

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Business Consulting - DEYFOR E.I.R.L

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Richard Henry, Sánchez Calderón, DNI: 44805921

Edison, Huamán Tunante, DNI: 42298926

Marcos Jaime, Quiroz Huaccha, DNI: 43241831

Palmira Soledad, Campos Azañero, DNI: 44847597

ASESOR

Jesus Manuel Chu Rubio, DNI: 08214453

ORCID código del asesor: 0000-0003-3791-4407

JURADO

Percy Samoel Marquina Feldman,

Jorge Benny Benzaquen de las Casas

Manuel Jesus Chu Rubio

Surco, Julio 2021

Agradecimiento

Nuestro especial agradecimiento al equipo de la empresa DEYFOR E.I.R.L por brindarnos su confianza y tiempo para hacer, de este trabajo, un aporte en su gestión y, al mismo tiempo, un logro personal en la vida de cada uno de nosotros. Asimismo, a nuestro asesor Jesús Manuel Chu Rubio y a la plana docente que orientaron su experiencia hacia nosotros a lo largo del programa.



Dedicatoria

A dios por darme la vida y acompañarme en este camino denominado vida, a mis padres Maria y Mauro, quienes me inculcaron a luchar por mis sueños; a mi esposa Yessica y mi princesa Thamara, quienes son mi motivo y motor para conseguir mis sueños, a mis hermanos Jorge y Marisol por su amistad y apoyo incondicional, y a mis angelitos Mauro y Rene, que desde el cielo me cuidan y guían por el camino del bien

Richard Sanchez

A mis padres Guillermo y María Aurora, hermanas, Diana, Jhovana, Jimena, mi esposa Lidia, familiares Emelina y Miguel Amir, que, con su ánimo y compañía, me inspiran plasmar el logro de mis objetivos académicos y laborales.

Edison Huaman

A mi querido Padre por formarme como la persona que soy, por darme su gran amor, comprensión y paciencia, por enseñarme a ser una buena persona y que, a pesar de su pronta partida, me inculcó valores para la vida y a lograr todo lo que me proponga a pesar de las adversidades.

A mi Madre, por todo el esfuerzo que realizó para brindarme una buena educación, a ella que siempre luchó a pesar de los obstáculos que se presentó en el camino y no paró hasta lograrlo.

A mi esposa, siempre estuvo en las buenas y en las malas, gracias por tu apoyo, cariño, comprensión y por la fuerza que me das cada día para seguir adelante.

A Dios, porque siempre camina a mi lado, por cuidarme en los momentos difíciles.
¡Gracias porque nunca me has dejado solo!

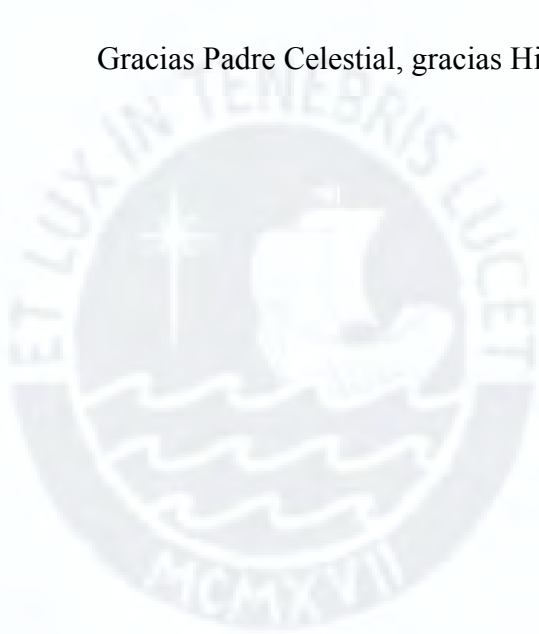
Marcos Quiroz

Con todo mi corazón a mi recién nacido hijo Antón, posiblemente aún no puedas entender mis palabras, pero cuando tengas el entendimiento total, veas que tu madre quiso y quiere forjar un buen espejo para ti, quiero que te des cuenta de todo lo que significas para mí, anhelo profundamente que seas perseverante, luchador, ambicioso, pero de la mano de Dios. Eres mi mayor alegría y bendición, amado hijo.

De ahora en adelante en todos mis logros, estarás presente tú.

Gracias Padre Celestial, gracias Hijo Mío.

Palmira Campos



Resumen Ejecutivo

DEYFOR es una empresa cajamarquina de responsabilidad individual limitada dedicada principalmente al sector de Construcción, otorgando bienes y servicios relacionados con obras civiles, electromecánica y mantenimiento a empresas del sector Minería y Construcción. Comenzó sus operaciones en marzo del 2004 en pleno auge minero en la región de Cajamarca, realizando trabajos de baja a mediana complejidad, que lo llevaron a tener como clientes a grandes empresas mineras como Yanacocha. El objetivo de esta consultoría es identificar el problema central que ha generado en la empresa presente dificultades como dificultad para que personal interiorice su sistema logístico, gestión de inventarios y cadena de aprovisionamiento. Para determinar este problema central se utilizaron las metodologías de *Design Thinking* y la Matriz de Complejidad versus Beneficio, el cual fue reforzado con la literatura presentada en el capítulo IV; Luego, a partir de un análisis cualitativo realizado mediante entrevistas y el Diagrama de Ishikawa se determinó una lista de causas del problema, y mediante un análisis cuantitativo a través de encuestas graficadas en un Diagrama de Pareto, se priorizaron las causas más críticas del Problema central. Entre las causas detectadas más críticas destacaron la falta de capacidades profesionales para coordinar, delegar e instruir el área de logística, retrasos en los requerimientos realizados por otras áreas de servicios y proyectos y el bajo nivel de cumplimiento de cronograma para requerimientos de los proyectos.

De acuerdo con los hallazgos detectados previamente, se determinó implementar la Estrategia de acción *Rightsizing* para mejorar los procesos internos dentro del área de logística e inventarios, para disminuir los costos que no generen valor a la empresa, y mejorar la eficiencia de sus empleados y jefaturas. Esta Estrategia fue complementada con tres Alternativas de Solución que tenían como propósito resolver las Causas principales detectadas previamente, siendo descritas con pasos a seguir e indicadores

Posteriormente, se trazó un Plan de Implementación para ejecutar la Estrategia *Rightsizing* con las tres Alternativas de Solución, este plan consistió en la formulación de 14 actividades específicas, las cuales fueron trazadas en una Carta Gantt con 15 semanas de duración y un Presupuesto de S/8,950 y 332 Horas Hombre Trabajadas (HHT). Finalmente se procedió a identificar ocho situaciones basales que se pretende modificar con los Resultados Esperados de la consultoría, obteniendo un Beneficio Total de S/18,500 y 7,229 HHT, generando Retorno Sobre el Capital Invertido (ROIC) del 11%.



