea
OD11: Explicar las etapas de desarrollo de proveedores	Revisar manuales existentes de Desarrollo de Proveedores Revisar bibliografía sobre Desarrollo de Proveedores	1. Conocer las etapas de desarrollo de proveedores 2. Conocer los diferentes manuales de desarrollo de proveedores y elegir el más adecuado para la investigación
OD12: Describir los tipos de desarrollo de proveedores	Revisar bibliografía sobre Desarrollo de Proveedores Revisar Casos de éxito de desarrollo de proveedores y qué tipo de desarrollo de proveedores usaron	
OD13: Contextualizar la actualidad de la realidad de las ONGs en el Perú	1.Revisar bibliografía sobre ONGs en el Perú	1. Describir el contexto en el cual se encuentran las ONGs en el Perú
OD14: Describir a la organización TECHO a nivel internacional, nacional y local	1. Revisar información sobre Techo a nivel internacional, nacional y local 2. Entrevista con miembros del directorio de TECHO. 3. Entrevista con miembros de TECHO (Lucero Gaitán)	1.Describir a TECHO a nivel internacional, nacional y local 2.Conocer información no encontrada en internet sobre TECHO a nivel nacional (organigrama, cultura, procesos internos, cuál es la necesidad, etc.) 3. Conocer información no encontrada en internet sobre TECHO a nivel local (Cultura, procesos internos a nivel de voluntarios, etc.)
OD15: Describir la cadena de valor de TECHO	1. Revisión bibliográfica de la cadena de valor de una ONG 2.Entrevista directorio de TECHO 3.Entrevista con la presidenta del directorio y jefe logístico de TECHO 4. Fichas de procesos 5. Observación 6. Validación del análisis de la cadena de valor	1. Describir el marco general de una cadena de valor en las ONG 2. Conocer el origen de la generación de valor, conocer el valor que genera, describir los procesos que conforman la cadena de valor 3. Describir los procesos de selección y relacionamiento con proveedores propios de la cadena de valor 4. Reconocer los procesos de la cadena de valor 5. Corroborar información sobre la cadena de valor 6. Generar entregable
OD 16: Identificar los grupos de interés en el entorno de TECHO y el tipo de relación que tienen estos con dicho sujeto de estudio y viceversa	1.Revisión bibliográfica sobre grupos de interés en ONG 2. Entrevista con Directorio 3. Entrevista de jefe de logística	1. Tener un marco general sobre cuáles son los grupos de interés con los que cuenta una ONG. 2. Conocer los grupos de interés que posee TECHO 3. Conocer los grupos de interés que posee TECHO
OD17: Caracterizar los productos de TECHO	1. Revisión bibliográfica en la página de TECHO 2. Entrevista con la presidenta del directorio de TECHO 3. Entrevista con jefe de logística	1. Contar con una base para la entrevista. 2. Conocer a nivel macro la caracterización de los productos. 3. Conocer los tipos de productos y servicios que cuenta TECHO a profundidad

Tabla A2: Tarea por Objetivo (continuación)

ODs	Tareas	Objetivos por Tarea
OD18: Describir la gestión de proveedores en la cadena de abastecimiento de TECHO	<ol style="list-style-type: none"> 1.Revisar Marco teórico con el tema de gestión de proveedores en la cadena de abastecimiento 2.Revisar casos de gestión de proveedores en la cadena de abastecimiento de otras organizaciones 3.Entrevista con el jefe logístico de TECHO 4.Realizar observación del proceso de gestión de proveedores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer la gestión de proveedores en la cadena de abastecimiento 2. Contar con precedentes en el tema de gestión de proveedores de ONGs 3. Conocer el proceso de gestión de proveedores en TECHO 4. Corroborar el proceso de Gestión de proveedores
OD19: Describir la la relación de TECHO con su proveedor en cuanto al proceso propio de la cadena de abastecimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar marco teórico sobre tipo de relaciones en una ONG 2. Revisar casos de relacionamiento con proveedores de una ONG 3. Entrevista con Jefe logístico de Techo 4. Entrevista con los proveedores del producto de TECHO seleccionado 5. Realizar observación de las relaciones entre Techo y sus proveedores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer a nivel macro sobre las relaciones existentes entre proveedores y ONG 2. Contar con precedentes sobre relaciones importantes con proveedores en una ONG 3. Conocer la relación con proveedores desde la perspectiva de TECHO. 4. Describir la relación, desde la perspectiva de los proveedores, con TECHO. 5. Corroborar la información obtenida sobre la relación proveedor - TECHO
OD20: Explicar por qué los proveedores son un grupo de interés importante para TECHO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar bibliografía sobre la importancia de los grupos de interés de una ONG 2. Entrevista con Logística y Dirección de TECHO 3. Entrevistar a CARITAS 4. Realizar análisis de la información recopilada 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con la base para recopilar información 2. Identificar si techo considera a los proveedores como un grupo de interés importante. 3. Conocer la importancia de los proveedores como grupo de interés en otra ONG. 4. Concluir la importancia de los proveedores.
OD21: Identificar a los proveedores críticos de TECHO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión teórica sobre clasificación de proveedores en ONGs 2. Realizar clasificación de proveedores del servicio elegido en TECHO 4. Elegir al tipo de proveedor "estratégico" a trabajar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con la base para segmentar proveedores de una ONG. 2. Agrupar a los proveedores por tipos de servicio (transporte, provisión de MP, transformación de MP, etc) 3. Conocer el perfil de los proveedores analizados 4. Reconocer al proveedor idóneo para el PDP

Tabla A2: Tarea por Objetivo (continuación)

ODs	Tareas	Objetivos por Tarea
OD22: Detectar (los problemas) las situaciones de cambio existentes en la gestión con los proveedores en TECHO para la elaboración del diagnóstico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar casos sobre situaciones de cambio existentes en otras organizaciones 2. Entrevista a profundidad con TECHO y Proveedores 3. Fichas de procesos 4. Realizar observación del proceso de trabajo de los proveedores seleccionados 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer situaciones de cambio en otras organizaciones que requirieron el desarrollo de sus proveedores 2. Describir las situaciones de cambio o problemas entre TECHO y sus proveedores para el desarrollo del diagnóstico 3. Conocer los posibles problemas o situaciones de cambio en el proceso de elaboración del producto de un proveedor 4. Corroborar puntos 2 y 3
OD23: Conocer el nivel de cumplimiento de TECHO con sus proveedores para la elaboración del diagnóstico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevista con director de logística de TECHO 3. Fichas de procesos (cuestionarios) 4. Realizar observación 5. Llenar formato del PDP correspondiente al caso 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Describir el nivel de cumplimiento de TECHO con sus proveedores 3. Conocer las particularidades de los procesos específicos a analizar 4. Conocer las actividades realizadas en los procesos específicos a analizar 5. Generar entregable de diagnóstico
OD24: Conocer el nivel de cumplimiento de proveedores con TECHO para la elaboración del diagnóstico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevistar a proveedores seleccionados 2. Realizar formato de satisfacción de empresa(s) proveedoras 3. Fichas de procesos (cuestionarios) 4. Realizar observación 5. Revisar aplicación PDP 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Describir el nivel de cumplimiento de los proveedores con TECHO 3. Conocer las particularidades de los procesos específicos a analizar 4. Conocer las actividades realizadas en los procesos específicos a analizar 5. Generar entregable de diagnóstico
OD25: Diseñar el PDP para TECHO y los proveedores seleccionados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión bibliográfica de formatos de PDP 2. Construir formato de PDP con la información recopilada 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar el formato adecuado para la elaboración del PDP para TECHO 2. Generar entregable final
OD26: Explicar cómo el PDP genera valor a TECHO y es una oportunidad ventajosa para los proveedores seleccionados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar casos de éxito de uso de PDP en organizaciones (Caritas) 2. Realizar análisis de la información recopilada en TECHO y proveedores. 3. Corroborar si se genera valor y oportunidad ventajosa para TECHO y proveedores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Describir factores clave para el éxito del uso de un PDP 2. Generar conclusiones sobre el sujeto y tema estudiados en la investigación 3. Validar o no la hipótesis inicial de la investigación
OD27: Documentar y entregar el PDP al proveedor y a TECHO		

ANEXO B: Encuesta de caracterización de hogares



ENCUESTA DE CARACTERIZACIÓN DE HOGARES

IDENTIFICADOR DEL HOGAR	
FOLIO	Nº. HOGAR

A.- UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA VIVIENDA (LLENAR TODO)

1.- PAÍS PERÚ

2.- REGIÓN _____

3.- PROVINCIA _____

4.- DISTRITO _____

5.- NOMBRE DEL ASENTAMIENTO _____

B.- DIRECCIÓN DE LA VIVIENDA (LLENAR TODO)

Confirmar que la persona vive ahí.

6.- INFORMANTE DEL HOGAR _____

7.- TELÉFONO _____

8.- DIRECCIÓN

MANZANA:		LOTE:	
----------	--	-------	--

9.- OTRAS REFERENCIAS (Indicar la facilidad/dificultad de acceso a la vivienda)

C. INFORMACIÓN SOBRE EL ENCUESTADOR (LLENAR TODO)

10.- ENCUESTADOR(A) _____

11.- E-MAIL _____

12.- CELULAR _____

VISITA	13.- FECHA			14.- RESULTADO	15.- HORA INICIO	16.- HORA FIN
	DD	MM	AAAA			
	1					
2						

CÓDIGOS RESULTADO

1 COMPLETA	4 NO CONTACTO/AUSENCIA
2 PARCIAL (faltan algunos datos)	5 TEMPORAL (tercera visita incluyendo día de semana)
3 RECHAZO	5 VIVIENDA DESOCUPADA

17.- DIGITADOR(A) _____

18.- E-MAIL _____

19.- CELULAR _____

20.- OBSERVACIONES

D. PRESENTACIÓN

Buenos días/ Buenos tardes, somos de TECHO y estamos realizando la Encuesta de Caracterización de Hogares. Nuestro objetivo es recoger información de las familias para así conocer las condiciones de vida de la comunidad, y poder tener datos confiables que orienten el trabajo comunitario de Techo a través de proyectos concretos.

Usted ha sido invitado/a para participar en esta encuesta, todo lo que nos diga será confidencial. La participación es libre y voluntaria, si usted decidió participar le solicitaremos su consentimiento y le pedimos sinceridad en sus respuestas. Si usted decidiera no participar, respetaremos su decisión. La duración aproximada de la encuesta es de aproximadamente 40 minutos.

Debemos aclararle

que no hay respuestas correctas o incorrectas a estas preguntas. Nuestro interés es sólo recoger lo que usted piense en los distintos temas de la encuesta. Por favor solicíteme una clarificación si usted no entiende alguna de las preguntas. Si existiese alguna pregunta que usted no quisiera responder, por favor hágalo saber para continuar con la siguiente pregunta.

Si usted

tiene alguna pregunta sobre este estudio, puede contactarse con los/as encargados/as de éste, quienes responderán a su inquietud.

Muchas gracias.

CÓDIGO DE IDENTIFIC.	(1.01) Por favor dígame los nombres de las personas que habitualmente viven en este hogar. Comience la lista con el/la jefe/a del hogar, conyuge, hijos de mayor a menor. *Habitualmente: integrantes de la familia que hacen vivencia en el hogar (comer, dormir por lo menos 2 noches a la semana, etc.) <i>Confirmar que todos viven ahí</i>		(1.02) ¿Al momento de aplicar la encuesta este miembro del hogar se encontraba presente?	(1.03) ¿Es [NOMBRE] varón o mujer?	(1.04) ¿Cuál es la edad de [NOMBRE]? (Si tiene meses (menos de 1 año) escribir 0. Si no se acuerda, preguntar la edad estimada.)	CÓDIGO DE IDENTIFIC.
	NOMBRE	APELLIDO	CÓD	CÓD	EDAD	
01						01
02						02
03						03
04						04
05						05
06						06
07						07
08						08
09						09
10						10
OBSERVACIONES (Cualquier comentario/opinión que consideren relevante, así como dudas, escribanlas en este espacio)						

Hogar: Agrupación de personas que habitan en un mismo lote, quienes comparten un presupuesto de alimentación y llevan a cabo vida en común. Este se constituye por una o más personas, las que pueden tener o no vínculos de parentesco. Si en un lote o bajo un mismo techo identifican que existen 2 hogares separados, cada uno con sus propios espacios y tienen ingresos separados, se realizará una encuesta por cada hogar.

Núcleo familiar: Un núcleo familiar es parte de un hogar (un subconjunto de sus miembros) y puede estar constituido por una persona sola o un grupo de personas que tienen una relación de parentesco. Puede ocurrir que en un hogar exista uno o más núcleos familiares y se deben indicar todos en una sola encuesta. Solo si notan que este núcleo familiar hace vivencia en espacios separados y tiene ingresos por separado, se vuelve otro hogar y se debe aplicar una encuesta por separado.

Jefe/a de hogar: Se entiende por jefe/a de hogar a aquellos/as que 1) son reconocidos/as como tal y 2) entregan el mayor sustento económico del que dependen el resto de integrantes del hogar.

SECCIÓN 1: CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL HOGAR Y SUS MIEMBROS

RESPONDE EN LA JEFE/A DEL HOGAR O SU CÓNYUGE

CÓDIGO DE IDENTIFICACIÓN	(1.06) ¿Cuántos núcleos familiares o familias hay en su hogar? (Ver parte superior para definición de núcleo familiar.) NÚMERO DE NÚCLEOS FAMILIARES (Indicar aquí la cantidad de núcleos) <input type="text"/>	(1.06) ¿A qué núcleo familiar pertenece cada miembro del hogar? SI HAY SOLO UNO ANOTAR EL CÓDIGO 1 PARA TODOS LOS INTEGRANTES. SI HAY MÁS DE UNO, DIFERENCIAR EL NÚCLEO DE PERTENENCIA PARA CADA INTEGRANTE DEL HOGAR EN: 1 PRIMERO 2 SEGUNDO 3 TERCERO 4 CUARTO 5 QUINTO	(1.07) ¿Me podría indicar el N° de DNI de todos/as los/as integrantes de su hogar? ESCRIBA EL DNI DE CADA UNO/A DE LOS/AS INTEGRANTES; SI NO TIENE O NO SE ACUERDA INDICAR: XX-NO TIENE 99- NO SABEMO SE ACUERDA	(1.08) ¿Cuál es el estado civil de cada integrante del hogar? 1 Casado/a 2 Conyugado/a 3 Divorciado/a o separado/a de hecho (ya no viven juntos) 4 Viudo/a 5 Soltero/a	(1.09) ¿Cuál es la relación de parentesco de (NOMBRE) con el/la jefe/a del hogar? 1 Jefe/a de hogar 2 Conyuge o pareja 3 Hijos, hijas 4 Padre o madre 5 Hermanos 6 Nietos 7 Nietos 8 Cuidado 9 Sobrinos 10 Sobrinos 11 Otros 12 Otro familiar (Especifique) 13 No familiar	(1.10) ¿Cuál es el origen de procedencia de cada uno/a de los/as integrantes del hogar? ¿Dónde nació? 1 Extranjero (Especifique) 2 Nació en Lima 3 Nació en Callao 4 Se mudó de alguna región/provincia fuera de Lima. (Especifique) 5 Otro (Especifique) 6 NS/NR	(1.11) ¿Se reconoce como parte de una comunidad andina, amazónica y/o afrodescendiente? 1 Si, Comunidad andina/campesina 2 Si, Comunidad amazónica 3 Si, Afrodescendiente 4 No 5 NS/NR (Si responden del 1-3, preguntar nombre comunidad y ubicación.)		
		CÓD	ID	CÓD	CÓD	Parentesco	CÓD	Lugar	CÓD
01									
02									
03									
04									
05									
06									
07									
08									
09									
10									

OBSERVACIONES (Cualquier comentario/opinión que consideren relevante, así como dudas, escribanlas en este espacio)



SECCIÓN 2: EDUCACIÓN

RESPONDE EL/LA JEFE/A DEL HOGAR O SU CÓNYUGE

CÓDIGO DE IDENTIFICACIÓN	(2.01) ¿Usted lee y escribe en español? (Considere solo el español, si hablan otra lengua como quechua, aymara, etc, indicar en observaciones.) Cuidar la forma en la que se realiza la pregunta	(2.02) ¿Cuál es el nivel de educación que usted@(NOMBRE) alcanzó? (Para niveles superiores indicar la carrera. Si es algún nivel incompleto, indicar el grado/año en el que se quedó.)	(2.03) Actualmente, ¿qué integrantes del hogar asisten a algún establecimiento educativo? (Considere que si asisten a quienes estén momentáneamente de vacaciones o han dejado de asistir temporalmente por alguna enfermedad.)	(2.04) ¿En qué tipo de establecimiento educativo estudia cada integrante de la familia?	(2.05) ¿A qué distancia se encuentra el establecimiento educativo al que asiste cada persona?	(2.06) ¿Cuál es el medio de transporte más utilizado para trasladarse al establecimiento educativo?	(2.07) ¿Cuánto tiempo le toma a cada persona llegar al establecimiento educativo donde estudie?	(2.08) ¿Cuál es la principal razón por la cual NO asiste a algún establecimiento educativo? (MARQUE UNA RESPUESTA)	
	1 Sí, lee y escribe 2 No, sólo lee 3 No, sólo escribe 4 No, ninguno	1 Nunca asistió a la escuela 2 Pre-escolar 3 Primaria 4 Primaria Incompleta (¿qué grado terminó?) 5 Secundaria 6 Secundaria Incompleta (¿qué grado?) 7 Bachillerato 8 Bachillerato Incompleto 9 Técnico/Instituto 10 Técnico Incompleto 11 Universitario 12 Universitario Incompleto 13 Postgrado 14 Otro (Especifique)	1 Si existe ▶ (2.04) 2 No existe ▶ (2.08) <u>(Si es NO pasar a pregunta 2.08)</u>	1 Público religioso 2 Público (laico) 3 Privado religioso 4 Privado laico 5 No escolarizado 6 Otro (especifique) W NSNR	1 Dentro de la comunidad 2 Fuera de la comunidad pero dentro del distrito 3 Fuera del distrito/ esta lejos	1 A PIE 2 COMBINAR 3 CAMION 4 MOTOMOTORA 5 AUTO 6 BICICLETA 7 ANIMAL 8 OTRO (ESPECIFIQUE)	► DESPUES DE RESPONDER, PASAR A LA SIGUIENTE PAGINA. No preguntar la (2.08). (Convertir el tiempo en minutos, p.e. 1 hora=60 min)	1 Nunca asistió y por eso siente que no puede asistir ahora 2 No tiene edad suficiente 3 Problemas económicos 4 Tiene que trabajar 5 Trabaja en los quehaceres del hogar 6 No existe infraestructura adecuada 7 No hay cupo en los establecimientos 8 Meternidad o paternidad 9 Dificultad de acceso al establecimiento 10 Dificultad de movilización de la persona 11 No le interesa 12 Problemas de rendimiento o conducta 13 Terminó de estudiar 14 Otra razón (Especifique)	
	000	000	Grado y/o Carrera	000	000	000	Transporte	MIN	000
01									
02									
03									
04									
05									
06									
07									
08									
09									
10									
OBSERVACIONES (Cualquier comentario/opinión que consideren relevante, así como dudas, escribanlas en este espacio)									

SECCION 3: SALUD (PARA TODOS LOS MIEMBROS DEL HOGAR)

RESPONDE EL/LA JEFE/A DEL HOGAR O SU CÓNYUGE

CÓDIGO DE IDENTIFICACIÓN	(3.01) ¿Unidad existe a un centro de salud? ¿Cada cuánto tiempo? ¿Cuántas veces al año asiste...? (Si es SI indicar cada cuanto tiempo: 1 al año, 1 al mes, etc.) Si es NO pasar a la pregunta 3.05 (resalte) 1 SI → (3.12) Especifique 2 NO → (3.08)	(3.02) ¿Dónde se encuentra el centro de salud? 1 Dentro de la comunidad Fuera de la comunidad 2 pero dentro del distrito 3 Fuera del distrito más lejos	(3.03) ¿Cuál es el medio de transporte más utilizado para trasladarse al centro de salud (en el que pase más tiempo)? 1 A PIE 2 COMBINAN 3 CAMION 4 MOTOCICLETA 5 AUTO 6 BICICLETA 7 ANIMAL 8 OTRO (ESPECIFIQUE)	(3.04) ¿Cuánto tiempo le toma llegar al centro de salud? (Convertir el tiempo en minutos (P.e. 1 hora=60 min)	(3.05) Durante los últimos 30 días, ¿(NOMBRE) ha tenido problemas estomacales (como diarrea, cólicos, infecciones, etc)? 1 SI 2 NO	(3.06) En los últimos 30 días, ¿(NOMBRE) ha tenido alguna enfermedad respiratoria (como gripe, tos, bronquitis, neumonía)? 1 SI 2 NO	(3.07) En los últimos 30 días ¿(NOMBRE) ha tenido algún otro problema de salud, enfermedad (crónica o no crónica) o accidente? (Si es SI, especificar la enfermedad)	(3.08) ¿Tiene (NOMBRE) alguna de las siguientes discapacidades? Discapacidad que no permite realizar su vida normal 1 Ceguera o dificultad para ver 2 Sordera o dificultad para oír Mudez o dificultad en el habla 3 4 Dificultad física y/o movilidad 5 Dificultad mental (Síndrome Down, Asperger, Autismo, Alzheimer, etc.) 6 Dificultad psíquica o psiquiátrica (esquizofrenia, paranoia, depresión, agorafobia, etc.) 7 Otra (Especifique) 8 No tiene ninguna de estas condiciones de larga duración Si no tiene ninguna condición → Pasar a: (3.12)	(3.09) ¿El origen de esta discapacidad es? 1 DE NACIMIENTO 2 POR ENFERMEDAD 3 POR ACCIDENTE 4 OTRO (Especifique) 50 NS/NT	(3.10) ¿Algún miembro de la familia se encuentra en estado de gestación/embarazada? (Si es SI, especificar cuántos meses) 1 SI ¿Meses? 2 NO					
	CÓD	FREC	CÓD	CÓD	Transporte	MIN	CÓD	CÓD	CÓD	Enfermedad	CÓD	CÓD	Origen	CÓD	Meses
01															
02															
03															
04															
05															
06															
07															
08															
09															
10															
OBSERVACIONES		(Cualquier comentario/opinión que consideren relevante, así como dudas, escribanlas en este espacio)													

SECCIÓN 4: TRABAJO E INGRESOS PARA TODOS LOS MIEMBROS DEL HOGAR QUE PERCIBAN ALGÚN INGRESO/REMUNERACIÓN. OJO: EN LA MAYORÍA DE CASOS MENORES DE EDAD NO PERCIBEN INGRESOS, ASÍ QUE NO DEBEN LLENAR ESTA SECCIÓN

RESPONDE EL/LA JEFE/A DEL HOGAR O SU CÓNYUGE

CÓDIGO DE IDENTIFICACIÓN	(4.01)	(4.02)	(4.03)	(4.04)	(4.05)	(4.06)	(4.07)	(4.08)	(4.09)	(4.10)	(4.11)	(4.12)	
	¿Cuál es su ocupación u oficio principal y la de los integrantes de su familia? 1 Construcción 2 Cachueto 3 Trabajador de hogar 4 Vendedor/a 5 Ama de casa 6 Estudiante 7 Capitalista 8 Mecánico/a 9 Haciendaario/a 10 Estibador/Pequeño 11 Seguridad 12 Negocio propio 13 Técnico/Mantenista 14 Jubilado (preguntar 4.12) 15 Otro (Especificar)	¿Está trabajando actualmente? (MARCAR SI está de vacaciones o enfermo.)	¿En este empleo, usted trabaja como... 1 Empleador/a u obrero/a 2 Trabajador/a por cuenta propia 3 Empleador / contratista	¿Me podría decir cuál es el ingreso mensual que reciben los miembros del hogar que trabajan? (Aclarar que es ingreso mensual. Si les dicen 30 soles a la semana, multiplicar 30x4=120 soles.) ANOTE EL INGRESO EN MONEDA NACIONAL DE TODOS LOS INTEGRANTES QUE SE ENCUENTRAN TRABAJANDO POR UNA REMUNERACIÓN.	¿Considera usted que en los siguientes meses seguirá teniendo los ingresos de este oficio u ocupación? 1 SI 2 NO 99 NS/NR	¿En su oficio u ocupación actual tiene contrato? 1 SI 2 NO 99 NS/NR	¿A qué distancia se ubica el empleo de quienes trabajan? 1 Dentro de la comunidad 2 Fuera de la comunidad pero dentro del distrito 3 Fuera del distrito más lejos	¿Cuál es el medio de transporte más utilizado para trasladarse al lugar donde se ubica el empleo? 1 A PIE 2 COMBINAN 3 CAMIÓN 4 MOTOCICLO/MOTOTAXI 5 AUTO 6 BICICLETA 7 ANIMAL 8 OTRO	¿Cuánto tiempo le toma llegar al lugar donde se ubica el empleo? (Convertir el tiempo en minutos, p.e. 1 hora=60 min) ▶ SI LLEGASTE A ESTA PREGUNTA PASA A LA PÁGINA SIGUIENTE (4.13)	¿Buscó trabajo o realizó alguna gestión para iniciar una actividad por cuenta propia (negocio) en el último mes? (Mencionar el mes anterior para la ubicación temporal de los encuestados) 1 SI ▶ (4.12) 2 NO ▶ (4.11)	¿Cuál es la razón o razones por la que no buscó trabajo o realizó alguna gestión para iniciar una actividad por cuenta propia en el último mes? (Mencionar el mes anterior para la ubicación temporal de los encuestados) 1 Quisieron del hogar 2 No tiene con quién dejar a los niños 3 Está enfermo/a o tiene una discapacidad 4 Estudios se lo impidieron 5 No lo necesitaba 6 No concretó actividad propia 7 Otro (Especificar)	¿Está disponible para comenzar a trabajar? (Si responde SI, anotar el número de celular o correo en observaciones) 1 SI, mismo número 2 SI, pero en otra época del año 3 No	
	CÓD	CÓD	CÓD	BOLES	CÓD	CÓD	CÓD	CÓD	MIN	CÓD	CÓD	Motivo	CÓD
01													
02													
03													
04													
05													
06													
07													
08													
09													
10													
<p>Glosario: Cachueto: persona con varios oficios de corta duración (mil oficios, diferentes rubros) Otros: E). Vendedor ambulante Vendedor: quien tiene un punto fijo para vender</p> <p>OBSERVACIONES: (Cualquier comentario/opinión que consideren relevante, así como dudas, escríbanlas en este espacio)</p>													

SECCIÓN 4: TRABAJO E INGRESOS (PARA TODOS LOS MIEMBROS DEL HOGAR)

RESPONDE EL/LA JEFE/A DEL HOGAR O SU Cónyuge

Escribir la alternativa en el recuadro y las especificaciones al costado de las preguntas.

(4.13) El mes pasado, del 1ro al 30 del mes, ¿el ingreso total del hogar incluyó ingresos por subsidios o transferencias del Estado (programas sociales)?

Explicar qué son subsidios (Pensión 65, etc.)

- 1 Sí
- ▶ ¿Cuánto?
- 2 No
- 99 NS/NR

(4.14) El mes pasado, del 1ro al 30 del mes, ¿el ingreso total del hogar incluyó dinero enviado por familiares o amigos?

- 1 Sí
- ▶ ¿Cuánto?
- 2 No
- 99 NS/NR

(4.15) Actualmente, ¿Usted o algún integrante del hogar mantiene alguna deuda?

- 1 Sí
- 2 No
- 99 NS/NR

(4.16) ¿En los últimos 12 meses, diría usted que los gastos del hogar han sido menores, mayores o iguales que los ingresos?

- 1 Menores ▶ (4.17)
- 2 Mayores ▶ (4.18)
- 3 Iguales ▶ SIGUIENTE PÁGINA
- 99 NS/NR ▶ SIGUIENTE PÁGINA

(4.17) Me ha dicho usted que no gastan todos los ingresos recibidos. Entonces, ¿usted o algún integrante del hogar ha logrado ahorrar mensualmente?

- 1 Sí
- 2 No ▶ FIN: SIGUIENTE PÁGINA
- 99 NS/NR ▶ FIN: SIGUIENTE PÁGINA

(4.18) ¿Qué han hecho para cubrir esta falta de dinero en los últimos doce meses?

PUEDE MARCAR MÁS DE UNA OPCIÓN

- 1 Con préstamos o créditos (a bancos, prestamistas, amigos)
- 2 Vendiendo algo del hogar (televisor, radio, etc.)
- 3 Trabajos adicionales (cachuelos)
- 4 Ahorros
- 5 Ayuda familiar
- 6 Programas sociales Estado
- 7 Actividades pro-fondos (pooledas, rifas, etc.)
- 8 Otro (especifique)
- 9 Nada
- 99 NS/NR

OBSERVACIONES (Cualquier comentario/opinión que consideren relevante, así como dudas, escribanlas en este espacio)

SECCION 5: COMUNIDAD

RESPONDE EL/LA JEFE/A DEL HOGAR O SU CónyUGE refiriéndose a toda la familia

Escribir la alternativa en el recuadro y las especificaciones al costado de las preguntas.

(5.01) Usted diría que sus vecinos ayudan a su familia con:

MARQUE LAS OPCIONES QUE CORRESPONDAN (Línear las 3 opciones, por orden de prioridad)

- 1. Apoyo efectivo (busca sus problemas)
- 2. Labores del hogar, compras, trámites, etc.
- 3. Dinero
- 4. Cosas que necesitan (comida, ropa, medicina, etc.)
- 5. De otra manera, especifique:
- 6. No recibo ayuda de mis vecinos/as

(5.02) Ahora, pensando en la ayuda que algún integrante del hogar entrega en general a sus vecinos/as, usted ayuda a sus vecinos/as con:

RESPUESTA MÚLTIPLE (Línear las 3 opciones, por orden de prioridad)

- 1. Apoyo efectivo (busca sus problemas)
- 2. Labores del hogar, compras, trámites, etc.
- 3. Dinero
- 4. Cosas que necesitan (comida, ropa, medicina, etc.)
- 5. De otra manera, especifique:
- 6. No entrego ayuda a mis vecinos/as

(5.03) ¿Cuál de estas afirmaciones describe mejor su relación con los vecinos/as de la comunidad donde vive? (Marque solo una opción)

- 1. No me relaciono con nadie
- 2. Conozco a los/as vecinos/as, pero nos relacionamos poco
- 3. Me gusta encontrarme y conversar con mis vecinos/as
- 4. Tengo muy buenas relaciones en la comunidad
- 5. Ninguna

(5.04) ¿Cuál de las siguientes situaciones genera que usted se organice con sus vecinos/as?

MARQUE LAS OPCIONES QUE CORRESPONDAN (Línear las 3 opciones, por orden de prioridad)

- 1. Para celebraciones y fiestas
- 2. Fiestas de cumpleaños
- 3. Cuando hay robos y violencia en el barrio
- 4. Fiestas para arreglar algún lugar en el barrio en mal estado
- 5. En caso de muerte, enfermedad o accidente de un vecino
- 6. En caso de catástrofe en el barrio
- 7. Para realizar o proyectos o fiestas
- 8. Fiestas para la infraestructura comunitaria (jardín, aseo, biblioteca, etc.)
- 9. Ninguna
- 10. Otra situación (Especifique)

(5.05) En el último año, ¿algún miembro de su hogar participó en alguna de las organizaciones de la comunidad?

- 1. Sí (Especifique qué organización, E): Comedor
- 2. No, porque no le interesa
- 3. No, por falta de información
- 4. No, por falta de tiempo
- 5. No, por desconfianza
- 6. No, porque lo excluyen
- 7. No, otro (Especifique)
- 99. NS/NR

(5.06) ¿Algún miembro de su hogar participa regularmente en las asambleas de la Junta Directiva?

- 1. Sí
- 2. No, porque no le interesa
- 3. No, por falta de información
- 4. No, por falta de tiempo
- 5. No, por desconfianza
- 6. No, porque lo excluyen
- 7. No, otro (Especifique)
- 99. NS/NR

(5.07) De la siguiente lista ¿Qué problemas considera usted que existen en su comunidad?

MARQUE LAS OPCIONES QUE CORRESPONDAN (Línear las 3 opciones, por orden de prioridad)

- 1. Formalización del asentamiento
- 2. Formalización de terrenos por parte de hogares
- 3. Violencia intrafamiliar
- 4. Desempleo
- 5. Alcoholismo
- 6. Drogadicción
- 7. Narcotráfico
- 8. Contaminación del barrio
- 9. Inseguridad
- 10. Infraestructura comunitaria (falta de servicios básicos)
- 11. Mala relación entre vecinos/as
- 12. Legajos de los servicios públicos
- 13. Otro problema (Especifique)

(5.08) ¿Por cuál de los siguientes problemas usted estaría dispuesto/a a trabajar junto a sus vecinos/as para buscar soluciones?

MARQUE LAS OPCIONES QUE CORRESPONDAN (Línear las 3 opciones, por orden de prioridad)

- 1. Para mejorar espacios comunes de la comunidad
- 2. Para mejorar las condiciones de los hogares
- 3. Para la formalización del asentamiento
- 4. Para mejorar el acceso a servicios básicos
- 5. Promover la educación
- 6. Mejorar la seguridad del barrio
- 7. Aumentar el acceso a oportunidades laborales
- 8. Otro problema (Especifique)

(5.09) ¿Cuáles son para usted los principales aspectos positivos de vivir en esta comunidad?

MARQUE LAS OPCIONES QUE CORRESPONDAN (Línear las 3 opciones, por orden de prioridad)

- 1. La infraestructura de la comunidad
- 2. La relación entre vecinos/as
- 3. Las oportunidades que hay viviendo aquí
- 4. El acceso a los servicios básicos
- 5. El acceso a servicios públicos (colegios, postas)
- 6. La seguridad de mi familia
- 7. Las celebraciones y el sentido de comunidad
- 8. La comunidad luce bien (en bonito)
- 9. Otro aspecto (Especifique)

OBSERVACIONES

(Cualquier comentario/opinión que considere relevante, así como dudas, escribálas en este espacio)



SECCIÓN 5: COMUNIDAD

RESPONDE EL LA JEFE/A DEL HOGAR O SU CÓNYUGE

Escribir la alternativa en el recuadro y las especificaciones al costado de las preguntas.