Abstract

DEYFOR is a company from Cajamarca with limited individual responsibility dedicated mainly to the Construction Sector, providing assets and services linked to civil works, electromechanics and maintenance to companies in the Mining and Construction Sector. It began its operations in March 2004 at the height of the mining boom in the Cajamarca's region, carrying out low to medium complexity jobs, which led to its clients from large mining companies such as Yanacocha. The objective of this consultancy is to identify the Central Problem that has generated difficulties in the company such as difficulty for employees to internalize its logistics system, inventory management and supply chain. To determine this Central Problem, the Design Thinking methodology and the Complexity Benefit Matrix were used, which was reinforced with the literature presented in chapter IV; Later, from a qualitative analysis realized through interviews and the Ishikawa's Diagram, a list of causes of the problem was determined, then, from a quantitative analysis through surveys plotted on a Pareto's Diagram, the most critical causes of the central problem were prioritized. Among the most critical causes detected, the lack of professional capacities to coordinate, delegate and instruct the logistics area, delays in the requirements made by other areas of services and projects and the low level of compliance with the schedule for project requirements stood out.

According to previously detected findings, it was decided to implement the Rightsizing's Action Strategy to improve internal processes within the logistics and inventory area, to reduce costs that do not generate value for the company, and to improve the efficiency of its employees and headships. This Strategy was complemented with three Solution Alternatives whose purpose was to resolve the main causes previously detected, being described with steps to follow and indicators.

Subsequently, an Implementation Plan was drawn up to execute the Rightsizing Strategy with the three Solution Alternatives, this plan consisted of the formulation of 14 specific activities, which were drawn up in a Gantt Chart lasting 15 weeks and a Budget of S / 8,950 and 332 Man Hours Worked (HHT). Finally, we proceeded to identify eight baseline situations that are intended to be modified with the Expected Results of the consultancy, obtaining a Total Benefit of S / 18,500 and 7,229 HHT, generating a Return on Investment (ROI) of 5.97



Tablas de Contenido

| | |
|---|-----|
| Lista de Tablas | xv |
| Lista de Figuras | xvi |
| Capítulo I. Situación General | 1 |
| 1.1 Presentación de la Compañía..... | 1 |
| 1.2 Modelo de Negocio..... | 1 |
| 1.3 Visión, Misión y Valores de DEYFOR..... | 3 |
| 1.3.1 Visión..... | 3 |
| 1.3.2 Misión..... | 3 |
| 1.3.3 Valores de la compañía..... | 4 |
| 1.3.4 Cogido de Ética..... | 5 |
| 1.3.5 Objetivo de Largo Plazo..... | 5 |
| 1.4 Conclusión..... | 6 |
| Capítulo II Análisis del Contexto | 8 |
| 2.1 Análisis Externo..... | 8 |
| 2.1.1 Matriz de Intereses Nacionales (MIN)..... | 9 |
| 2.1.2 Análisis competitivo del Perú..... | 10 |
| 2.1.3 Análisis PESTE..... | 11 |
| 2.1.1 Las cinco fuerzas de Porter..... | 23 |
| 2.1.2 Oportunidades y amenazas..... | 25 |
| 2.2 Análisis Interno AMOFHIT..... | 27 |
| 2.2.1 Administración y Recursos humanos..... | 27 |
| 2.2.2 Marketing..... | 31 |
| 2.2.3 Operación..... | 32 |
| 2.2.4 Logística y cadena de suministros..... | 35 |

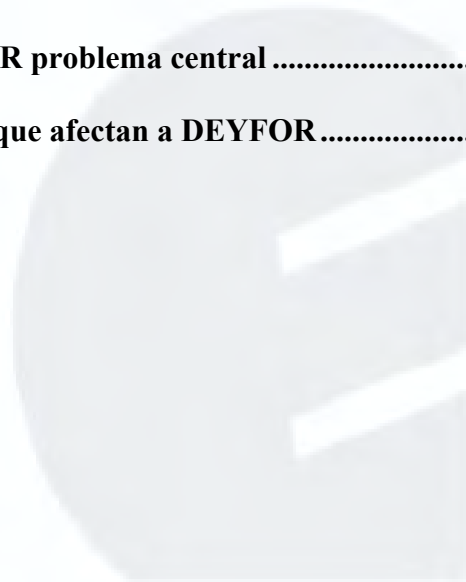
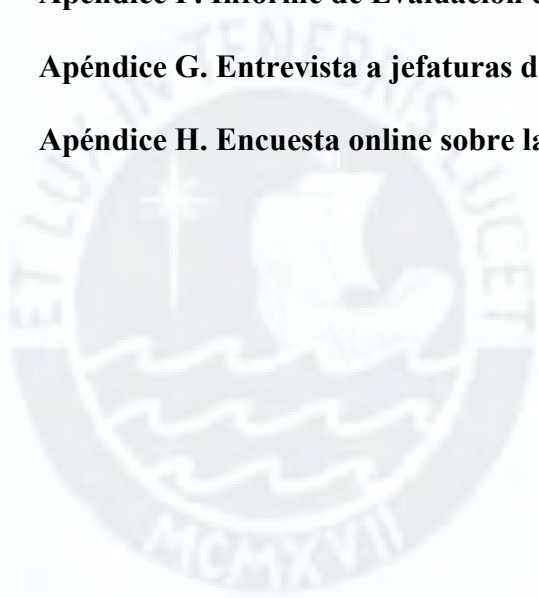
| | | |
|--|---|-----------|
| 2.2.5 | Financiero..... | 37 |
| 2.2.6 | Sistemas de información y tecnología..... | 39 |
| 2.2.7 | Fortalezas y debilidades. | 39 |
| 2.2.8 | Matriz de evaluación de factores internos:..... | 41 |
| 2.3 | Conclusión | 42 |
| Capítulo III Problema Central | | 44 |
| 3.1 | Diagnóstico de la empresa DEYFOR. | 44 |
| 3.2 | Metodología de Trabajo..... | 44 |
| 3.3 | Lista de Problema | 47 |
| 3.3.1 | Gestión deficiente de inventario y logística. | 47 |
| 3.3.2 | Inexistencia de procesos de selección de los proveedores | 48 |
| 3.3.3 | Incumplimiento de plazos contractuales en proyectos de la oficina central. | 48 |
| 3.3.4 | Disminución del nivel de satisfacción de los clientes: | 49 |
| 3.3.5 | Necesidad de un programa de capacitación en DEYFOR..... | 50 |
| 3.3.6 | Sobrecarga laboral a los colaboradores..... | 50 |
| 3.3.7 | Deficiencia en la estructura organizacional de DEYFOR..... | 51 |
| 3.3.8 | Bajo posicionamiento de la marca de DEYFOR..... | 51 |
| 3.3.9 | Deficiencia en el área administrativa y financiera de DEYFOR | 51 |
| 3.4 | Matriz de Complejidad versus Beneficio..... | 52 |
| 3.5 | Problema Central..... | 54 |
| 3.6 | Conclusión. | 54 |
| Capítulo IV Revisión de la Literatura | | 56 |
| 4.1 | Mapa de literatura. | 56 |
| 4.2 | Revisión Literaria..... | 58 |
| 4.2.1 | Administración Empresarial..... | 58 |

| | |
|---|-----------|
| 4.2.2 Contexto socioeconómico del Perú | 60 |
| 4.2.3 Metodologías | 62 |
| 4.2.4 Marketing | 62 |
| 4.2.5 Sectores de Minería y Construcción..... | 62 |
| 4.3 Conclusión | 64 |
| Capítulo V Análisis de Causas | 65 |
| 5.1 Personas | 68 |
| 5.1.1 Falta de personal con capacidades profesionales para coordinar, delegar e instruir el área de logística | 68 |
| 5.1.2 DEYFOR presenta una visión a corto plazo para la selección del personal | 68 |
| 5.2 Operaciones..... | 68 |
| 5.2.1 Deficiencia en rotulaciones para productos de inventarios..... | 68 |
| 5.2.2 Retrasos en los requerimientos realizados por otras áreas de servicios y proyectos | 69 |
| 5.2.3 Procesos de almacenamiento, control y despacho deficiente..... | 69 |
| 5.3 Marketing..... | 69 |
| 5.3.1 Estudio de mercado de sus proveedores..... | 69 |
| 5.4 Finanzas | 70 |
| 5.4.1 Bajo nivel de cumplimiento de cronograma para requerimientos..... | 70 |
| 5.4.2 Inexistencia de protocolos para atender situaciones de riesgos | 70 |
| 5.5 Entorno..... | 70 |
| 5.5.1 No existe una planificación específica para la ejecución de proyectos nacionales que sean de difícil acceso para DEYFOR..... | 70 |
| 5.6 Administración..... | 71 |
| 5.6.1 DEYFOR no realiza reuniones regulares con todas las jefaturas involucradas .. | 71 |

| | |
|---|-----------|
| 5.6.2 La empresa no realiza un seguimiento de los reclamos o sugerencias de sus colaboradores | 71 |
| 5.6.3 Áreas de soporte no cumplen con funciones instruidas delegándolas a personal no competente. | 72 |
| 5.7 Diagrama de Pareto..... | 72 |
| 5.8 Conclusión | 74 |
| Capítulo VI Alternativas de Solución..... | 75 |
| 6.1 Estrategia Interna Rightsizing..... | 75 |
| 6.1.1 Propósito..... | 75 |
| 6.1.2 Justificación..... | 75 |
| 6.1.3 Implementación..... | 76 |
| 6.2 Alternativas de Solución propuestas..... | 76 |
| 6.2.1 Soluciones sobre “DEYFOR no realiza reuniones regulares con todas las jefaturas involucradas”..... | 77 |
| 6.2.2 Soluciones sobre “Falta de personal con capacidades profesionales para coordinar, delegar e instruir el área de logística”..... | 78 |
| 6.2.3 Soluciones sobre “Retrasos en los requerimientos realizados por otras áreas de servicios y proyectos”..... | 79 |
| 6.2.4 Soluciones sobre “Procesos de almacenamiento, control y despacho deficiente”..... | 80 |
| 6.2.5 Soluciones sobre “Bajo nivel de cumplimiento de cronograma para requerimientos de los proyectos”..... | 82 |
| 6.3 Valorización de las Alternativas de Solución..... | 82 |
| 6.4 Conclusión | 84 |
| Capítulo VII Plan de Implementación | 86 |

| | |
|---|------------|
| 7.1 Actividades | 86 |
| 7.2 Tiempos de implementación | 87 |
| 7.3 Presupuesto | 89 |
| 7.4 Factores de Éxito para la implementación | 90 |
| 7.4.1 Liderazgo en el área de Logística..... | 90 |
| 7.4.2 Resistencia al cambio organizacional | 90 |
| 7.4.3 Redistribución de los recursos actuales..... | 90 |
| 7.5 Riesgos posibles..... | 91 |
| 7.5.1 Riesgos por Covid – 19 | 91 |
| 7.5.2 Disminución de operaciones mineras..... | 91 |
| 7.6 Conclusión | 92 |
| Capítulo VIII Resultados Esperados | 94 |
| 8.1 Situación basal de DEYFOR | 94 |
| 8.1.1 Jefatura del Área de Logística..... | 94 |
| 8.1.2 Incluir metodología de Gestión de Inventario..... | 94 |
| 8.1.3 Uso de Software..... | 95 |
| 8.2 Resultados esperados al término del año 2021 | 95 |
| 8.2.1 Jefatura del Área de Logística..... | 95 |
| 8.2.2 Incluir metodología de Gestión de Inventario..... | 95 |
| 8.2.3 Uso de Software | 95 |
| 8.3 Beneficio Obtenido | 96 |
| 8.4 Conclusión | 99 |
| Capítulo IX Conclusiones y Recomendaciones | 100 |
| 9.1 Conclusiones..... | 100 |
| 9.2 Recomendaciones | 102 |

| | |
|--|------------|
| Referencias | 104 |
| Apéndice | 113 |
| Apéndice A. Documentos internos del Sistema Integrado de Gestión | 113 |
| Apéndice B. Certificaciones ISO: 9001:2015 y 14001:2015 respectivamente)..... | 117 |
| Apéndice C. Estados financieros DEYFOR..... | 119 |
| Apéndice D. Encuesta de satisfacción al Cliente DEYFOR – 2019. | 121 |
| Apéndice E. Informe de Hallazgos encontrados en el proceso de Logística..... | 123 |
| Apéndice F. Informe de Evaluación de Riesgos Psicosociales..... | 129 |
| Apéndice G. Entrevista a jefaturas de DEYFOR problema central | 133 |
| Apéndice H. Encuesta online sobre las causas que afectan a DEYFOR..... | 141 |



Lista de Tablas

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabla 1. | <i>Objetivos a corto y largo plazo de la empresa DEYFOR.</i> | 6 |
| Tabla 2. | <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i> | 10 |
| Tabla 3. | <i>Gobiernos del Perú involucrados en el caso Odebrecht.</i> | 12 |
| Tabla 4. | <i>PBI de sectores económicos del Perú.</i> | 15 |
| Tabla 5. | <i>Producción de minerales en el Perú</i> | 16 |
| Tabla 6. | <i>Cartera de Proyectos de Construcción de Mina</i> | 17 |
| Tabla 7. | <i>Horas Hombres, reporte SSOMA HHT- DEYFOR</i> | 35 |
| Tabla 8. | <i>Categoría de productos DEYFOR.</i> | 36 |
| Tabla 9. | <i>Matriz de evaluación de Factores Internos.</i> | 41 |
| Tabla 10. | <i>Puntajes para criterio complejidad.</i> | 52 |
| Tabla 12. | <i>Matriz de priorización del problema – DEYFOR.</i> | 53 |
| Tabla 13. | <i>Criterios de valorización de Matriz FACTIS</i> | 83 |
| Tabla 14. | <i>Priorización de las Alternativas de Solución</i> | 84 |
| Tabla 15. | <i>Lista de actividades para ejecutar el Plan de implementación.</i> | 86 |
| Tabla 16. | <i>Resumen del Beneficio Obtenido por cada Alternativa de Solución</i> | 98 |