<p>(5.10) ¿Cuál considera usted que es el grupo más afectado por los problemas de la comunidad? (Hasta 2 opciones, por orden de importancia.)</p> <p>ESPERE RESPUESTA ESPONTÁNEA. SI ES QUE LA PREGUNTA NO SE ENTIENDE, LEA LAS ALTERNATIVAS</p> <p>1 Niños/as</p> <p>2 Jóvenes</p> <p>3 Mujeres</p> <p>4 Tercera edad</p> <p>5 Discapacitados</p> <p>6 Grupos étnicos</p> <p>7 Otros (especifique)</p> <p>8 No hay grupos vulnerables</p>	<p>(5.11) ¿Tiene o ha tenido usted o alguien de su familia alguna de las siguientes situaciones o problemas legales?</p> <p>MARQUE LAS OPCIONES QUE CORRESPONDAN (Hasta 3 opciones, por orden de prioridad)</p> <p>1 Problemas legales con el tenencia/caso</p> <p>2 Problemas financieros</p> <p>3 Problemas laborales</p> <p>4 Ninguno</p> <p>5 NS/NR</p>	<p>(5.12) ¿En qué AÑO se trasladó su familia a esta comunidad?</p> <p>(Escriba el año: 2001, 2015)</p> <p>(Escriba la cantidad de años de estancia)</p>	<p>(5.13) ¿Qué proyectos conoce que se han liderado desde la organización comunitaria?</p> <p>MARQUE LAS OPCIONES QUE CORRESPONDAN (Hasta 3 opciones, por orden de prioridad)</p> <p>1 Proyectos de infraestructura</p> <p>2 Proyectos culturales</p> <p>3 Proyectos educativos</p> <p>4 Proyectos recreacionales</p> <p>5 Proyectos de capacitación</p> <p>6 Proyectos de emprendimiento</p> <p>7 Proyectos de salud</p> <p>8 Otro (especifique)</p> <p>9 Ninguno (5.15)</p> <p>00 NS/NR (5.15)</p> <p>► Si respondió alternativas de la 1-8 ir a (5.14).</p>	<p>(5.14) ¿Cómo evalúa la ejecución de los proyectos liderados por la organización comunitaria?</p> <p>1 Bien ejecutados (se cumplió con todo lo proyectado)</p> <p>2 Ejecutados regularmente (se dieron algunos problemas transparencia, organización, etc.)</p> <p>3 Mal ejecutados (no se terminaron, no se usaron, se destruyeron, etc.)</p> <p>00 NS/NR</p>	<p>(5.15) ¿Cómo cree que está su comunidad en relación a 2 años atrás?</p> <p>1 Mejor</p> <p>2 Igual</p> <p>3 Peor</p> <p>00 NS/NR</p>	<p>(5.16) ¿Cómo cree que estará su comunidad en 2 años más?</p> <p>1 Mejor</p> <p>2 Igual</p> <p>3 Peor</p> <p>00 NS/NR</p>	<p>(5.17) ¿Confía usted en las siguientes personas y/o instituciones?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Si</th> <th>Indiferente</th> <th>No</th> <th>NS/NR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1 Familia</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>00</td></tr> <tr><td>2 Amigos/as</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>00</td></tr> <tr><td>3 Vecinos/as</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>00</td></tr> <tr><td>4 Líderes comunitarios</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>00</td></tr> <tr><td>5 Policía/Serenzazgo</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>00</td></tr> <tr><td>6 Alcaldía local</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>00</td></tr> <tr><td>7 ONGs</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>00</td></tr> <tr><td>8 Partidos políticos</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>00</td></tr> <tr><td>9 TECHO</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>00</td></tr> <tr><td>10 Medios de comunicación</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>00</td></tr> <tr><td>11 Iglesia</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>00</td></tr> </tbody> </table>		Si	Indiferente	No	NS/NR	1 Familia	1	2	3	00	2 Amigos/as	1	2	3	00	3 Vecinos/as	1	2	3	00	4 Líderes comunitarios	1	2	3	00	5 Policía/Serenzazgo	1	2	3	00	6 Alcaldía local	1	2	3	00	7 ONGs	1	2	3	00	8 Partidos políticos	1	2	3	00	9 TECHO	1	2	3	00	10 Medios de comunicación	1	2	3	00	11 Iglesia	1	2	3	00	<p>(5.18) ¿Si pudiera, se iría de la comunidad?</p> <p>1 Si (5.18)</p> <p>2 No (SIGUIENTE PAGINA) 8.01</p> <p>00 NS/NR (SIGUIENTE PAGINA) 8.01</p>	<p>(5.19) ¿Por qué razón se iría de la comunidad?</p> <p>(Solo una opción, la de mayor importancia)</p> <p>1 Condiciones físicas de la comunidad (calles, localización, etc.)</p> <p>2 Condiciones sociales de la comunidad (inseguridad, problemas organización, etc.)</p> <p>3 Laborales</p> <p>4 Familiares</p> <p>5 Económico</p> <p>6 Otro (especifique)</p>	<p>(5.20) ¿Por qué medio se entera usted normalmente de las actividades de la comunidad? (fiestas, asambleas, actividades de TECHO, etc.)</p> <p>MARQUE LAS OPCIONES QUE CORRESPONDAN (Hasta 3 opciones, por orden de prioridad)</p> <p>1 Fiestas comunitarias</p> <p>2 Volantes</p> <p>3 Periódico mural / panel de anuncios</p> <p>4 Vecinos y dirigentes (boca a boca)</p> <p>5 Afiches en lugares de la comunidad</p> <p>6 Ninguno</p> <p>7 NS/NR</p> <p>OBSERVACIONES (Cualquier comentario/opinión que consideren relevante, así como dudas, escribanlas en este espacio)</p>
	Si	Indiferente	No	NS/NR																																																																		
1 Familia	1	2	3	00																																																																		
2 Amigos/as	1	2	3	00																																																																		
3 Vecinos/as	1	2	3	00																																																																		
4 Líderes comunitarios	1	2	3	00																																																																		
5 Policía/Serenzazgo	1	2	3	00																																																																		
6 Alcaldía local	1	2	3	00																																																																		
7 ONGs	1	2	3	00																																																																		
8 Partidos políticos	1	2	3	00																																																																		
9 TECHO	1	2	3	00																																																																		
10 Medios de comunicación	1	2	3	00																																																																		
11 Iglesia	1	2	3	00																																																																		

SECCION 6: VIVIENDA Y SERVICIOS BASICOS

RESPONDE EL/LA JEFE/A DEL HOGAR O SU CÓNYUGE

Escribir la alternativa en el recuadro y las especificaciones al costado de las preguntas.

<p>(6.01) ¿De qué tipo es la vivienda que usted y su familia habita?</p> <p>1 Casa</p> <p>2 Departamento</p> <p>3 Habitación / Cuarto</p> <p>4 Vivienda acondicionada (ex galpon, almacén, etc)</p> <p>5 Vivienda tradicional indígena</p> <p>6 Otro (especifique)</p>	<p>(6.06) ¿Cuenta con algún otro terreno?</p> <p>1 Sí</p> <p>2 No</p>	<p>(6.12) ¿Uso energía eléctrica para alumbrar esta vivienda?</p> <p>1 Sí</p> <p>2 No (Especifique)</p> <p>(Si no usan preguntar cómo se alumbran, p.e. velas, mecheros, etc.)</p>
<p>(6.02) ¿Qué tipo de posesión tiene sobre el terreno que ocupa? (Solo una opción)</p> <p>1 Terreno propio totalmente pagado</p> <p>2 Terreno propio y lo están pagando</p> <p>3 Terreno cesado</p> <p>4 Terreno alquilado</p> <p>5 Terreno prestado</p> <p>6 Terreno tomado (invasión)</p> <p>7 Otra condición</p> <p>99 NS/NR</p>	<p>(6.07) ¿Dónde está ubicado este terreno? Especifique el lugar de ubicación.</p> <p>1 Dentro del asentamiento (Especifique la dirección)</p> <p>2 Dentro del distrito, en una comunidad alejada</p> <p>3 En otro distrito</p> <p>4 En otra provincia, ciudad, región.</p>	<p>(6.13) ¿La electricidad de la vivienda proviene de...</p> <p>1 Medidor definitivo</p> <p>2 Medidor provisional</p> <p>3 Medidor comunitario</p> <p>4 Conexión informal (salto de vecino o red pública (poste))</p> <p>5 Otro (Especifique)</p>
<p>(6.03) ¿Qué tipo de documento tiene que certifique la posesión del terreno? Especifique a nombre de quien está el documento.</p> <p>1 Ninguno</p> <p>2 Constancia de posesión</p> <p>3 Título de propiedad</p> <p>99 NS/NR</p> <p>► ESPECIFIQUE A NOMBRE DE QUIEN:</p>	<p>(6.08) ¿Qué uso le da a este terreno? (Explique)</p>	<p>(6.14) ¿Tiene servicio sanitario en el hogar?</p> <p>1 Sí</p> <p>2 No</p>
<p>(6.04) ¿Cuáles son las dimensiones de su terreno? Complete con números enteros. (Si es 3.5, redondear a 4. Si es 3.4 redondear a 3.)</p> <p>_____ m. X _____ m. = _____ m2</p>	<p>(6.09) ¿Principalmente el agua para beber y cocinar la obtienen de?</p> <p>1 Caño (Conexiones de Sedapa)</p> <p>2 Camión cisterna</p> <p>3 Pozo con bomba</p> <p>4 Pozo sin bomba</p> <p>5 Fuente natural (río, vertiente, lago, etc.)</p> <p>6 Fila/Pilón comunitario</p> <p>7 Agua lluvia</p> <p>8 Agua embotellada o en bolsa</p> <p>9 Otro (Especifique)</p>	<p>(6.15) ¿El servicio sanitario que tiene es...</p> <p>1 Desagüe</p> <p>2 Cámara séptica</p> <p>3 Sifo</p> <p>4 Letrina</p> <p>5 Otro (especifique)</p>
<p>(6.05) ¿Hay algún problema FISICO con el terreno donde vive?</p> <p>Ej: árbol, piedras (Obligatorio escribir los problemas)</p> <p>1 Sí</p> <p>2 No</p> <p>99 NS/NR</p>	<p>(6.10) ¿Cuánto paga por el agua? Costo mensual. Si.</p> <p>(Si les dicen SI el balde, preguntar cuántos baldes a la semana y multiplicar x 4)</p> <p>(6.11) Principalmente, ¿qué tipo de combustible o energía utiliza para cocinar?</p> <p>1 Leña</p> <p>2 Kerosene</p> <p>3 Sifón de gas</p> <p>4 Gas natural por red (canena)</p> <p>5 Energía eléctrica</p> <p>6 No cocinan</p> <p>7 Otro (Especifique)</p>	<p>(6.16) ¿Habitualmente qué hace Ud. con la basura que genera la vivienda?</p> <p>1 La saca a un punto de acopio (avenda)</p> <p>2 La quema</p> <p>3 La tira a un terreno baldío o a la calle</p> <p>4 La entierra</p> <p>5 Utiliza el servicio público (carro basurero)</p> <p>6 La tira al río/quebrada</p> <p>7 Otro (Especifique)</p> <p>(6.17) A partir de la respuesta anterior, ¿la eliminación de la basura es dentro o fuera del asentamiento?</p> <p>1 Dentro del asentamiento</p> <p>2 Fuera del asentamiento</p> <p>99 NS/NR</p>

SECCIÓN 6: VIVIENDA Y SERVICIOS BÁSICOS

RESPONDE ELLA JEFE/A DEL HOGAR O SU CÓNYUGE

(B.18) ¿Cuántos cuartos o ambientes hay en la vivienda? <input type="text"/> Los cuartos o ambientes que están en el interior de la vivienda y son determinados por cualquier tipo de separación. (Observar el número de separaciones que existen en el interior de los módulos y preguntar por cada uno)						NO CONSIDERAR SÍLO/BANÍO, CORRAL, DEPÓSITO, LAVANDERÍA, TALLER, O ESTACIONAMIENTO.						(B.27) ¿Cuántos plazas o su equivalente* tiene usted en su vivienda? Sumar todos los plazas existentes. *El sofá se use como cama = 1 plaza UNA CAMA DE DOS PLAZAS = 2 PLAZAS UNA CAMA DE PLAZA Y MEDIA = 1.5 PLAZAS																																			
(B.19) Especifique cuál es el uso de cada ambiente. PUEDE MARCAR MÁS DE UNA OPCIÓN						(B.20) ¿De qué material son las paredes? 1 Plástico 2 Teja 3 Cartón 4 Piedras 5 Esterfo 6 Estera 7 Nórdex 8 Triple y 9 Pothueta 10 Aglomerado 11 Lata 12 Ebanit 13 Madera 14 Adobe 15 Ladrillo 16 Cemento 17 Otro (Especifique)						(B.21) ¿En qué estado se encuentran las paredes? 1 Muy bueno 2 Bueno 3 Malo 4 Muy malo (Observar y verificar. No es necesario preguntar.)						(B.22) ¿De qué material es el piso? 1 Arena 2 Tierra 3 Madera 4 Cemento 5 Falso piso 6 Mayólica 7 Alfombra 8 Laminado 9 Parquet 10 Otro (especifique)						(B.23) ¿En qué estado se encuentra el piso? (Si es arena o tierra: malo) 1 Bueno 2 Malo (Observar y verificar. No es necesario preguntar.)						(B.24) ¿De qué material es el techo? 1 Plástico 2 Esterfo 3 Estera 4 Ebanit 5 Calamina 6 Cemento 7 Madera 8 Otro (especifique) (Si son varios materiales, escribir todos.)						(B.25) ¿En qué estado se encuentran el techo? 1 Bueno 2 Malo (Observar y verificar. No es necesario preguntar.)						(B.26) ¿Cuáles son las dimensiones de cada ambiente? Complete con NÚMEROS ENTEROS. Si la medida es 3.5 redondear a 4. Si es 3.4 redondear a 3) RECUERDA DIFERENCIAR LAS DIMENSIONES DE LOS AMBIENTES Y LAS DEL TERRENO.					
						(B.28) ¿Posee un terreno adecuado para la construcción, es decir, de 7m. X 4m.7 (Esta pregunta no se realiza, esta enuestador/a debe observar la dimensión disponible) 1 Si 2 No						(B.29) ¿Dentro del terreno, puede observar...? 1 Si 2 No Presencia de la cocina Uso de tendedero Uso de techo o balde de agua Presencia de electrodomésticos en uso																																			
						(B.30) En caso la familia fuera asignada, ¿qué uso le daría a la vivienda de emergencia de Techo? 1 Vivienda única 2 Dormitorio adicional 3 Comedor/Cocina/Señal 4 Otro (Especifique)																																									
OBSERVACIONES (Cualquier comentario/opinión que consideren relevante, así como dudas, escribanlos en este espacio)																																															
_____ _____ _____ _____ _____																																															

ANEXO: PROGRAMAS DE TECHO												
RESPONDE EL/LA JEFE/A DEL HOGAR O SU CÓNYUGE												
CÓDIGO DE IDENTIFICACIÓN	7.01		7.02		7.03		7.04		7.05		7.06	
	¿Usted(NOMBRE) ha participado en el Programa de Capacitación de Oficios de TECHO?		¿Usted(NOMBRE) ha participado en el Programa de Fomento Empresarial/ Microcréditos de TECHO?		¿Usted(NOMBRE) ha participado en el Programa de Educación de TECHO?		¿Usted(NOMBRE) ha participado en el Programa de Salud de TECHO?		¿Usted(NOMBRE) ha participado en algún otro programa de TECHO? Especifique en las líneas de abajo.		¿TECHO ha construido un módulo de emergencia con su familia o en su terreno en el pasado?	
	1 SI	2 NO	1 SI	2 NO	1 SI	2 NO	1 SI	2 NO	1 SI	2 NO	1 SI	2 NO
	(Especifique la fecha en la que participó.)		(Especifique la fecha en la que participó.)		(Especifique la fecha en la que participó.)		(Especifique la fecha en la que participó.)		(Especifique la fecha en la que participó.)		¿Cuándo?	
	DDMM/AA		DDMM/AA		DDMM/AA		DDMM/AA		DDMM/AA		0.00	
	CÓD	FECHA	CÓD	FECHA	CÓD	FECHA	CÓD	FECHA	CÓD	FECHA	CÓD	FECHA
01												
02												
03												
04												
05												
06												
07												
08												
09												
10												

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS ADICIONALES
(complete, por ejemplo, si cree que la información recogida es fiable y por qué)

7.09 ¿Qué programas y/o proyectos le gustaría que TECHO trabaje con su familia / comunidad?

**OBSERVACIONES DEL/DE LA ENCUESTADOR/A
(LLENAR AL SALIR DE LA VIVIENDA)**

Estas preguntas no deben realizarse a la familia.

Se llena con los zonales

Preguntas 7.10 y 7.11: Tener en cuenta si la vivienda actual de la familia es mejor que la VE de Techo? Genera Impacto positivo en la familia? Y Oportunidad de asignación: Condiciones de la vivienda (materiales y estado), Composición familiar (niños/as, embarazadas, enfermedades, etc), Hacinamiento, Ingreso familiar, y acceso a servicios básicos.

7.10 Según su apreciación, ¿qué prioridad de asignación le otorgaría a esta familia?

1 Alta	3 Medio Baje
2 Medio Alta	4 Baja

7.11 JUSTIFICACIÓN OBLIGATORIA

7.12 ¿Los/as encuestado/as necesitaron aclaraciones para entender la encuesta?

1 Si (Explique)

2 No

ANEXO C: Hallazgos de la Ficha de Proceso

1. Ficha de procesos del área de Formación del voluntariado

Responsable del Proceso:

Director de Formación y Voluntariado – Juan Velazco

Misión del proceso:

- Asegurar la masividad y la calidad de los voluntarios del equipo de TECHO Perú.
- Mantener el contacto y las alianzas con instituciones educativas (Colegios, Institutos y Universidades)

Sub-áreas y actividades:

Entre paréntesis se muestra el número de personas encargadas de cada Sub-área

- Sub área de Formación: Generar espacios de reflexión, debate o crítica dentro del equipo que complementen su trabajo operativo. (2)
- Sub área de Gestión de Voluntarios: Se encarga del proceso del ciclo del voluntariado: planificar el voluntariado, reclutarlo, capacitarlo, seguimiento y coordinación de salida del voluntario. (1)
- Sub área de Escolares: Cuidar, mantener, coordinar y gestionar las alianzas con los colegios. (3)
- Sub área de Universitarios: Mantiene las alianzas con universidades. Estas pueden ser de dos tipos: Difusión (utilización de redes) y de voluntariado (Voluntariado por creditaje). (1)

Entradas y salidas del área

Tabla C1: Entradas y salidas del área de Formación y Voluntariado

Entradas	Salidas
Cantidad de convenios o Alianzas Cerradas con TECHO (Área de FundRaising)	Voluntarios capacitados
Relación de voluntarios reclutados por el Área de comunicaciones	Resultados de las evaluaciones Realizadas
Relaciones con Directores de otras áreas	Espacios formativos y de reflexión
Experiencias de los voluntarios	Concreción del ciclo de voluntariado

Tabla C2: Proveedores de Voluntariados

Colegios	Universidades/Institutos	Sociedad
San Silvestre	San Martín	Sociedad civil en general
Cambridge	Pacífico	
La casa de Cartón	CAPECO	
Altair	UCAL	
Newton	UPC	
Franco Peruano		

Tabla C3: Documentación e indicadores del área de Voluntariado

	Indicadores
Manuales para la realización de las actividades de los voluntarios	Número total de voluntarios movilizados
Documentación de proyectos y acuerdos pasados	Número de voluntarios en encuestas
	Número de voluntarios en Proyectos comunitarios
	Número de voluntarios en construcciones
	Número de voluntarios en colecta
	Número de voluntarios dentro del equipo permanente
	Número de espacios de reflexión

2. Ficha de procesos del área de FundRaising

Responsable del proceso:

Directora de Desarrollo de fondos – Melanie Sánchez

Misión del proceso:

Buscar a sostenibilidad económica de la organización

Focos de trabajo:

El área de Fundraising se reparte las actividades de trabajo alrededor de 4 focos para la consecución de recursos:

- Empresas
- Sociedad Civil
- Eventos
- Fondos de cooperación Internacional

Figura C4: Actividades transversales en los 4 focos de trabajo



Tabla C5: Entradas y salidas del área de Fundraising

Entradas	Salidas
Proyectos Planificados durante el año	Acuerdos de Alianzas estratégicas
Estrategias de comunicación con posibles financistas (Direc. Comunicaciones)	Cierre de propuestas para el financiamiento de proyectos
Voluntarios	

Proveedores internos:

- Todas las áreas de la organización

Documentación e Indicadores:

Tabla C6: Documentación e Indicadores del área de Fundraising

Documentación	Indicadores
Checklist de actividades	Número de Precios TECHO
Bases de datos de empresas	Número de Alianzas anuales
Documentación de proyectos y acuerdos pasados	Número de socios TECHO

3. Ficha de procesos del área de Gestión comunitaria

Responsable del proceso:

Directora de Gestión Comunitaria – Victoria Peña

Misión del proceso:

Facilitar el trabajo en equipo de voluntarios y vecinos de las comunidades con las que trabaja TECHO para potenciar sus capacidades y fortalecer capacidades comunitarias.

Coordinaciones de trabajo de Gestión Comunitaria:

Entre paréntesis se muestra el número de personas encargadas de cada Sub-área

- Zonales: gestores territoriales encargados de ver los programas y proyectos que se generan en una zona específica de la ciudad. (14)
- Planificación comunitaria: Asesores en temas de diagnóstico y herramientas de gestión para la planificación que trabajan con las comunidades. Estos atienden las iniciativas provenientes de las propias comunidades y también las que provienen de TECHO(1)
- Liderazgo comunitario: coordinadores encargados de trabajar con líderes de las comunidades para trabajar en proyectos (1)
- Mesas de trabajo: coordinadores encargados de elaborar trabajos en red, capacitaciones de oficios y emprendimientos. (2)

Figura C2: Actividades transversales de los coordinaciones del área de Gestión Comunitaria

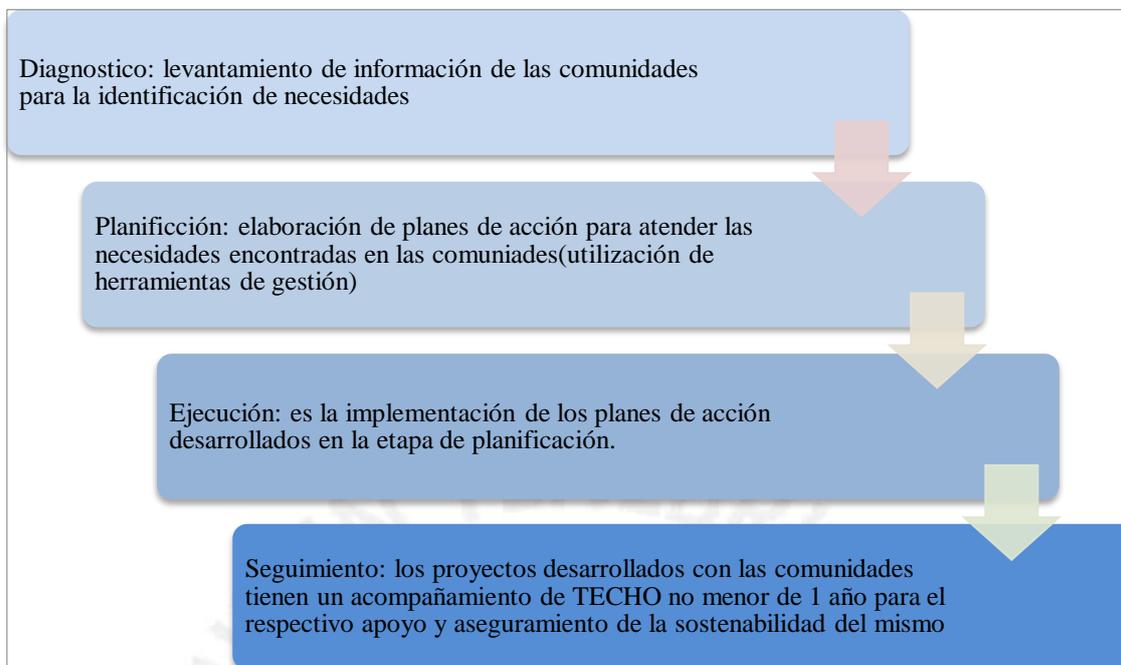


Tabla C7: Entradas y salidas del área Gestión Comunitaria

Entradas	Salidas
Metas anuales de TECHO	Planes de acción para las comunidades
Número de proyectos con financiamiento	Programas y proyectos de desarrollo comunitario
Voluntarios	Diagnósticos de las comunidades con las que se trabaja

Proveedores internos:

- Todas las áreas de la organización

Tabla C8: Documentación e indicadores del área Gestión Comunitaria

Documentación	Indicadores
Políticas de trabajo con las comunidades	Comunidades diagnosticadas
	Comunidades activas
	Número de vecinos involucrados en los proyectos
	Actividades con líderes comunitarios
	Número de líderes movilizados
	Mesas de trabajo activas

4. Ficha de procesos del área de Compras y abastecimiento

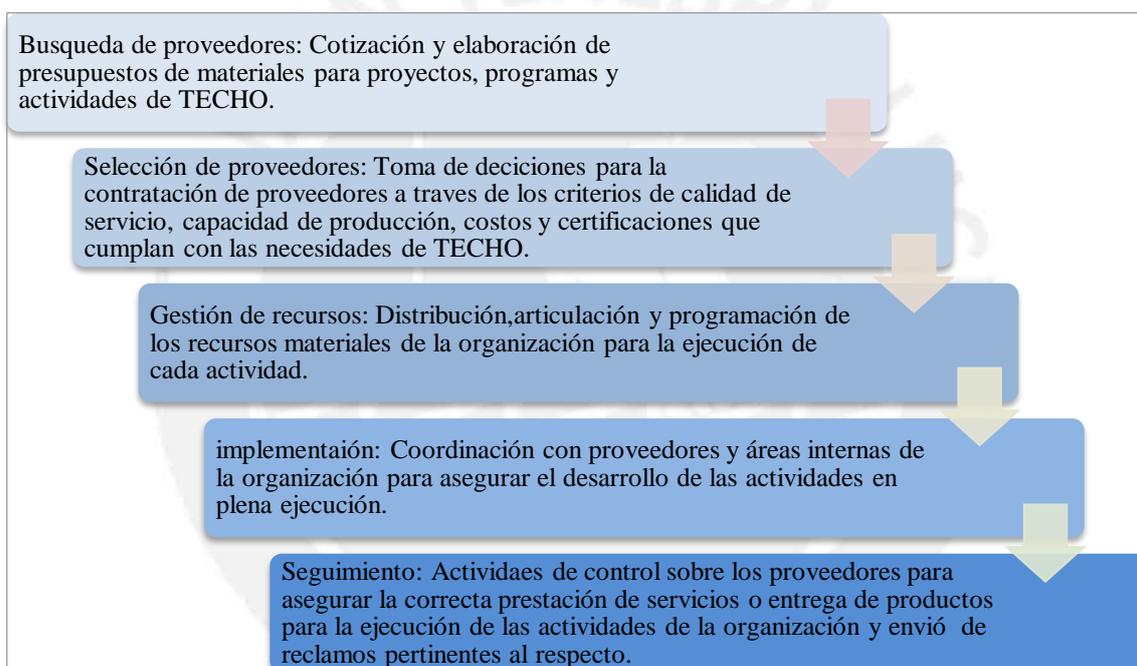
Responsable del proceso:

Encargada del Área de compras y abastecimiento – Pamela Vicente

Misión del proceso:

- Asegurar el stock de los materiales y de que los materiales, herramientas y servicios contratados y/o comprados cumplan con las especificaciones requeridas para la ejecución de los diferentes proyectos y programas de TECHO.
- Asegurar la entrega de los materiales en el lugar y tiempos necesarios para el desarrollo de las actividades de TECHO.

Figura C3: Actividades del proceso del área de Compras y abastecimiento



Entradas y salidas:

Tabla C9: Entradas y salidas del área Compras y Abastecimiento

Entradas	Salidas
Pedidos de recursos de las diferentes áreas de la organización	Materiales y servicios adquiridos según las necesidades de TECHO
Stocks de almacén	Informes de evaluación de proveedores
Voluntarios	Presupuestos y cotizaciones
	Listas de proveedores actualizada
	Ordenes de Envío de materiales

Proveedores internos:

- Todas las áreas de la organización

Tabla C10: Documentos e indicadores del área Compras y Abastecimiento

Documentación	Indicadores
Criterios de selección y evaluación de proveedores	Incidencias con proveedores
Listas de proveedores	Número de proveedores contratados
Registros de cotizaciones	Gasto logístico
	Entregas de servicios y productos de proveedores a tiempo
	Porcentaje de defectos en pedidos entrantes



ANEXO D: Transcripción de entrevista a Directora General y Director Social (Diana Bringas, Jonathan Rossi)

Ver Adjunto en CD.



ANEXO E: Transcripción de entrevista de Directora del Área de Administración y Finanzas (Milagros Vidaurre)

Ver adjunto en CD



ANEXO F: Transcripción de entrevista de encargada del Área de Compras y Abastecimiento (Pamela Vicente)

Ver adjunto en CD



**ANEXO G: Transcripción de entrevista a Marcos Mori y Ana Tapia
(Maestro de obra y Encargada de la Administración en el proveedor
respectivamente)**

Ver adjunto en CD



ANEXO H: Formato de ficha de proceso

Ficha del proceso	Fecha de revisión
Misión del proceso	
Actividades que forman el proceso (De inicio a fin)	
Responsables del proceso	
Entradas del proceso (Inputs)	Salidas del proceso (output)
Procesos relacionados (actividades de otros procesos que intervienen)	

MCMXVII

Recursos/ Necesidades del proceso
Proveedores (internos o externos)
Registros/Archivos (documentos que registren las actividades de este proceso)
Indicadores
Documentos aplicables (manuales, reglamentos, etc)



ANEXO I: Formatos de Innóvate Perú

DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA TRACTORA	
EMPRESA	
Razón Social	N° RUC
Misión	
Visión	
Políticas y procedimientos relacionados a las compras (calidad requerida en el producto/servicio, referidos a sus proveedores)	
¿Cuál es su política de compra en general?	
¿Cuál es su política de compra a los proveedores PDP?	
Políticas y procedimientos relacionados a las compras (forma de pago y tiempos de entrega)	
¿Cuál es su política de compra en general?	
¿Cuál es su política de compra a los proveedores PDP?	
¿Cómo usa la calidad?	

1. Procesos y Proveedores

PROCESOS Y PROVEEDORES (Procesos que son afectados por los productos/servicios y/o proveedores)	
Nombre del proceso afectado (lo más específico posible: como cepillado, corte, torneado)	
Problema con los productos/servicios de proveedores (principalmente la calidad del producto/servicio, indique qué empresas)	
Problema con los proveedores (principalmente en la interacción y cumplimiento, indique qué empresas)	
¿Cuánto afecta estos problemas al proceso?	¿Cómo se aprecia este impacto?
¿Qué debería hacer el proveedor para mejorar?	
¿Qué puede hacer la empresa para ayudar al proveedor a mejorar?	

Nombre del proceso afectado (lo más específico posible: como cepillado, corte, torneado)	
Problema con los productos/servicios de proveedores (principalmente la calidad del producto/servicio, indique qué empresas)	
Problema con los proveedores (principalmente en la interacción y cumplimiento, indique qué empresas)	
¿Cuánto afecta estos problemas al proceso?	¿Cómo se aprecia este impacto?
¿Qué debería hacer el proveedor para mejorar?	
¿Qué puede hacer la empresa para ayudar al proveedor a mejorar?	

DIAGNOSTICO DE EMPRESA PROVEEDORA

EMPRESA

Razón Social		N° (RUC):	Régimen de Renta	RG <input type="radio"/>	RUS <input type="radio"/>	RER <input type="radio"/>
¿Tiene Misión? SI <input type="radio"/> No <input type="radio"/> (en caso de sí, transcribala)						
¿Tiene Visión? SI <input type="radio"/> No <input type="radio"/> (en caso de sí, transcribala)						
Objetivos del Negocio (Incluir metas de ventas o crecimiento empresarial)						

TIPO DE EMPRESA

Según naturaleza:	Jurídica <input type="radio"/>	Natural <input type="radio"/>		
Según constitución:	EIRL <input type="radio"/>	SRL <input type="radio"/>	SAC <input type="radio"/>	SAA <input type="radio"/>

ORGANIZACIÓN

La empresa cuenta con:	Guías <input type="radio"/>	Manuales <input type="radio"/>	Reglamentos <input type="radio"/>
precisar para que áreas	Organización <input type="radio"/>	Producción <input type="radio"/>	Administración <input type="radio"/>

Organigrama de la empresa	(Incluir cargos y nombres)

3. Ventas

Descripción del		PRODUCTO	<input type="radio"/>	SERVICIO	<input type="radio"/>	Marca:	
Año	Ventas (S/.)	Ventas (%)	Compradores (ordenados según importancia)				
			1°		Compras (S/.)		%
			2°		Compras (S/.)		%
			1°		Compras (S/.)		%
			2°		Compras (S/.)		%
			1°		Compras (S/.)		%
			2°		Compras (S/.)		%

Descripción del		PRODUCTO	<input type="radio"/>	SERVICIO	<input type="radio"/>	Marca:	
Año	Ventas (S/.)	Ventas (%)	Compradores (ordenados según importancia)				
			1°		Compras (S/.)		%
			2°		Compras (S/.)		%
			1°		Compras (S/.)		%
			2°		Compras (S/.)		%
			1°		Compras (S/.)		%
			2°		Compras (S/.)		%

Observaciones



AREA DE VENTAS (relacionada a las ventas a la Empresa Cliente de PDP)

¿Cómo busca clientes?

Redes de contacto Aviso publicitario Guías Comerciales Correos electrónicos
Teléfono Periódico Publicidad Otros (especificar)

¿Cómo hace la propuesta (proforma) y venta?

¿Cómo fija los precios?

¿Cómo define los tiempos de entrega de una venta?

¿Cómo define las estrategias? (no se refiere a los tiempos, sino a la distribución/entrega al cliente)

¿Cómo maneja los reclamos y devoluciones?

¿Cómo define las estrategias de ventas?

¿Cómo realiza la demostración de sus productos? ¿dónde los exhibe?

¿Cómo influye el personal en los procesos de ventas?

¿Cómo se maneja las ventas con pago NO al contado (financiado)?

Observaciones adicionales al proceso de venta



4. Compras

Descripción del PRODUCTO <input type="radio"/> SERVICIO <input type="radio"/> Marca:						
Producto / Servicio	Compras	Impacto			Proveedor	Problema
		Alto	Medio	Bajo		

Descripción del PRODUCTO <input type="radio"/> SERVICIO <input type="radio"/> Marca:						
Producto / Servicio	Compras	Impacto			Proveedor	Problema
		Alto	Medio	Bajo		

AREA DE COMPRAS

¿Cómo busca sus proveedores?