Lista de Figuras

| | | |
|------------------------------|--|--------------------------------------|
| <i>Figura 1.</i> | Modelo de Negocio de la empresa DEYFOR..... | 2 |
| <i>Figura 2.</i> | Marco de análisis del entorno para DEYFOR ¡Error! Marcador no definido. | |
| <i>Figura 3.</i> | Diamante de Porter adaptado a la empresa DEYFOR. | 11 |
| <i>Figura 4.</i> | Puesta en marcha de los proyectos de construcción de mina. | ¡Error! |
| Marcador no definido. | | |
| <i>Figura 5.</i> | Inversión en proyectos de construcción de mina según su ubicación. | 21 |
| <i>Figura 6.</i> | Resumen de las Cinco Fuerzas de Porter observadas de DEYFOR. | 24 |
| <i>Figura 7.</i> | Organigrama de la empresa DEYFOR | 29 |
| <i>Figura 8.</i> | Factores psicosociales DEYFOR 2019. | 31 |
| <i>Figura 9.</i> | Mapa de Procesos Propuesto DEYFOR. | ¡Error! Marcador no definido. |
| <i>Figura 10.</i> | Resultado de satisfacción al cliente..... | 49 |
| <i>Figura 11.</i> | Mapa de Literatura de DEYFOR..... | 57 |
| <i>Figura 12.</i> | Mapa de Ishikawa de DEYFOR..... | 66 |
| <i>Figura 13.</i> | Diagrama de Pareto sobre las causas que afectan a DEYFOR. | 73 |
| <i>Figura 14.</i> | Carta Gantt del Plan de Ejecución de DEYFOR | 88 |
| <i>Figura 15.</i> | Ecuación ROI de DEYFOR | 97 |
| <i>Figura A1.</i> | Misión y Visión de DEYFOR..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| <i>Figura A2.</i> | Valores de DEYFOR..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| <i>Figura A3.</i> | Política de ética Empresarial | ¡Error! Marcador no definido. |
| <i>Figura A4.</i> | Objetivos del sistema integrado de Gestión de DEYFOR .. | ¡Error! Marcador no definido. |
| no definido. | | |
| <i>Figura B1.</i> | Estado financiero DEYFOR 2018. | ¡Error! Marcador no definido. |
| <i>Figura B2.</i> | Estado financiero DEYFOR 2019. | 120 |

Capítulo I. Situación General

1.1 Presentación de la Compañía

DEYFOR es una empresa cajamarquina de responsabilidad individual limitada dedicada principalmente al sector de Construcción, otorgando bienes y servicios relacionados con obras civiles, electromecánica y mantenimiento a empresas del sector Minería y Construcción. Comenzó sus operaciones en marzo del 2004 en pleno auge minero en la región de Cajamarca, realizando trabajos de baja a mediana complejidad, que lo llevaron a tener como clientes a grandes empresas mineras como Yanacocha.

Posteriormente la empresa realizó una renovación de activos (Equipos, maquinaria y medios de transporte), que coadyuvaron a la consolidación y fortalecimiento de la organización, con ello se logró adjudicar proyectos de mayor envergadura; también ha realizado cambios en sus procesos y filosofía de trabajo, donde DEYFOR en el año 2017 logra certificar sus procesos operativos y administrativos a través de un sistema integrado de gestión basados en las normas internacionales ISO 9001:2015 - Calidad, ISO 14001:2015 - Medio Ambiente y OHSAS 18001:2007 - Seguridad y Salud Ocupacional., logrando consolidarse en el sector gracias a el desarrollo de trabajo especializado e integrado, fomentando una cultura de liderazgo y mejora continua, satisfaciendo y mejorando las expectativas de sus clientes.

Hasta la fecha la empresa ha podido realizar más de 223 proyectos, teniendo actualmente tres oficinas ubicadas en Cajamarca, Chiclayo y Lima, ofreciendo trabajo a 152 colaboradores y contribuyendo al desarrollo local.

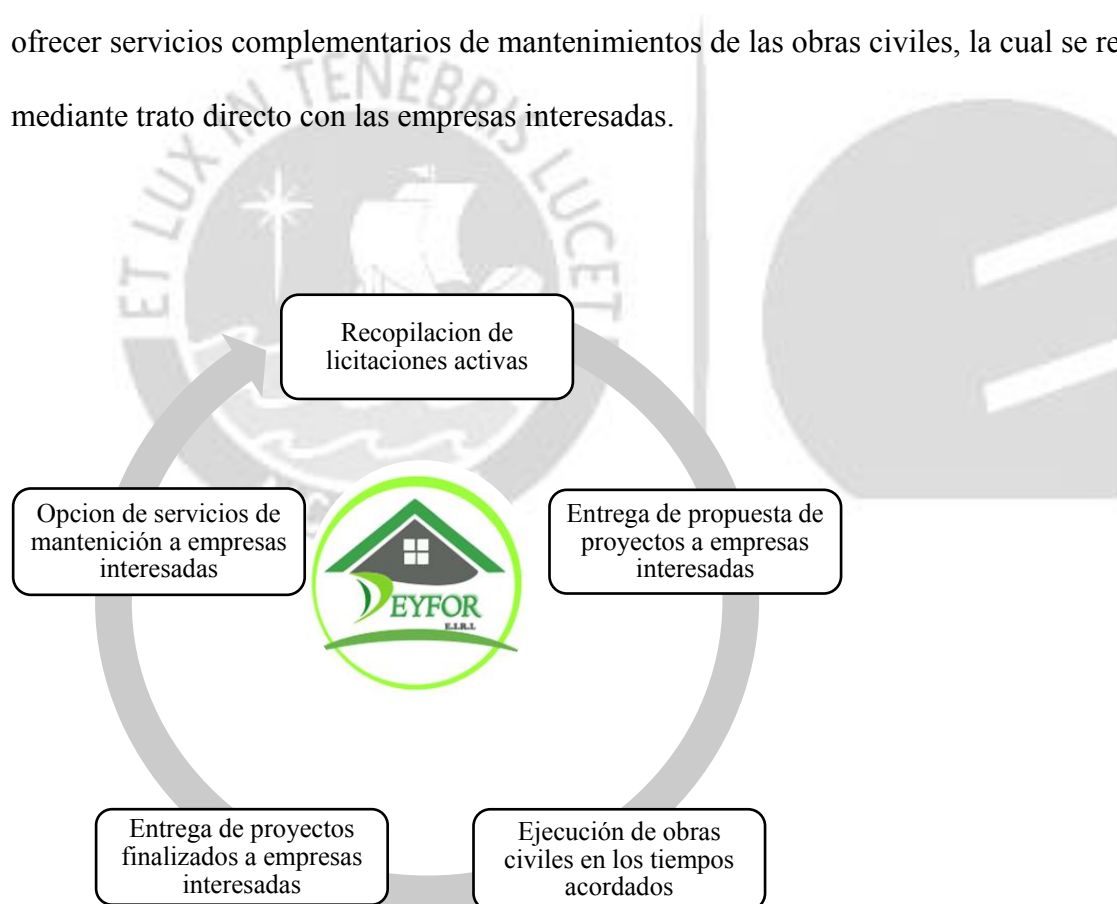
1.2 Modelo de Negocio

En la Figura 1, se puede observar de forma sencilla el esquema de modelo de negocios de DEYFOR, el cual comienza en la recopilación de licitaciones activas por parte de empresas interesadas, principalmente del sector de minería, en las cuales se analizan las condiciones de estas licitaciones en cuanto a montos y plazos a ejecutar. Posteriormente se realiza la entrega de la propuesta final a la empresa interesada, donde se entregan los

elementos anteriores, así como también la experiencia que posee la empresa en el rubro, generando la confianza en esta.