¿Cómo seleccionan los productos-proveedores?

¿Cómo define los precios?

¿Cómo hace las compras? ¿Qué documentos utiliza?

¿Cómo maneja los reclamos y devoluciones?

¿Cómo negocia los tiempos de recepción de productos?

¿Cómo recibe la compra?

¿Cómo comprueba la calidad del producto (cómo lo aprueba)?

¿Cómo influye el personal en los procesos de compras?

¿Cómo se maneja las compras con pago NO al contado (financiado)?

Observaciones adicionales al proceso de compras

5. Área de Contabilidad y Finanzas

<p>¿Se mantiene actualizada de manera permanente la contabilidad?</p>
<p>¿La contabilidad permite conocer de manera confiable el estado del negocio?</p> <p>Compras <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> N Ventas <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> N Ctas x Cobrar <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> N Ctas x Pagar <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> N Caja <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> N Banco <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> N Centro de Costo <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> N Inventarios <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> N Gastos <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> N Bal General <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> N EganPer <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> N</p>
<p>¿Las personas que toman las decisiones basadas en la contabilidad, tienen la información actualizada?</p>
<p>¿Se conoce de manera fiable el costo de producir un producto/servicio determinado (se maneja estructura de costos)?</p>
<p>¿Se puede definir de manera confiable el costo de un nuevo producto/servicio?</p>
<p>¿Cómo se encuentran las líneas de crédito de la Empresa ante entidades financieras?</p>



6. Inmueble

INMUEBLES UTILIZADOS (uso = planta, oficina, local comercial, almacén; condición = alquilado, propio, préstamo)				
Uso del Inmueble	Condición	Área (m ²)	Dirección	¿Adecuado?
Observaciones sobre los inmuebles. Incluir Diagrama de Distribución de Planta				
<p>PRODUCCION (tener en cuenta que interesa los procesos productivos de los productos/servicios que ofrece la empresa cliente del PDP). Describir el proceso productivo señalando las secciones/subprocesos que intervienen en la elaboración de productos. Para cada sección hay un detalle más adelante y para control de calidad uno al final del bloque</p>				
Proceso Productivo, visión general				

7. Maquinaria

¿Cómo se hace el control de calidad?					
Descripción de maquinaria/equipo	Cantidad	Marca Modelo	Capacidad (mes)		Unidad de medida
			Usada	Máxima	
Indicar problemas (infraestructura, capacitación, proceso, otros)					

8. Comunicaciones

Comunicaciones ¿Teléfonos, Fax Radio? ¿Correo-e, Página Web, Uso de Redes Sociales?
Observaciones sobre el uso y utilidad de las tecnologías de información y comunicación en la empresa

9. FODA

Análisis Organizacional	
Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Amenazas

10. Plan de Mejora

PLAN DE MEJORA DE LA EMPRESA PROVEEDORA

EMPRESA Y PROPUESTA DE MEJORA

Razón Social:

Numero(RUC):

Régimen de renta:

RG_ RUS_ RER_

Denominación del proyecto:

Objetivo general del Plan de Mejora

Objetivos específicos del Plan de Mejora

Resultados Esperados (debe existir al menos un por cada objetivo, con lo que se verifique el objetivo):

11. Indicadores

Nombre del indicador
Descripción del indicador:
Propósito
Fórmula:
Datos y Fuente de datos:
Frecuencia de medición
Meta esperada:
Observaciones:
Nombre del indicador
Descripción del indicador:
Propósito
Fórmula:
Datos y Fuente de datos:
Frecuencia de medición
Meta esperada:
Observaciones:

ANEXO J: Formato de entrevistas

1. Guía de entrevista a Pamela Vicente – Encargada de Compras y Abastecimiento de TECHO Perú

Fecha: 3 de mayo

Entrevistador: Eduardo Lazo y Omar Sánchez

Presentación: Buenas días/tardes, mi nombre es Eduardo/Omar/Melisa, somos estudiantes de la FGAD de la PUCP. Nos encontramos investigando la aplicación de un Programa de Desarrollo de Proveedores para la ONG TECHO Perú. Por lo cual, solicitamos su apoyo, dada su relación como colaborador del objeto de estudio. Nosotros formularemos una serie de preguntas abiertas, a través de las cuales tomaremos conocimiento del funcionamiento interno de TECHO, los procesos de su área y cómo TECHO se relaciona con sus proveedores.

La entrevista se dividirá en 4 temas.

1.1. Organizacional

1. ¿Cuál es la necesidad que satisface su área dentro de la organización?
2. ¿Existe un proceso claro de objetivos, diseño (actividades) y ejecución para el área?
3. ¿Los procesos del área son estándares para todos los proyectos de construcción de casas?
4. ¿Qué servicios o productos ofrecen? ¿Existe alguna clasificación para los mismos?
5. ¿Cuál de todos estos es (son) el (los) principal (principales)? (Aquí deberían mencionar la construcción de casas como uno de los principales)
6. ¿Por qué se caracterizan estos productos principales? (puede dar una descripción más profunda de cada uno)
7. ¿Existe alguna manera, proceso o estándares para elegir al público objetivo al que se dirigen de manera general? ¿Cuál es? (no creo que sea a la champa, la idea es saber por qué eligen a una comunidad en específico y a otra no) (Pedir formato de selección de familias)
8. ¿Una vez definido el grupo objetivo, cómo eligen a las familias o beneficiarios directos de los servicios más importantes antes mencionados?

1.2. Cadena de Valor

9. ¿Podría describir los procesos de abastecimiento de TECHO (Dónde empieza y dónde termina)?

10. ¿Cuáles son las actividades relevantes en el proceso de abastecimiento?
11. ¿Cuál es el valor que aportan las actividades relevantes del proceso de abastecimiento a la organización?
12. ¿Cómo se articula la propuesta de valor con las actividades relevantes del proceso de abastecimientos de la organización? ¿Podría describirlo?

Para el producto en específico seleccionado - Construcción de Casas

13. ¿Cuáles son las actividades más relevantes del proceso de abastecimiento de este producto?

1.3. Proveedores y grupos de interés

14. ¿Cuáles son los grupos de interés con los que debe lidiar en el proceso de abastecimiento?
15. ¿Cuáles de estos son los más relevantes? ¿Por qué? (aquí debería mencionar a los proveedores. De no hacerlo seguir con las preguntas en *)
16. *¿Qué tan relevantes son los proveedores para su área?
17. ¿Cuál es la importancia de los proveedores para la organización? (pedir que den un ejemplo de esto. Algún indicador o situación en la que se refleje que los proveedores son pieza esencial)
18. ¿De qué manera se relaciona con sus proveedores? (¿solamente es un tema de pactar contratos y ya o hay más oportunidades de trabajo conjunto?)
19. ¿Se cuenta con algún proceso de relacionamiento con el proveedor? (si dice no, por qué)
20. ¿cómo se da el relacionamiento con estos proveedores específicamente?
21. ¿Existe alguna clasificación para los mismos? ¿Cuál es?
22. ¿cómo se da el proceso de selección de proveedores de manera general? ¿Se cuenta con un proceso de gestión de proveedores?
23. ¿Cuáles son los criterios de selección de los proveedores?
24. ¿Con cuántos proveedores cuenta de manera general en la organización? ¿Podría mencionarlos?
25. ¿Existe algún tipo de clasificación para estos? (Grandes, medianos, pequeños)
26. ¿Cuáles son las responsabilidades que deben cumplir los proveedores?
27. ¿Qué proveedores son con los que trabaja para el producto seleccionado: armado de casas?

1.4. Construcción de casas

28. ¿Qué materiales se requieren para la construcción de una casa que ofrece TECHO?

29. ¿Cuál es el tipo de madera que se utiliza para la construcción de una casa de TECHO? y ¿Por qué?
30. ¿Se utiliza madera extranjera o peruana? (tomar en cuenta esos estándares de corte)
31. ¿La madera pasa por un lugar de almacenamiento o se dirige directamente al lugar de construcción de viviendas?
32. ¿Cuánto es el costo en promedio por la construcción de una Casa TECHO?
33. ¿Cuáles son los procesos (actividades) contenidas en la entrega de casas? (compra de madera, traslado a aserraderos, almacenamiento, traslado a lugar de construcción.)
34. ¿Existe un manual de construcción de las casas?
35. ¿Qué tipo de control se tienen en cada uno de estos procesos? ¿Qué tan eficiente es el control del manejo de volúmenes? (control de maderas recibidas, piezas devueltas de los aserraderos, piezas transportadas, etc.)
36. ¿Cuáles son las condiciones de una casa terminada? (¿se entregan pintadas?)
37. ¿Cuánto tiempo se estima que dura la casa construida?
38. ¿Cuántos voluntarios son necesarios para la construcción de 1 casa y cuál es el promedio de construcción?
39. ¿Qué es lo que hace a las casas su producto estrella?

2. Guía de entrevista a Milagros Vidaurre – Directora de Administración y Finanzas de TECHO Perú

Fecha: 25 de abril

Entrevistador: Melisa Quesada y Omar Sánchez

Presentación: Buenas días/tardes, mi nombre es Eduardo/Omar/Melisa, somos estudiantes de la FGAD de la PUCP. Nos encontramos investigando la aplicación de un Programa de Desarrollo de Proveedores para la ONG TECHO Perú. Por lo cual, solicitamos su apoyo, dada su relación como colaborador del objeto de estudio. Nosotros formularemos una serie de preguntas abiertas, a través de las cuales tomaremos conocimiento del funcionamiento interno de TECHO, los procesos de su área y cómo TECHO se relaciona con sus proveedores.

La entrevista se dividirá en 3 temas.

2.1. Organizacional (Qué son, productos, etc.)

1. ¿Qué es TECHO?
2. ¿Cuál es la presencia de TECHO a nivel internacional, nacional y local?
3. ¿Cuál es la necesidad que satisfacen como organización?

4. ¿Cuál es el tipo de intervención social que se da en TECHO? ¿Es asistencialista o ejerce responsabilidad social?
5. ¿Podría mencionarnos el organigrama de la organización y cómo funciona esta?
6. ¿Qué servicios o productos ofrecen? ¿Existe alguna clasificación para los mismos? ¿Cuál de todos estos es (son) el (los) principal (principales)?
7. ¿Por qué se caracterizan estos productos principales? (puede dar una descripción más profunda de cada uno)
8. ¿Existe alguna manera, proceso o estándares para elegir al público objetivo al que se dirigen de manera general? ¿Cuál es?
9. ¿Una vez definido el grupo objetivo, como eligen a las familias o beneficiarios directos de los servicios más importantes antes mencionados?
10. ¿Cuál es la diferencia de labores entre directorio y un voluntario? Es decir, ¿qué implicancias tiene cada término?

2.2. Cadena de Valor y grupos de interés

11. ¿Cuál es la propuesta de valor de la organización?
12. ¿Cómo se articula esta propuesta en la cadena de valor de la misma? ¿Podría describirlo?
13. ¿Qué procesos, en su posición de integrante de la organización, son los principales impulsores en su cadena de valor? ¿Por qué?
14. ¿Cuál es el valor y cuáles son los procesos vertebrales para su generación en los productos identificados como principales?
15. ¿Cuáles son los grupos de interés que rodean a la organización?
16. ¿Cómo se da el relacionamiento de TECHO con estos grupos de interés? (Deben explicar de qué manera se relacionan con cada grupo de interés de manera superficial)
17. ¿Existe alguna clasificación para estos grupos de interés? ¿Cuál es? ¿Cuáles son los criterios de clasificación?
18. *De no existir una clasificación. ¿Considera algunos grupos de interés más relevantes que otros? ¿Tienen mayor grado de relacionamiento con unos que con otros? ¿Cuáles son?
19. ** De no haber mencionado a los proveedores entre grupos de interés más relevantes, preguntarles por ellos, ¿cómo consideran a sus proveedores?

2.3. Proveedores

20. ¿Cuál es la importancia de los proveedores para la organización? (pedir que den un ejemplo de esto. Algún indicador o situación en la que se refleje que los proveedores son pieza esencial)
21. ¿Existe alguna clasificación para los mismos?
22. ¿Cómo se da el proceso de selección de proveedores de manera general? ¿Se cuenta con un proceso de gestión de proveedores?
23. ¿Qué modelo contractual maneja usted con sus proveedores? (Modelo contractual es aquel que delimita la participación de uno y otro en la relación comercial).
24. ¿Con cuántos proveedores cuenta de manera general en la organización?
25. ¿Cómo se da el relacionamiento de la organización con sus proveedores? (explicar de manera más detallada)
26. ¿qué proveedores son con los que trabaja para el producto seleccionado: armado de casas?
27. ¿Existe algún tipo de clasificación para estos? (Grandes, medianos, pequeños)
28. ¿cómo se da el relacionamiento con estos proveedores específicamente?
29. ¿Qué modelo de apoyo comercial maneja usted con sus proveedores? (Modelo comercial se refiere al tipo de relación y la profundidad de la misma con el proveedor).
30. ¿Qué modelo de apoyo técnico maneja usted con sus proveedores? (Modelo de apoyo técnico se refiere a cualquier tipo de gestión que en la parte técnica usted tenga presupuestada para apoyar a su proveedor).
31. ¿Qué modelo de apoyo financiero maneja usted con sus proveedores?
32. ¿cuáles son las situaciones de cambio o problemas que pueden haberse suscitado con sus proveedores específicos en este producto seleccionado?

3. Transcripción de entrevista a Marcos Mori – Dueño/Maestro de obra del aserradero “Hermanos Mori”

Fecha: 22 de julio

Entrevistador: Eduardo Lazo

Presentación: Buenas días/tardes, mi nombre es Eduardo/Omar/Melisa, somos estudiantes de la FGAD de la PUCP. Nos encontramos investigando la aplicación de un Programa de Desarrollo de Proveedores para la ONG TECHO Perú. Por lo cual, solicitamos su apoyo, dada su relación de proveedor del objeto de estudio. Nosotros formularemos una serie de

preguntas abiertas, a través de las cuales tomaremos conocimiento del funcionamiento de sus procesos y su relacionamiento con TECHO.

1. ¿Cuenta con una razón social? (Tratar de que esta pregunta no sea muy intrusiva, probablemente no tenga RUC, la idea es que no piense que le pasará algo malo al decirlo, sino reforzar la idea de que podemos ayudarlo a sacar uno formalmente) (En caso diga sí, preguntarle el régimen de renta que tiene)
2. ¿Desde hace cuánto tiempo brinda servicios de corte de madera? (Lo que hacen los aserraderos, indicarle si hace otro tipo de servicio lo diga)
3. ¿Tiene objetivos de negocio? (cómo número de ventas (en # o S/ por mes) crecimiento, etc.)
4. ¿Cuentas con alguna guía, manual o reglamento de trabajo?
5. ¿De qué forma incorpora a su personal? (dar estas opciones: redes de contacto, aviso publicitario, recomendaciones, familiares, otros)
6. ¿Trabajas con ellos de forma regular? ¿Tienen cargos específicos? (quizá tenga un supervisor, sería genial si nos mencionara sus nombres)
7. Aparte de TECHO, cuenta con otros clientes? específicamente para este tipo de servicio?
8. ¿De qué forma busca o encuentra a estos clientes?
9. ¿Alguna vez tuvo reclamos con sus servicios? en caso de sí ¿cómo los manejó?
10. ¿Cuentas con un lugar físico de trabajo estable?
11. ¿Tienes proveedores?
12. ¿De qué manera definirías el tipo de servicio que le prestas a techo? (¿son cortes?)
13. ¿Cuáles son los cambios o mejoras que, en su opinión, deberías tener?
14. ¿Consideras que TECHO se siente satisfecho con tus servicios? ¿Por qué?
15. ¿Cómo dirías que es tu relación con TECHO? (por favor no le den ideas, que hable solo)
16. ¿Qué elementos crees que te faltan? (maquinarias, gente, etc.)
17. ¿De qué forma piensas que TECHO u alguna otra institución podría ayudar a que tus procesos sean mejores?
18. ¿Te gustaría contar con señalética, procesos definidos, personas estables y flujos de trabajo constante?

4. Guía de entrevista a Edison Ramos - Adjunto de Gerencia de Proyectos de desarrollo productivo de Cáritas Perú

Fecha: 18 de mayo

Entrevistador: Eduardo Lazo, Melisa Quezada y Omar Sánchez

Presentación: Buenas días/tardes, mi nombre es Eduardo/Omar/Melisa, somos estudiantes de la FGAD de la PUCP. Nos encontramos investigando la aplicación de un Programa de Desarrollo de Proveedores para la ONG TECHO Perú. Por lo cual, solicitamos su apoyo, dada su experiencia en desarrollo de proveedores. Nosotros formularemos una serie de preguntas abiertas, a través de las cuales tomaremos conocimiento de su participación en el concurso Innóvate Perú y la trayectoria de la ONG Cáritas elaborando programas de desarrollo de proveedores.

La entrevista se dividirá en 3 temas.

4.1. Organizacional/Productos

1. ¿Quién es su grupo objetivo? ¿Qué necesidades satisfacen?
2. ¿Qué grupos de interés rodea a la organización y cómo se relacionan con cada uno?
3. ¿A qué servicio en específico está orientado el desarrollo de proveedores?
4. ¿En qué consiste este servicio? Y ¿por qué este y no otro?
5. ¿Qué proveedores necesitan para su prestación? ¿Existe una gestión de proveedores?
6. ¿Considera a los proveedores un grupo de interés importante?
7. ¿Por qué desarrollar proveedores en este servicio y no en otro?

4.2. PDP/Etapas

8. ¿Cómo surge la necesidad de hacer algo con los proveedores?
9. ¿Cómo concluyen que lo que necesitan es un Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)?
10. ¿Por qué no cambiar de proveedor? ¿O de materia prima?
11. ¿Por qué un PDP? ¿Por qué no otra herramienta o capacitación?
12. Entonces ¿Cómo definirías en el contexto de Cáritas al PDP?
13. ¿Qué objetivos se visualizó que podrían generarse con el PDP?
14. ¿Cómo adaptar una herramienta de gestión probada a una ONG? ¿Hay cambios o se utiliza el mismo modelo tal cual?
15. ¿Qué oportunidades y fortalezas se identificaron en Cáritas para ser capaces de ofrecer un desarrollo de proveedores a su proveedor?
16. ¿Qué oportunidades y fortalezas se identificaron en el proveedor para recibir un DP?
17. ¿Qué factores o variables obstaculizan y facilitan el desarrollo de proveedores?
(Mencionar el factor confianza/desconfianza)
18. ¿Qué recursos son necesarios para el desarrollo de proveedores?

19. ¿cómo identificar qué proveedores desarrollar? Hay alguna clasificación?
20. ¿Qué modelo de PDP se está siguiendo? Hay modificaciones?
21. ¿Cuáles son las etapas?
22. ¿En qué consiste cada una? Tiempos para cada etapa.
23. ¿Qué variables relevantes fueron tomadas en cuenta en la etapa de diagnóstico y por qué?
24. ¿cuáles son los indicadores clave para el análisis de esta etapa?
25. ¿En qué momento se determina qué tipo de desarrollo se proporcionará?
26. ¿cuál es la estrategia de implementación que se ha planeado para la ejecución del proyecto?
27. ¿Cómo se hará el seguimiento al PDP?

4.3. Objetivos y expectativas

28. ¿Cuál es el éxito del programa? (rentabilidad, ayuda altruista)
29. ¿Cuál es el escenario de Cáritas sin el DP? Cómo sería con el DP?
30. ¿Crees que este proyecto genere valor a tu organización? ¿De qué manera? ¿Cuál tipo de valor?
31. ¿Piensan que el proyecto del PDP es replicable para otra ONG? ¿De qué tipo? en todo caso, ¿Qué características debería tener esta o estas ONGs?
32. ¿Cuál es su objetivo principal con este desarrollo de proveedores desde un punto de vista organizacional? ¿Qué otros objetivos se tiene?
33. ¿En cuánto tiempo estiman se logrará resultados? y ¿Qué clase de resultados?
34. ¿Consideras que es una oportunidad ventajosa para los proveedores que estos sean desarrollados por ustedes?
35. Desde tu experiencia cuáles son las ventajas de desarrollar proveedores en CARITAS
36. Desde tu experiencia cuáles son o serían las desventajas de desarrollar proveedores en CARITAS
37. ¿Por qué Innova?

5. Guía de entrevista a Diana Bringas y Jonathan Rossi – Gerente general y Director social de TECHO Perú

Fecha: 26 de mayo

Entrevistador: Eduardo Lazo

Presentación: Buenas días/tardes, mi nombre es Eduardo/Omar/Melisa, somos estudiantes de la FGAD de la PUCP. Nos encontramos investigando la aplicación de un

Programa de Desarrollo de Proveedores para la ONG TECHO Perú. Por lo cual, solicitamos su apoyo, dada su relación como colaborador del objeto de estudio. Nosotros formularemos una serie de preguntas abiertas, a través de las cuales tomaremos conocimiento del funcionamiento interno de TECHO, los procesos de su área y cómo TECHO se relaciona con sus proveedores.

La entrevista se dividirá en 4 temas.

5.1. Organizacional (Qué son, productos, etc.)

1. ¿Qué es TECHO?
2. ¿Cuál es la presencia de TECHO a nivel internacional, nacional y local?
3. Desde tu perspectiva, ¿Cuál es la necesidad que satisfacen como organización?
4. ¿Cómo identificaron que existe la necesidad de construir casas de madera? ¿Tienen algún estudio de demanda?
5. Para ti ¿Cuál es el tipo de intervención social que se da en TECHO? ¿Es asistencialista o ejerce responsabilidad social?
6. ¿Qué servicios o productos ofrecen? ¿Existe alguna clasificación para los mismos? ¿Cuál de todos estos es (son) el (los) principal (principales)?
7. ¿Existe alguna manera, proceso o estándares para elegir al público objetivo al que se dirigen en la construcción de casa? ¿Cuál es?
8. ¿Una vez definido el grupo objetivo, cómo eligen a las familias o beneficiarios directos para la construcción de estas casas?
9. ¿Por qué TECHO no construye más casas?
10. ¿Alguna vez se ha vuelto a construir una casa para la misma familia?
11. ¿Después de construidas las casas, las familias terminen de remodelar las mismas? ¿Cómo siguen en su camino?
12. ¿Han involucrado a sus grupos de interés, usuarios de casa, en la solución de la construcción de la misma? ¿Les preguntaron por qué madera? ¿por qué no adobe?
13. ¿Por qué eligieron la madera como la materia prima de la construcción de casas?
14. ¿Por qué madera de pino y no otra? ¿Qué variables toman en cuenta? (ejemplo, resistencia? calidad? duración?)
15. ¿Alguna vez pensaron en construir con OSB? Este material es menos pesado y tiene mucha demanda en el mercado
16. ¿por qué no mezclan los tipos de maderas? la capirona es buena para estructuras y la bolaina para lo demás, ¿alguna vez pensaron en este tipo de mezcla?

17. Los proveedores afirman que el pino es pesado y viene con ojos, ¿a qué se debe este imperfecto?
18. ¿Por qué nadie en la organización supervisa la llegada de maderas al puesto del aserradero?
19. ¿De qué manera se aseguran de que los beneficiarios usan las casas construidas para ellos?

5.2. Cadena de Valor y grupos de interés

20. ¿Cuál es la propuesta de valor de la organización?
21. ¿Cómo se articula esta propuesta en la cadena de valor de la misma? ¿Podría describirlo?
22. ¿Qué procesos, en su posición de integrante de la organización, son los principales impulsores en su cadena de valor? ¿Por qué?
23. ¿Cuál es el rol de la construcción de casas en la cadena de valor de la organización?, ¿Cuál es el valor y cuáles son los procesos vertebrales para su generación en los productos identificados como principales?
24. ¿Cuáles son los grupos de interés que rodean a la organización?
25. ¿Cómo se da el relacionamiento de TECHO con estos grupos de interés? (Deben explicar de qué manera se relacionan con cada grupo de interés de manera superficial)
26. ¿Existe alguna clasificación para estos grupos de interés? ¿Cuál es? ¿cuáles son los criterios de clasificación?
27. *De no existir una clasificación. ¿Considera algunos grupos de interés más relevantes que otros? ¿Tienen mayor grado de relacionamiento con unos que con otros? ¿Cuáles son?
28. ** De no haber mencionado a los proveedores entre grupos de interés más relevantes, preguntarles por ellos, ¿cómo consideran a sus proveedores?
29. ¿Alguna vez se les ocurrió trabajar con o desarrollar a un grupo de interés que no sean sus beneficiarios?

5.3. Proveedores

30. ¿Cuál es la importancia de los proveedores para la organización? (pedir que den un ejemplo de esto. Algún indicador o situación en la que se refleje que los proveedores son pieza esencial)
31. ¿Existe alguna clasificación para los mismos?
32. ¿cómo se da el proceso de selección de proveedores de manera general? ¿Se cuenta con un proceso de gestión de proveedores?

33. ¿Qué modelo contractual maneja usted con sus proveedores? (Modelo contractual es aquel que delimita la participación de uno y otro en la relación comercial).
34. ¿Con cuántos proveedores cuenta de manera general en la organización?
35. ¿Cómo se da el relacionamiento de la organización con sus proveedores? (explicar de manera más detallada)
36. ¿qué proveedores son con los que trabaja para el producto seleccionado: armado de casas?
37. ¿Existe algún tipo de clasificación para estos? (Grandes, medianos, pequeños)
38. ¿cuáles son las situaciones de cambio o problemas que pueden haberse suscitado con sus proveedores específicos en este producto seleccionado?

5.4. PDP

39. ¿Por qué tuvieron interés en el desarrollo de este proyecto? (El de nosotros, PDP)
40. ¿Qué esperan del mismo?

6. Transcripción de entrevista a Ana Tapia de Mori – Dueña/Representante de ventas del aserradero “Hermanos Mori”

Fecha: 21 de julio del 2017

Entrevistador: Eduardo Lazo, Melisa Quezada y Omar Sánchez

Presentación: Buenas días/tardes, mi nombre es Eduardo/Omar/Melisa, somos estudiantes de la FGAD de la PUCP. Nos encontramos investigando la aplicación de un Programa de Desarrollo de Proveedores para la ONG TECHO Perú. Por lo cual, solicitamos su apoyo, dada su relación de proveedor del objeto de estudio. Nosotros formularemos una serie de preguntas abiertas, a través de las cuales tomaremos conocimiento del funcionamiento de sus procesos y su relacionamiento con TECHO.

1. ¿Cuenta con una razón social? (Tratar de que esta pregunta no sea muy intrusiva, probablemente no tenga RUC, la idea es que no piense que le pasará algo malo al decirlo, sino reforzar la idea de que podemos ayudarlo a sacar uno formalmente) (En caso diga sí, preguntarle el régimen de renta que tiene)
2. ¿Desde hace cuánto tiempo brinda servicios de corte de madera? (lo que hacen los aserraderos, indicarle si hace otro tipo de servicio lo diga)
3. ¿Tiene objetivos de negocio? (como número de ventas (en # o S/ por mes) crecimiento, etc.)
4. ¿Cuentas con alguna guía, manual o reglamento de trabajo?

5. ¿De qué forma incorpora a su personal? (dar estas opciones: redes de contacto, aviso publicitario, recomendaciones, familiares, otros)
6. ¿Trabajas con ellos de forma regular? ¿Tienen cargos específicos? (quizá tenga un supervisor, sería genial si nos mencionara sus nombres)
7. ¿Aparte de TECHO, cuenta con otros clientes? específicamente para este tipo de servicio
8. ¿De qué forma busca o encuentra a estos clientes?
9. ¿Alguna vez tuvo reclamos con sus servicios? en caso de sí ¿cómo los manejó?
10. ¿Cuentas con un lugar físico de trabajo estable?
11. ¿Tienes proveedores?
12. ¿De qué manera definirías el tipo de servicio que le prestas a techo? (¿son cortes?)
13. ¿Cuáles son los cambios o mejoras que, en su opinión, deberías tener?
14. ¿Consideras que TECHO se siente satisfecho con tus servicios? ¿Por qué?
15. ¿Cómo dirías que es tu relación con TECHO? (por favor no le den ideas, que hable solo)
16. ¿Qué elementos crees que te faltan? (maquinarias, gente, etc.)
17. ¿De qué forma piensas que TECHO u alguna otra institución podría ayudar a que tus procesos sean mejores?
18. ¿Te gustaría contar con señalética, procesos definidos, personas estables y flujos de trabajo constante?

ANEXO K: Transcripción de entrevista de Especialista en Desarrollo de Proveedores en otra ONG Cáritas (Edison Ramos)

Ver Adjunto en CD



ANEXO L: Flujogramas de los procesos por parte de los “Hermanos Mori”