Aceptada la propuesta, se comienza a ejecutar la licitación tal cual se estableció previamente, para ello DEYFOR despliega su capital humano y técnico para desarrollar la obra civil. En esta etapa DEYFOR constantemente realiza seguimiento y supervisión de las obras, resolviendo imprevistos que pudiesen afectar la obra, además de establecer una comunicación estable y constante con la empresa interesada

Finalmente se entrega la propuesta finalizada a la empresa interesada, la cual da recepción a la obra en base a los términos preestablecidos. En esta situación DEYFOR, puede ofrecer servicios complementarios de mantenimientos de las obras civiles, la cual se realiza mediante trato directo con las empresas interesadas.



En la figura 1 se describe el modelo de negocio en el que DEYFOR se basa:

Figura 1. Modelo de Negocio de la empresa DEYFOR.

Nota. Adaptado del modelo de negocio de la empresa DEYFOR, 2020

1.3 Visión, Misión y Valores de DEYFOR

Se realizó una solicitud a la Gerencia de la memoria descriptiva de DEYFOR, obteniendo los documentos internos de Sistema Integrado de Gestión: FO-DE-11, Versión 02, tal como se observa en el (Apéndice A), donde se presenta la Visión, Misión; Valores organizacionales, Política de ética y Objetivos de la empresa.

1.3.1 Visión

En los documentos del (Apéndice A) Sistema Integrado de Gestión se observa que la empresa tiene como Visión:

“Consolidarnos a nivel nacional como una empresa líder y sostenible, logrando ser la organización más confiable resolviendo necesidades en la ejecución de proyectos civiles – electromecánicos y en la prestación de servicios de mantenimiento de infraestructuras, cumpliendo con la satisfacción de las partes interesadas pertinentes más allá de las obligaciones contractuales, con ética, compromiso y eficiencia incrementaremos nuestra participación en nuevos mercados, bajo un marco de mejora continua involucrando un desarrollo responsable con altos estándares de Calidad, Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente” (DEYFOR, 2019)

En los documentos del Apéndice A (Sistema Integrado de Gestión) se observa que la empresa tiene como Misión:

1.3.2 Misión

En los documentos del (Apéndice A) Sistema Integrado de Gestión: Misión y Visión, se observa que la misión de la empresa es:

“Prestar soluciones con profesionalismo y experiencia en servicios de mantenimiento de infraestructuras, ejecución de proyectos civiles y electromecánicos, con el compromiso por la excelencia en calidad, seguridad, productividad, responsabilidad social y ambiental.

Realizar un trabajo especializado e integrado, fomentando una cultura de liderazgo y mejora continua para cumplir y superar las expectativas de nuestros clientes” (DEYFOR, 2019).

1.3.3 Valores de la compañía.

En los documentos del (Apéndice A) Sistema Integrado de Gestión Valores, DEYFOR declara los siguientes valores:

1. Liderazgo. Capacidad de crear un clima organizacional direccionado al logro de un objetivo en común, promoviendo una visión compartida, dirigiéndolos y generando oportunidades de crecimiento.
2. Compromiso. Mantener coherencia entre la palabra y la acción, identificándose con la organización, tomando conciencia del uso eficiente de recursos, en el desarrollo de sus actividades e influyendo sobre el bienestar de los miembros de la organización.
3. Calidad. Capacidad de ejercer con responsabilidad las buenas prácticas en todos los procesos, buscando optimizar la eficiencia y eficacia en los resultados, y así lograr una mejora continua para satisfacer los requerimientos del cliente.
4. Seguridad y salud ocupacional. Identificar y analizar las acciones, riesgos y el impacto de nuestras actividades, previniendo todo tipo de incidentes y asumiendo el compromiso proactivo de preservar nuestra integridad física, de salud y a la propiedad.
5. Integración y colaboración. Conjugar esfuerzos individuales, fomentando una cultura de aprendizaje, colaborando y cooperando con su equipo de trabajo a fin de alcanzar objetivos comunes, buscando la excelencia a través del trabajo coordinado y disciplinado.

1.3.4 Cogido de Ética

En los documentos del (Apéndice A) Sistema Integrado de Gestión se presenta la Política de Ética Empresarial, donde DEYFOR declara los siguientes principios éticos:

1. Asegurar la cultura de buen trato y servicio hacia los demás, fomentada por la Gerencia la cual debe ser compartida por todos los colaboradores, orientada a la satisfacción del cliente, anticipándose a sus necesidades y atendiendo sus expectativas
2. Promover entre los colaboradores la búsqueda continua, organizada y ética de su mejora profesional y de la calidad del trabajo, aprovechando las oportunidades de conocimiento y experiencia brindados.
3. Establecer acciones de conciliación de la vida personal, familiar y laboral orientadas a mejorar la calidad de vida, el compromiso.
4. Facilitar la transparencia y el control de sus retribuciones de modo que se garantice su adecuación a su nivel de responsabilidad y desempeño y a las características de la empresa.
5. Mantener la confidencialidad de los antecedentes, datos y documentos a los que tengan acceso por razón de sus funciones en la empresa, incluso después de haber cesado en ella.
6. Implementar y mantener nuestros valores organizacionales.

1.3.5 Objetivo de Largo Plazo

En los documentos del (Apéndice A) Sistema Integrado de Gestión, se presenta los Objetivos de la empresa DEYFOR, donde además se observa la intención de aumentar la cantidad de licitaciones en el ámbito regional de Cajamarca, adquiriendo maquinaria y equipos para adjudicar proyectos que involucren soldadura, montaje y transporte; y al largo plazo, la empresa esperaba brindar estos servicios en las principales empresas mineras del

país aprovechando la experiencia adquirida durante los primeros 15 años de operatividad, donde los altos estándares de seguridad y calidad le han permitido un crecimiento seguro en la región.

No obstante, con la llegada de la pandemia Covid-19 la empresa se vio obligada a modificar sus objetivos, por tanto, se realizó una reunión con la Gerencia para conocer si estos objetivos habían sido modificados o no por la empresa, donde la Gerencia mencionó las modificaciones de sus objetivos, los cuales están descritos en la Tabla 1, donde se prioriza la estabilidad, seguridad de la empresa y sus colaboradores, postergando al largo plazo la cantidad de nuevas licitaciones.

Tabla 1.