Figura L1: Habilitado de madera

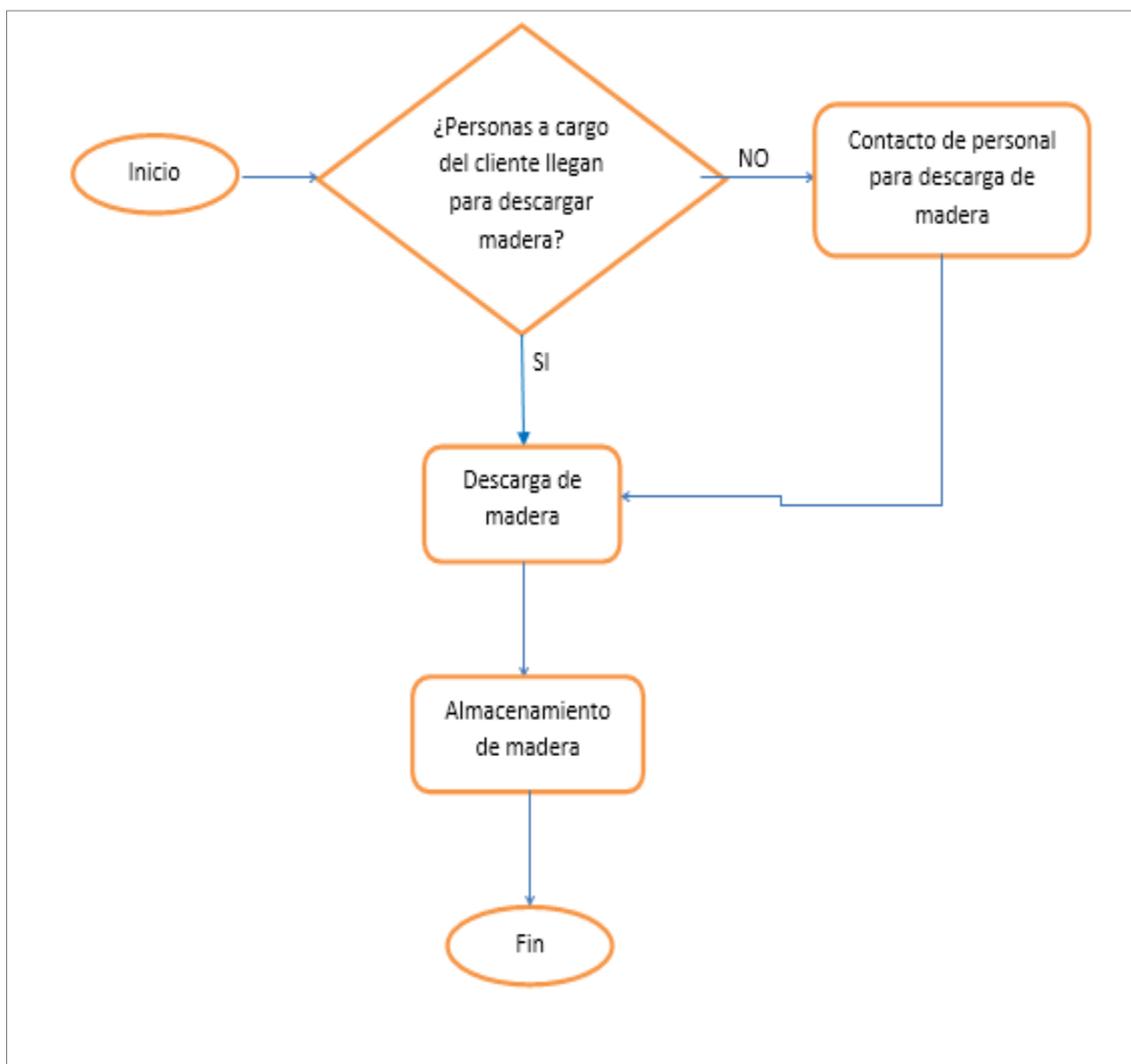


Figura L2: Maquinado de listones

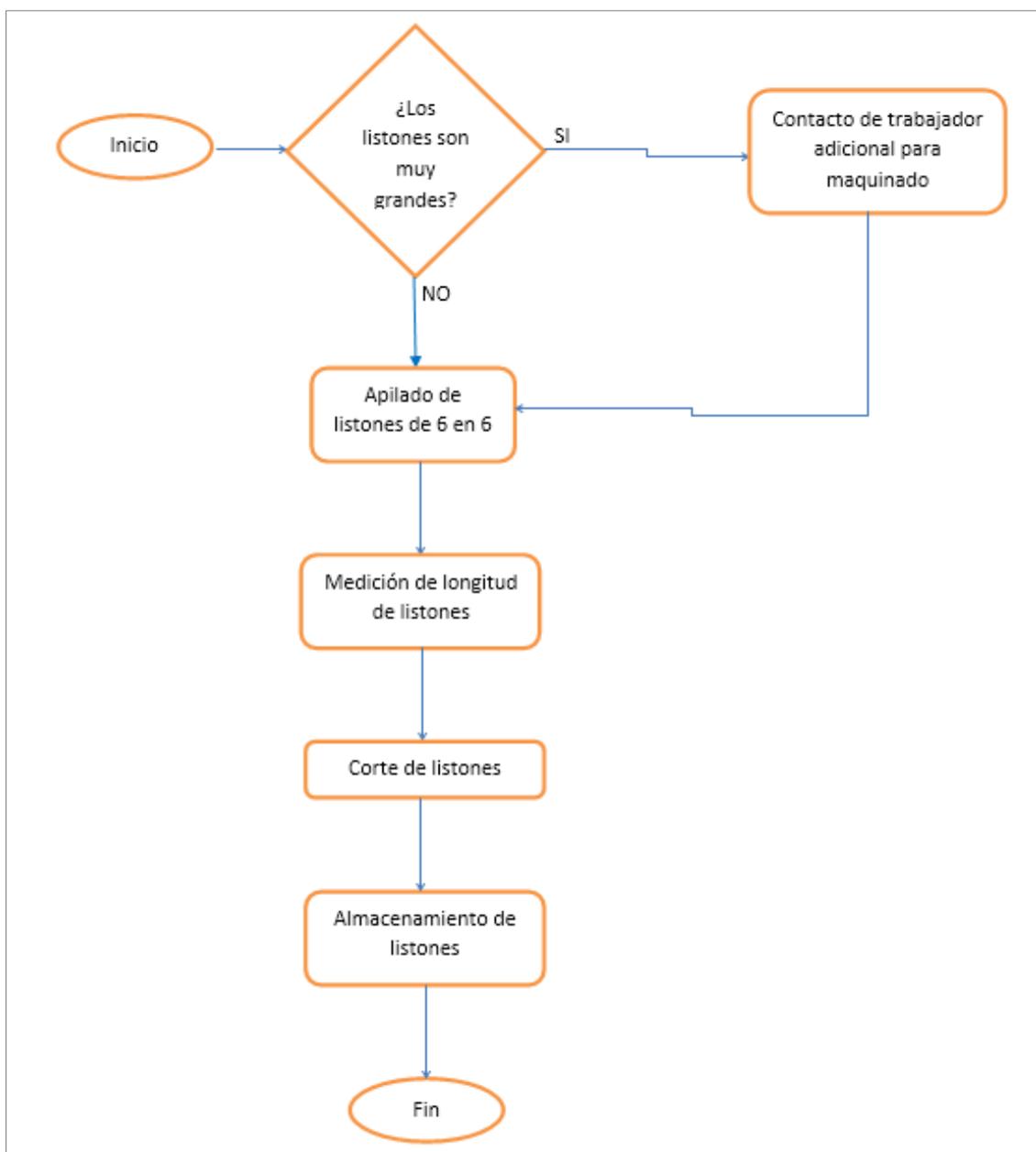


Figura L3: Armado de Cascos

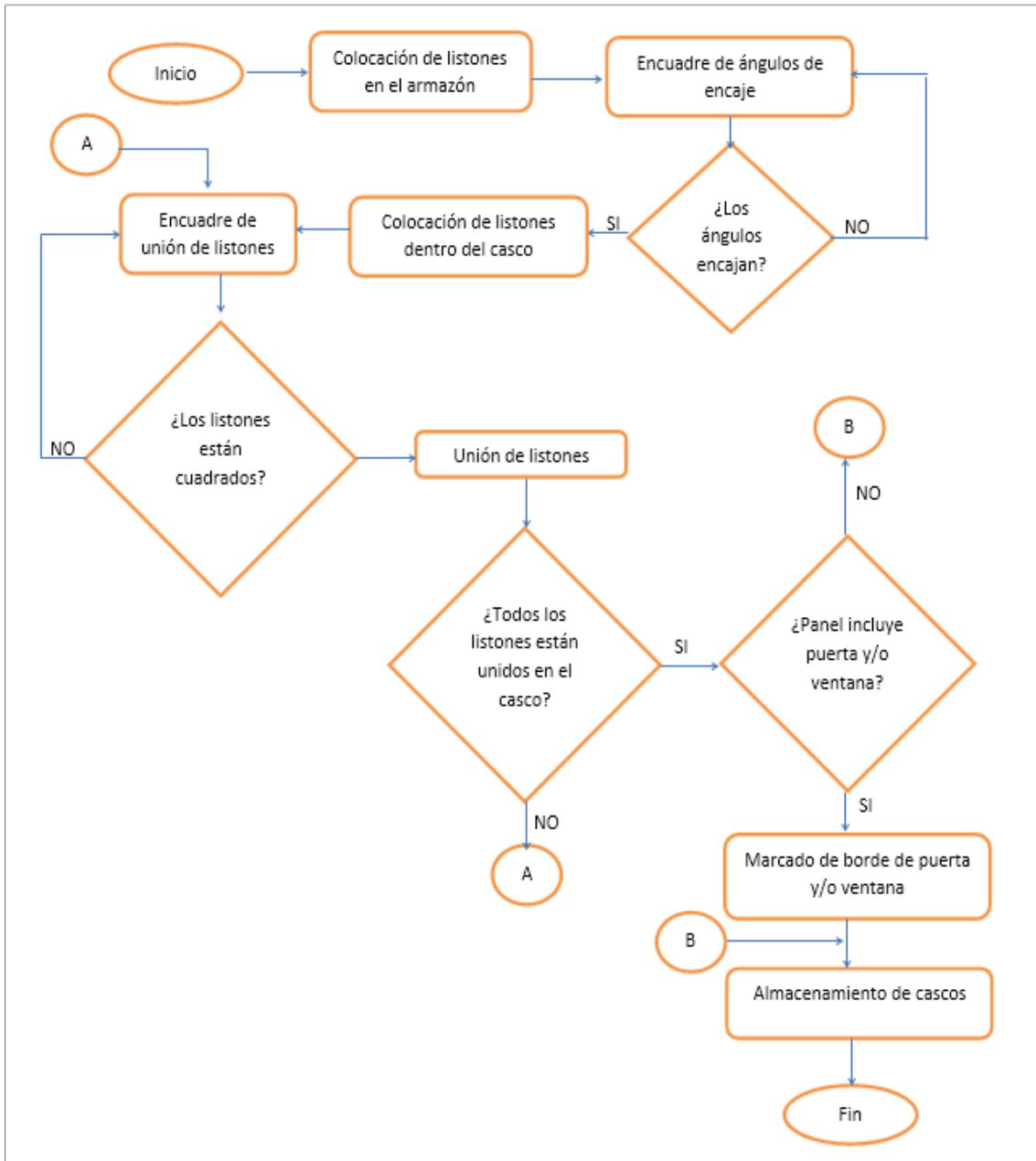


Figura L4: Machihembrado de Piso

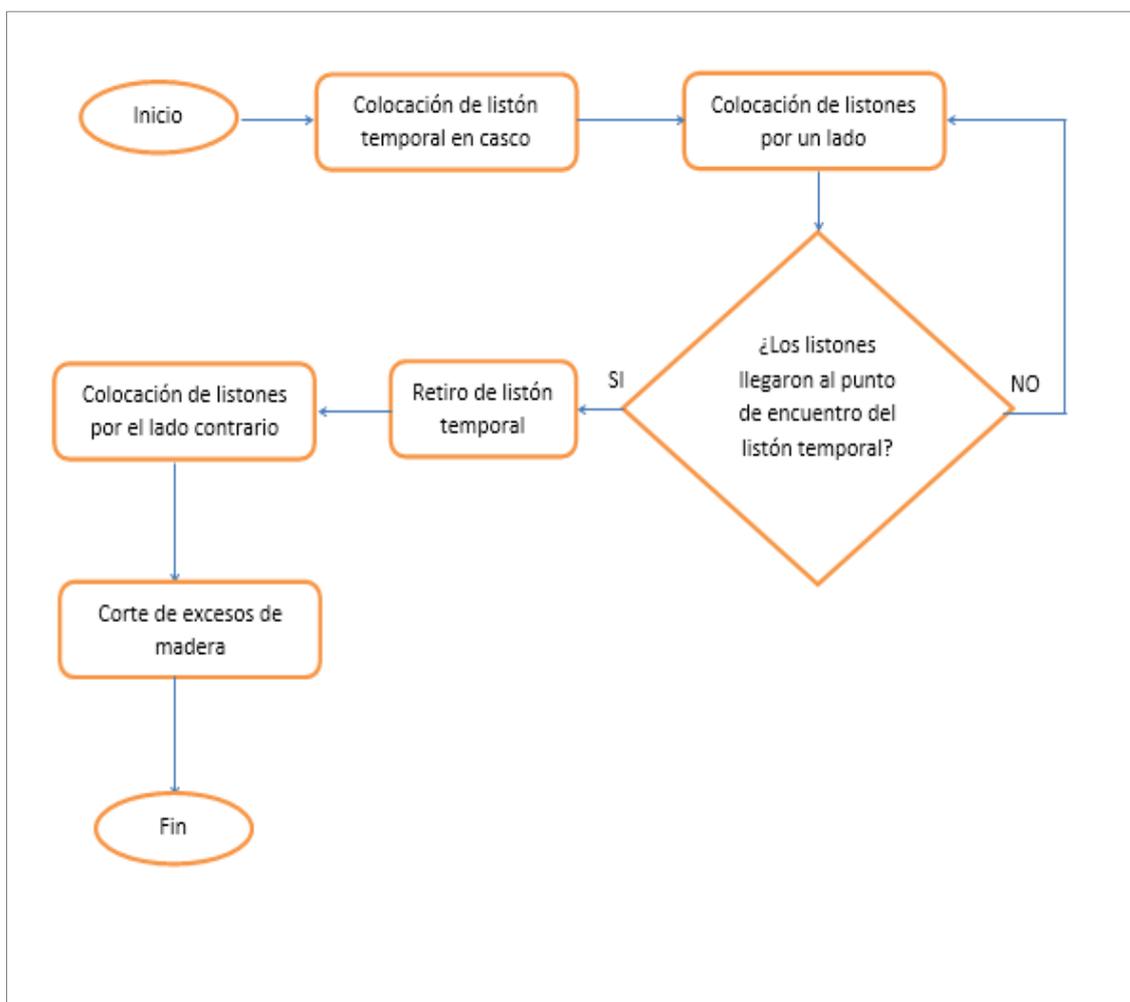


Figura L5: Machihembrado de pared

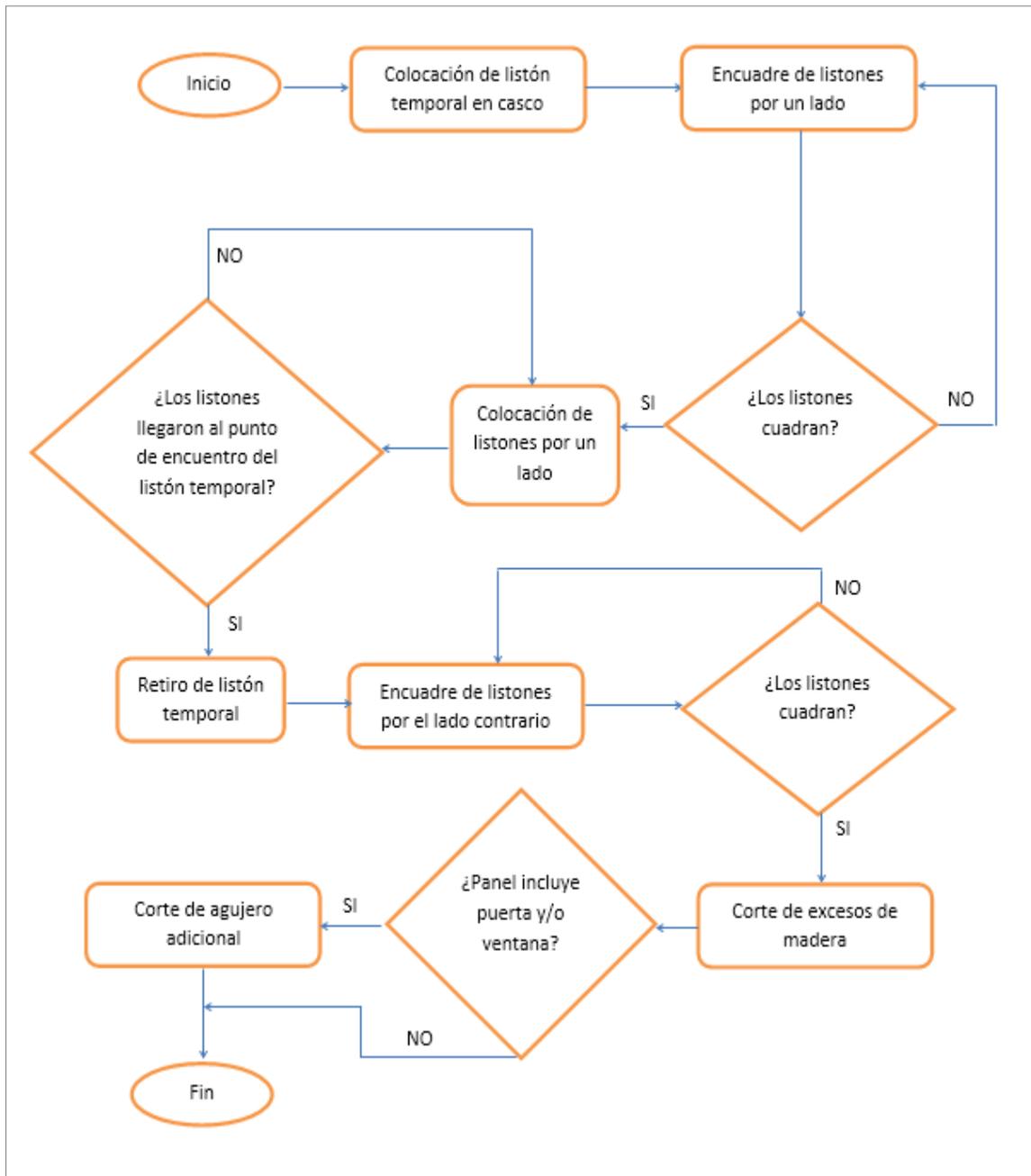


Figura L6: Almacenamiento de paneles

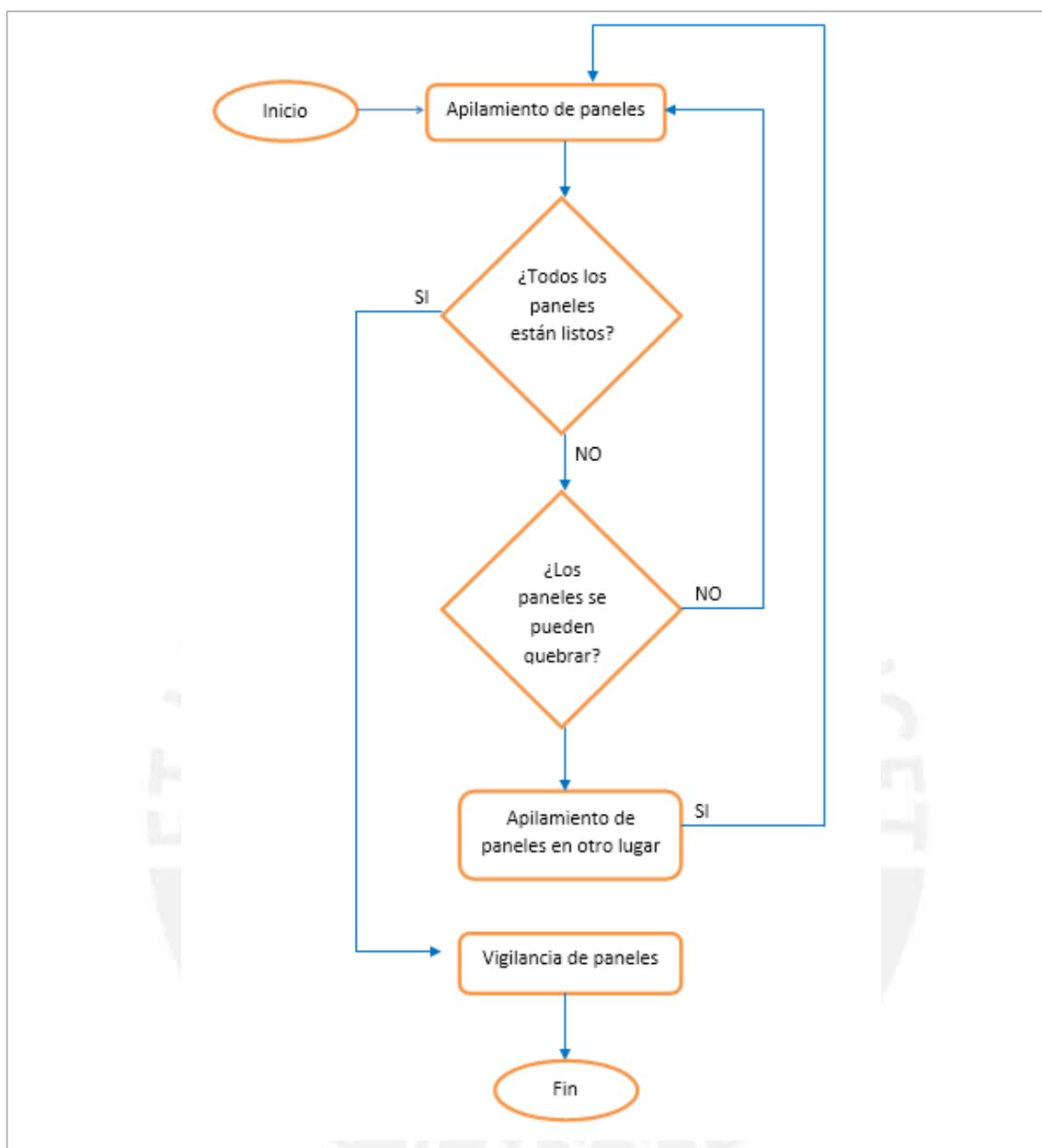


Figura L7: Carga de paneles

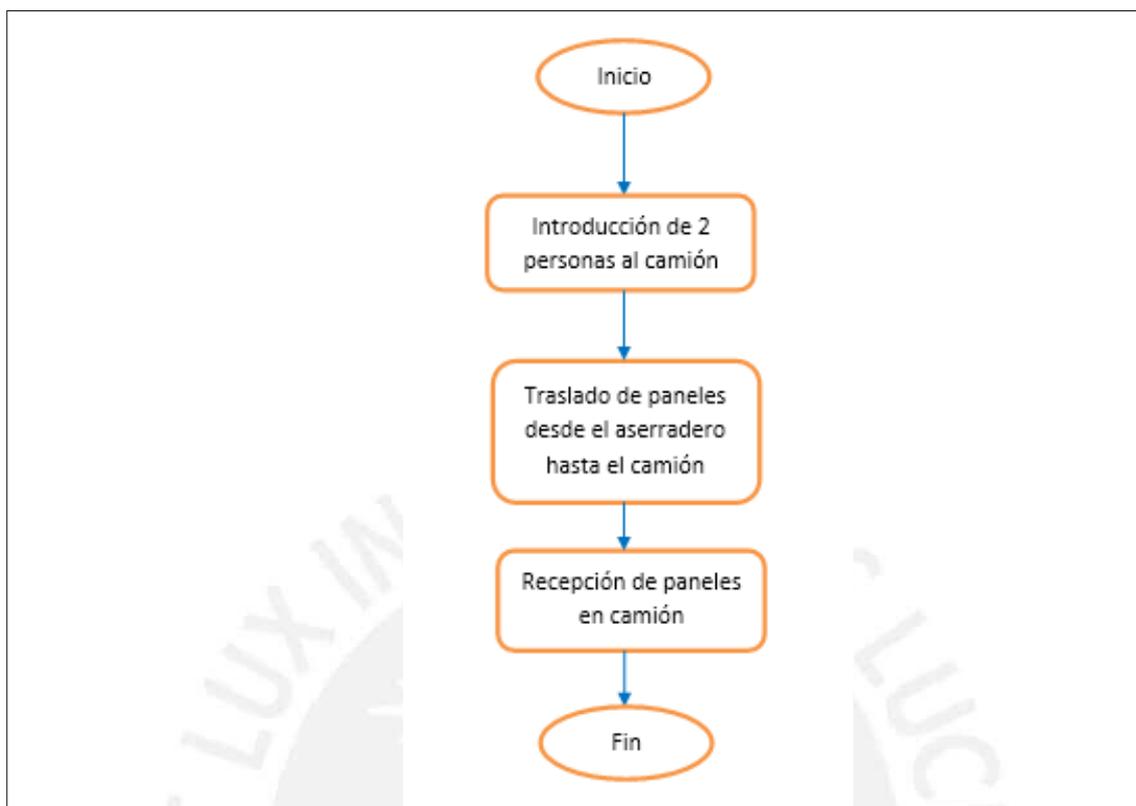


Figura L8: Procesos de “Hermanos Mori” normal

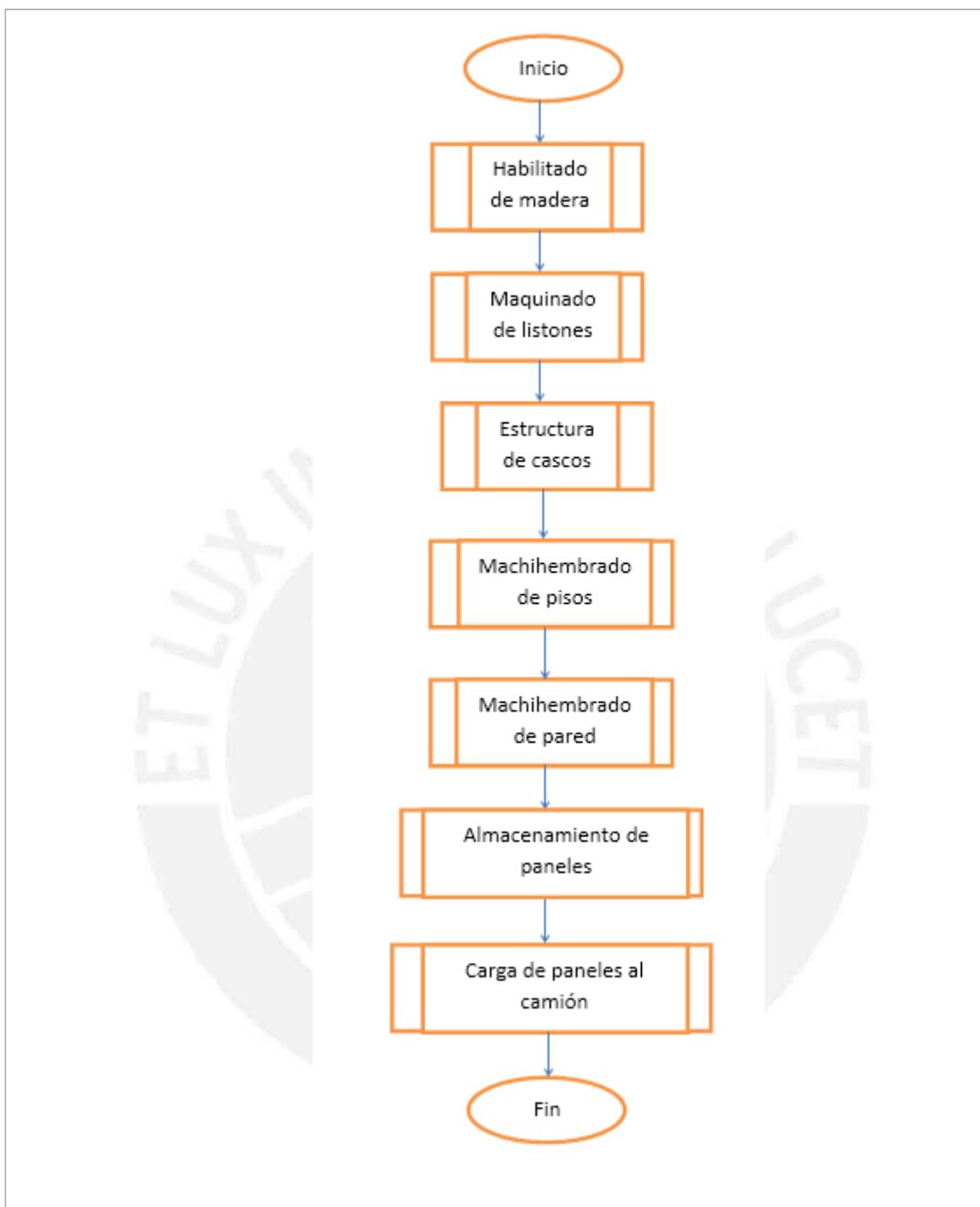
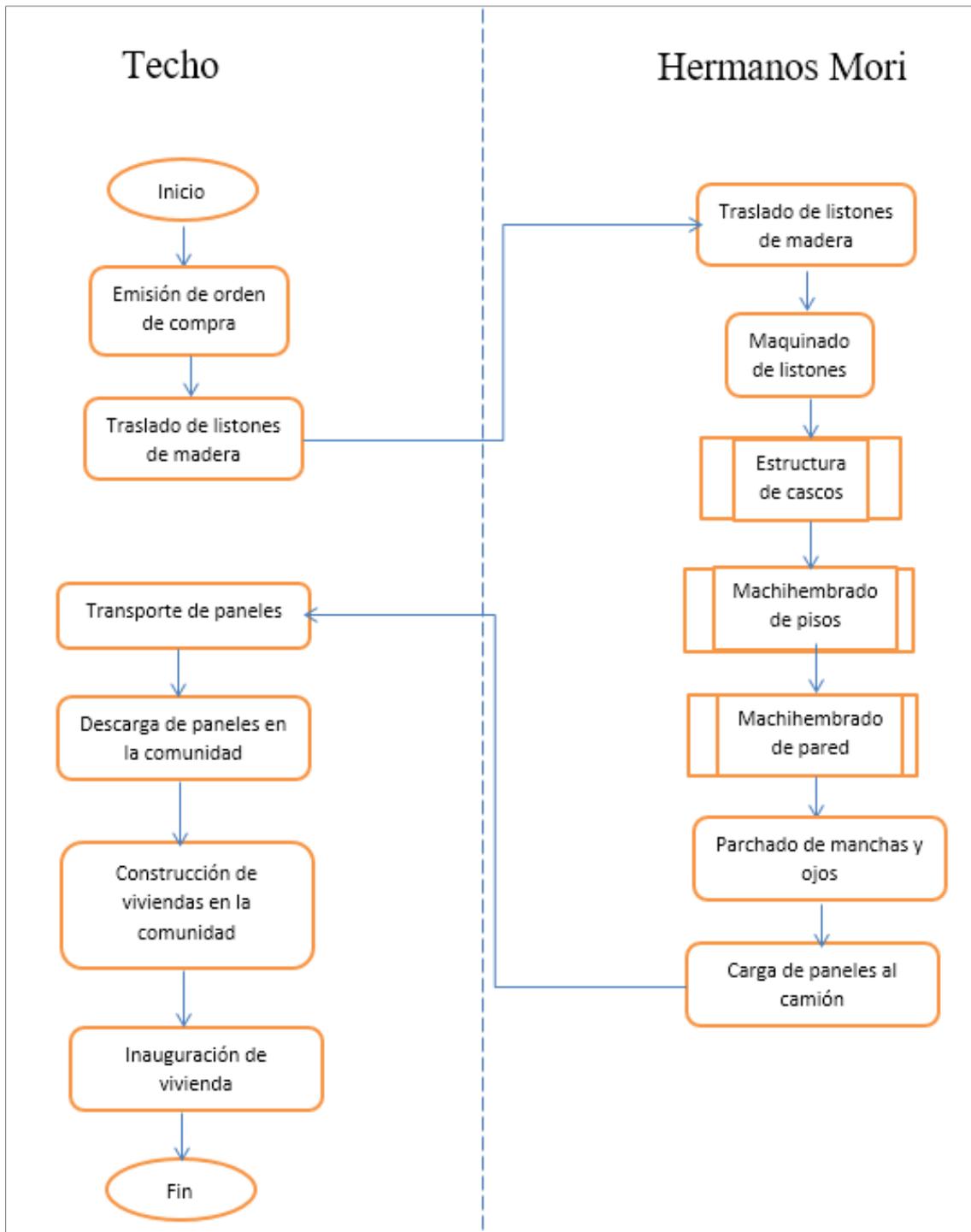


Figura L9: Proceso holístico de TECHO con Hermanos Mori sobre el servicio de construcción de viviendas de emergencia



ANEXO M: Transcripción de entrevista abierta a Directora General

Ver Adjunto en CD

ANEXO N: Consentimientos informados



CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Propuesta de Desarrollo de proveedores en ONGs: Caso TECHO, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Miguel Villaseca .

El objetivo de contar con la información solicitada como procesos y datos de la organización es para construir un PDP que contribuya en la propuesta de valor de la ONG TECHO tomando en cuenta la relación de esta con sus proveedores. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


Omar Sánchez
20102415


Edoardo Lazo
20090981


Melisa Quezada
20104749

Yo, Gresorio Helmenes chavez Espinoza representante de pro. de Transporte y Asesorero autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica, Propuesta de Desarrollo de proveedores en ONGs: Caso TECHO .Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Dalila tejada
10543767


Cargo.....
DNI.....32644279

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Propuesta de Desarrollo de proveedores en ONGs: Caso TECHO, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Miguel Villaseca .

El objetivo de contar con la información solicitada como procesos y datos de la organización es para construir un PDP que contribuya en la propuesta de valor de la ONG TECHO tomando en cuenta la relación de esta con sus proveedores. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


Omar Sánchez
20102415


Eduardo Lazo
20090981


Melisa Quezada
20104749

Yo, Marcos Mori Luna....., representante de Hnos Mori autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica, Propuesta de Desarrollo de proveedores en ONGs: Caso TECHO .Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Cargo..... maestro de obra
DNI..... 40074735

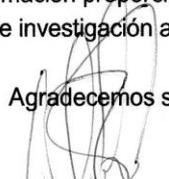
CONSENTIMIENTO INFORMADO

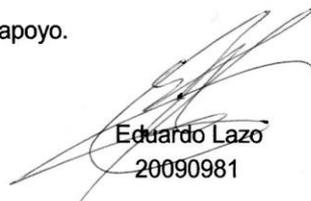
La presente investigación, Propuesta de Desarrollo de proveedores en ONGs: Caso TECHO, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Miguel Villaseca .

El objetivo de contar con la información solicitada como procesos y datos de la organización es para construir un PDP que contribuya en la propuesta de valor de la ONG TECHO tomando en cuenta la relación de esta con sus proveedores. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


Omar Sánchez
20102415


Eduardo Lazo
20090981


Melisa Quezada
20104749

Yo, Pamela Vicenta Córdova, representante de TECHO-PERÚ autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica, Propuesta de Desarrollo de proveedores en ONGs: Caso TECHO .Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Cargo Coordinadora de Compras y
DNI 46737593 Abastecimien

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Propuesta de Desarrollo de proveedores en ONGs: Caso TECHO, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Miguel Villaseca .

El objetivo de contar con la información solicitada como procesos y datos de la organización es para construir un PDP que contribuya en la propuesta de valor de la ONG TECHO tomando en cuenta la relación de esta con sus proveedores. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

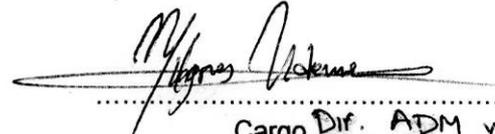

Omar Sánchez
20102415


Eduardo Lazo
codigo


Melisa Quezada
20104749

Yo, Milagros Vivianne Arevalo, representante de TECHO - PERÚ autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica, Proyecto de Desarrollo de proveedores. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Cargo Dir. ADM y FINANZAS
DNI 47395380

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Propuesta de Desarrollo de proveedores en ONGs: Caso TECHO, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Miguel Villaseca .

El objetivo de contar con la información solicitada como procesos y datos de la organización es para construir un PDP que contribuya en la propuesta de valor de la ONG TECHO tomando en cuenta la relación de esta con sus proveedores. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