Objetivos a corto y largo plazo de la empresa DEYFOR.

| Objetivos de Largo plazo | Objetivos de Corto Plazo |
|---|---|
| 1.-Asegurar la estabilidad y seguridad ocupacional de los colaboradores | 1.1 Implementar plan de contingencia frente el COVID 19 1.2 Establecer Plan de vigilancia y seguimiento médico ante el COVID 19. |
| 2.- Para el año 2024 haber obtenido licitaciones no solo en la provincia de Cajamarca sino en otras Provincias y/o departamento del Perú. | 2.1 Ganar un concurso dentro de la Región Cajamarca |
| 3.- Capacitación en cursos gerenciales a la Alta Dirección | 3.1 Apoyar a las líneas de jefaturas y Gerenciales en diplomados y/o especializados ligadas a su cargo en temas administrativos – gerenciales 3.2 Realizar intercambios empresariales con algunos funcionarios de la empresa, con otras ligadas al rubro |
| 4.- Automatizar procesos internos para la gestión de su cadena de aprovisionamiento y logística. | 4.1 Implementar y desarrollar softwares para la gestión de su cadena de aprovisionamiento logística. 4.2 Homologar productos 4.3 Reducir los inventarios. |

Nota. Adaptado de DEYFOR, 2020

1.4 Conclusión

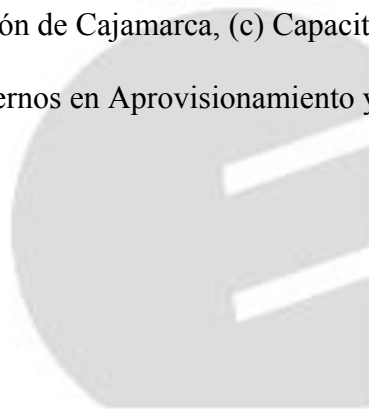
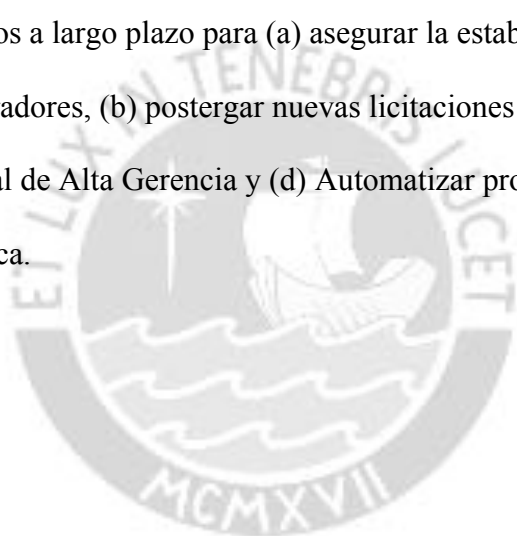
DEYFOR es una empresa cajamarquina dedicada al sector de la construcción con 15 años de experiencia en el mercado, realizando diferentes servicios de metalmecánica, obras civiles y mantenimiento. Sus principales clientes provienen de los sectores minería y construcción, siendo los servicios de DEYFOR adquiridos vía licitación privada. Desde su fundación en el 2005 la empresa ha logrado crecer en el mercado regional ganando una

imagen entre los principales contratistas mineros habiendo desarrollado alrededor de 223 proyectos de baja y alta complejidad.

La empresa cuenta con una misión y visión donde expresa su deseo de consolidarse en el mercado nacional en cuanto a la ejecución de proyectos civiles y de electromecánica, cuenta con valores y una Política Ética Empresarial altamente definidas y accesibles.

La empresa ha adquirido tres certificaciones internacionales ISO sobre: (a) Calidad, (b) Medio Ambiente y (c) Seguridad y Salud Ocupacional, las cuales están fuertemente ligados a sus objetivos a largo plazo definidos en febrero del 2020.

No obstante, debido a la pandemia del Covid-19, la empresa ha modificado sus objetivos a largo plazo para (a) asegurar la estabilidad y seguridad ocupacional de los colaboradores, (b) postergar nuevas licitaciones en la región de Cajamarca, (c) Capacitar a personal de Alta Gerencia y (d) Automatizar procesos internos en Aprovisionamiento y Logística.



Capítulo II Análisis del Contexto

En el presente capítulo, se realizó una revisión de los factores externos de la empresa a través de la matriz de intereses nacionales, análisis competitivo del Perú, PESTE y las cinco fuerzas de Porter, donde se procedió a identificar las oportunidades y amenazas que presenta DEYFOR.

Posteriormente se realizó una revisión de los factores internos de la empresa a través del ítem (a) Administración, (b) Marketing, (c) Operación, (d) Financiero, (e) Recursos Humanos y (f) Sistemas de información y Tecnología, en donde se identificaron las fortalezas y debilidades de la empresa.

2.1 Análisis Externo

Por medio de la evaluación externa se puede valorar el entorno en diferentes ámbitos como, el político, social, económico y tecnológico entre otros, para identificar las posibles oportunidades y amenazas en el Sector Minero. A fines del 2019 la principal preocupación mundial era la guerra comercial entre E.E.U.U & China, donde el precio de los metales se vio afectado, y a inicios del 2020 la principal preocupación global se ha convertido la propagación de la pandemia Covid-19, la misma que está afectando a estos dos grandes competidores comerciales EEUU y China, como también a todo el entorno global (Banco Mundial, 2020). Los principales factores que afecta sector minero global son: el aislamiento social, cierre de fronteras, cargueros llenos de mineral en espera, paralización o ralentización de los proyectos mineros. Esta condición comienza a gestionar nervios a los inversores mineros a medida que el virus se sigue expandiendo (IIMP, 2021).

En la figura 2, se indica un panorama general con respecto al análisis externo donde se desenvuelve DEYFOR:

2.1.1 Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

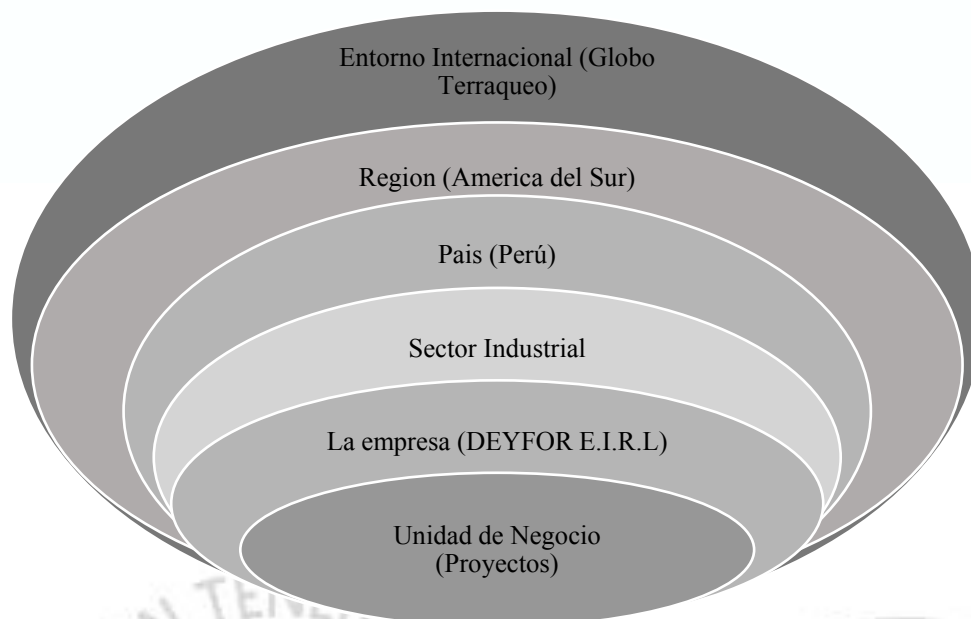


Figura 2. Marco de análisis del entorno para DEYFOR.

Nota. Adaptado de El proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia, D Alessio, 2008

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) estableció en su reporte para la celebración del Bicentenario Nacional seis ejes estratégicos como objetivos prioritarios nacionales hacia el año 2021: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) oportunidades y accesos a los servicios; (c) estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura y (f) recursos naturales y ambiente. A parte, las cuatro prioridades son: (a) asegurar la vigencia irrestricta de los derechos fundamentales; (b) consolidar la institucionalidad democrática (c) reformar el sistema de administración de justicia (d) y erradicar la pobreza y la pobreza extrema (CEPLAN, 2020).

En la tabla 2, se muestra una Matriz de Interés Nacionales, donde se detallan una serie de factores y su intensidad de interés (supervivencia, vida. Importante, periférico).

Tabla 2.*Matriz de Intereses Nacionales (MIN)*

| Interés nacional | Intensidad de interés | | | |
|--|----------------------------|--|-------------------------|--------------------------|
| | Supervivencia (Crítico) | Vital (Peligroso) | Importante (Serio) | Periférico (Molesto) |
| 1. Derechos Fundamentales y dignidad | | *EEUU, UE (C) | | |
| 2. Estado y gobernabilidad | | | *EEUU, UE (C) | |
| 3. Desarrollo regional e infraestructura | | | *EEUU, UE, China (C) | |
| 4. Defensa Nacional | | | *Chile, Ecuador (C) | *Colombia, Brasil (O) |
| 5. Supremacía Regional | | | | *Colombia, Chile (O) |
| 6. Disminuir Corrupción | | | *EEUU (C) | |
| 7. Democracia y Estado de Derecho | | *EEUU (C) | | |
| 8. Competitividad del país | | Bolivia, Brasil, Colombia, Chile (O) | *EEUU, China (O) | |
| 9. integración económica Mundial | *EEUU (C) | | | |

Nota. El símbolo (C) representa intereses comunes. El símbolo (O) representa intereses opuestos.

2.1.2 Análisis competitivo del Perú

Este diagnóstico se basa en diversas fuentes de reputación internacional y que además constituyen los referentes en el tema. Además, se presenta aportes de instituciones nacionales peruanas y del prestigioso profesor de la Universidad de Harvard, Michael Porter, quien nos un modelo conocido como “Diamante de Porter” donde incluye cuatro elementos clave (Condiciones de los Factores, Condiciones de la demanda, Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas e Industrias relacionadas y de apoyo) como se muestra en la Figura 3.

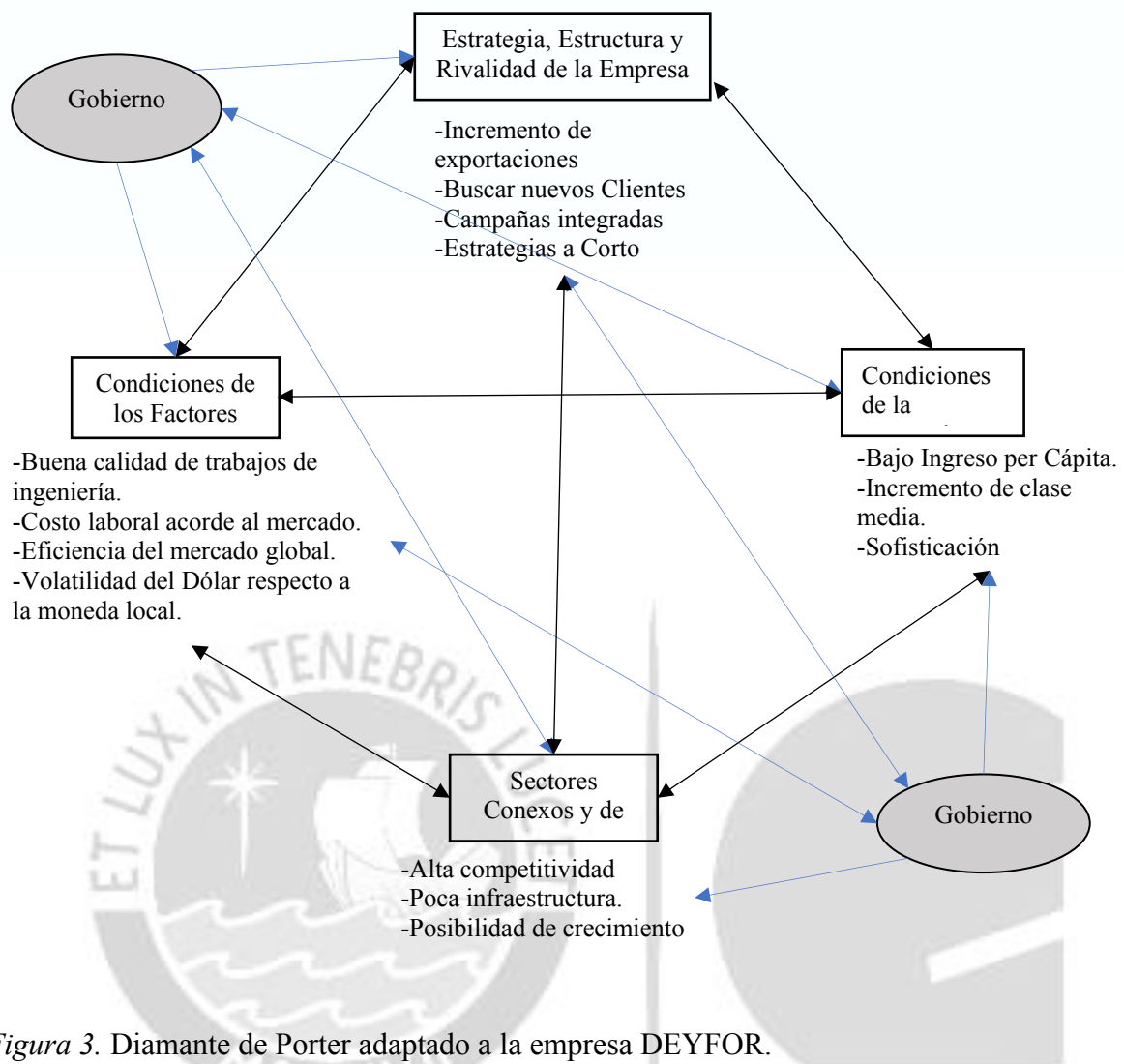


Figura 3. Diamante de Porter adaptado a la empresa DEYFOR.

2.1.3 Análisis PESTE

1. Político. Dentro de los antecedentes políticos nacionales más relevantes de los últimos años que han afectado al sector de la construcción, se observa el caso Odebrecht, que trata sobre la injerencia de empresas privadas de construcción a funcionarios públicos para la ejecución de obras civiles. Esta red de corrupción actuó en más de 20 países, incluyendo el Perú (Mendoza, 2018)

Odebrecht estuvo licitando obras públicas en el Perú desde la década de 1970, según (Durand, 2018) desde 1979 a 2014, fueron más de 65 proyectos públicos y privados que

fueron licitados por la constructora brasileña Odebrecht, operando con más de 20 empresas distintas, pasando por los diferentes gobiernos descritos en la Tabla 3.