Omar Sánchez
20102415


Eduardo Lazo
20090981


Melisa Quezada
20104749

Yo, *Edison Ramos Bautista* representante de *Cáritas del Perú* autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica, Propuesta de Desarrollo de proveedores en ONGs: Caso TECHO .Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Edison Ramos B.
Cargo *Adjunto Gerencia de Proyectos*
DNI *48035390*

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Propuesta de Desarrollo de proveedores en ONGs: Caso TECHO, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Miguel Villaseca .

El objetivo de contar con la información solicitada como procesos y datos de la organización es para construir un PDP que contribuya en la propuesta de valor de la ONG TECHO tomando en cuenta la relación de esta con sus proveedores. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


Omar Sánchez
20102415


Eduardo Lazo
20090981


Melisa Quezada
20104749

Yo, Diana Bringa Ortega, representante de Techo-Perú autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica, Propuesta de Desarrollo de proveedores en ONGs: Caso TECHO. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Cargo Gerente General
DNI 43843604

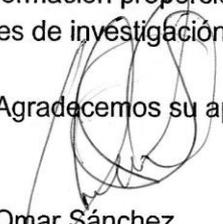
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Propuesta de Desarrollo de proveedores en ONGs: Caso TECHO, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Miguel Villaseca .

El objetivo de contar con la información solicitada como procesos y datos de la organización es para construir un PDP que contribuya en la propuesta de valor de la ONG TECHO tomando en cuenta la relación de esta con sus proveedores. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


Omar Sánchez
20102415


Eduardo Lazo
20090981


Melisa Quezada
20104749

Yo, Jonathan William Rossi La Cota, representante de Techo Perú autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica, Propuesta de Desarrollo de proveedores en ONGs: Caso TECHO .Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Cargo... Director Social
DNI... 44528865

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Propuesta de Desarrollo de proveedores en ONGs: Caso TECHO, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Miguel Villaseca .

El objetivo de contar con la información solicitada como procesos y datos de la organización es para construir un PDP que contribuya en la propuesta de valor de la ONG TECHO tomando en cuenta la relación de esta con sus proveedores. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


Omar Sánchez
20102415


Eduardo Lazo
20090981


Melisa Quezada
20104749

Yo, ...ANA TAPIA MOY....., representante de Amas Mori..... autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica, Propuesta de Desarrollo de proveedores en ONGs: Caso TECHO .Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


.....
Cargo. REPRESENTANTE DE UENTA
DNI. 80.276892.....

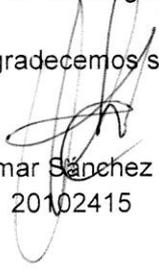
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Propuesta de Desarrollo de proveedores en ONGs: Caso TECHO, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Miguel Villaseca .

El objetivo de contar con la información solicitada como procesos y datos de la organización es para construir un PDP que contribuya en la propuesta de valor de la ONG TECHO tomando en cuenta la relación de esta con sus proveedores. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


Omar Sánchez
20102415


Eduardo Lazo
20090981


Melisa Quezada
20104749

Yo, MANUEL DIAZ GAMARRA, representante de GESTION-PUCP autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica, Propuesta de Desarrollo de proveedores en ONGs: Caso TECHO .Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Cargo: PROFESOR
DNI: 885 7345

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Propuesta de Desarrollo de proveedores en ONGs: Caso TECHO, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Miguel Villaseca .

El objetivo de contar con la información solicitada como procesos y datos de la organización es para construir un PDP que contribuya en la propuesta de valor de la ONG TECHO tomando en cuenta la relación de esta con sus proveedores. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


Omar Sánchez
20102415


Eduardo Lazo
20090981


Melisa Quezada
20104749

Yo, Diego Espinosa Winder, representante de PUCP autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica, Propuesta de Desarrollo de proveedores en ONGs: Caso TECHO .Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Cargo Profesor TPA
DNI 41589933