Tabla 3.

Gobiernos del Perú involucrados en el caso Odebrecht.

| Gobierno | Años | Monto |
|------------------|-----------|------------------|
| Alan García | 1985-1990 | * |
| Alberto Fujimori | 1990-2000 | * |
| Alejandro Toledo | 2001-2006 | 996,022,109.10 |
| Alan García | 2006-2011 | 2,352,548,375.10 |
| Ollanta Humala | 2011-2016 | 8,438,209,050.75 |

Nota. Adaptado de (Durand, 2018). Elaboración Propia. (*) Solo se tiene información de proyectos, mas no de montos ejecutados.

No obstante, expresidentes como Pedro Pablo Kuczynski también habrían estado involucrados, debido a que se lo acusó por el presunto delito de lavado de activos con agravante de pertenencia a organización criminal, estos hechos se suscitaron cuando el expresidente del Perú fue ministro del gobierno de Alejandro Toledo en los años 2001 al 2006, puesto que se tiene la hipótesis por la fiscalía que Pedro Pablo Kuczynski fue quien ayudo a la adjudicación de la constructora para la construcción de los tramos dos y tres de la carretera Interoceánica, además atribuyéndole que recibió pagos por parte de la constructora (BBC News, 2019).

Otro aspecto de gran importancia que ha impactado fuertemente al mundo es el Covid-19, debido a la pandemia producida en la ciudad de Wuhan – China, afectando la salud y la economía mundial (BBC, News, 2020). Según el Banco Mundial afirmó que “Latinoamérica y El Caribe es la región más impactada por la crisis originada por la Covid-19 (Coronavirus). Solo este año, millones de latinoamericanos caerían en la pobreza y el PBI de la región se contraría 7.2%”

El Perú ha sido golpeado duramente durante la crisis del Covid-19, por lo que ha tenido que implementar políticas públicas al inicio del año, las cuales comprenden el distanciamiento social, cierre de fronteras y estado de emergencia a nivel nacional, afectando

gravemente a la economía del país (BBC, News, 2020). Debido a la pandemia uno de los sectores que se ha visto perjudicado ha sido el de la construcción con una contracción de un 4% en 2020, en comparación a un pronóstico de crecimiento interanual anterior del 5,5%, y por debajo del 1,5% en 2019, esto como resultado de las estrictas medidas adoptadas por el Gobierno del Perú para contener la propagación del Covid-19 (Peters, 2020).

Para poder mejorar las medidas impuesta por el estado muchas empresas han tenido que mejorar e incorporar protocolos de Seguridad y Salud en el Trabajo, para ello la Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo considera que es fundamental promover una cultura de prevención de riesgos laborales y poder vigilar el cumplimiento de esta, dicha política tiene como objetivo tiene por objeto prevenir los accidentes de trabajo, enfermedades ocupacionales y reducir los perjuicios que se pudieran ocasionar a la salud de los colaboradores, que sean consecuencia de las actividades realizadas en su lugar de trabajo (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2018).

Por lo mencionado el Gobierno Peruano mediante el Decreto Legislativo N° 1499, establece diversas medidas para garantizar la protección de los derechos sociolaborales de los trabajadores ante la emergencia sanitaria por el Covid-19, tiene como objetivo establecer diferentes medidas para garantizar y fiscalizar la protección de los derechos sociolaborales de los colaboradores de los trabajos del sector privado y público en el marco de la Emergencia Sanitaria producto del Covid-19 (Diario Oficial el Peruano, 2020).

Por otro lado, muchos sectores económicos en el Perú se han visto afectados por la emergencia sanitaria; uno de estos es el sector de minería, que, pese al cese o reducción de su producción, tiene gran importancia para el país debido a que cubre el 14% del PIB Nacional (Tassara, 2020). Actualmente existen actividades esenciales de la minería que deben mantenerse para evitar deterioros de los activos y bienes de capital hasta el reinicio de las

operaciones a capacidad plena, entre las actividades críticas de la operación se observan (a) el control y suministro eléctricos, (b) mantenimiento de equipos/infraestructura, (c) tratamiento de aguas residuales; (d) ventilación en minas subterráneas y (e) vigilancia de almacenes entre otros (Tassara, 2020).

El sector minero actualmente se encuentra regulado por la Ley General de Minería N° 25998, la cual menciona en el Título Décimo Cuarto de Bienestar y Seguridad que las personas naturales o jurídicas dedicadas a las actividades de la industria minera, tienen la obligación de proporcionar las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo y los trabajadores están en la obligación de respetar todas las medidas preventivas para su seguridad, para ello los empleadores deben establecer programas de capacitación sobre bienestar, higiene y seguridad, de acuerdo a cada actividad realizada en el trabajo (Gobierno del Perú, 1992).

Actualmente también los contratos con los Gobiernos regionales y locales se han visto afectados puesto que se han paralizado gran cantidad de proyectos dejando efectos negativos en la economía peruana, afectando de manera directa el desarrollo de las empresas en cuanto a comercialización de bienes y servicios (Farsi, et al, 2020). Actualmente dichas contrataciones se encuentran reguladas por la Ley N.° 30225, ley de contrataciones del estado que hace referencia que una entidad puede contratar a otra por medio de licitaciones públicas, concursos, contratación directa, entre otros; por lo que haciendo referencia a los dos primeros ambos actos públicos deben contar con la presencia de un notario público o juez de paz, para asegurar su transparencia (Diario Oficial El Peruano, 2019).

2. Económico. El sector de DEYFOR pertenece al sector de la construcción, donde según (Banco Central de Reserva del Perú, 2020), este sector ha sido de los más afectados producto de la pandemia del Covid-19, donde tuvo una paralización total durante un segmento del mes de marzo y todo el mes mayo, para luego reactivarse lentamente y según las condiciones

sanitarias se cumplieren. En cuanto a cifras, en la Tabla 4 se observa que el sector de construcción obtuvo cifras de -13% a -25% en el primer trimestre y el mes de junio, no obstante, se espera que durante el mes de diciembre obtenga cifras de 5.3%. Además, la inversión privada también se verá afectada durante todo el año 2020, disminuyen un 30% sus expectativas, siendo el sector de construcción más afectado.

Tabla 4.

PBI de sectores económicos del Perú.

| | Promedio 2014-2018 | 2019 | 2020* | | 2021* | | |
|------------------------|-----------------------|-------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | | | I trimestre | RI Dic.19 | RI Jun.20 | RI Dic.19 | RI Jun.20 |
| PBI primario | 4 | -1.3 | -2.8 | 4.7 | -5.5 | 3.7 | 8.0 |
| Agropecuario | 3.6 | 3.2 | 2.9 | 4 | 1.3 | 3.6 | 3.6 |
| Hidrocarburos | -3,2 | 4,6 | 0,2 | 0,9 | -14,4 | 0,2 | 6,9 |
| Pesca | 3 | -25.9 | -15.3 | 23 | 9.5 | -3.9 | 8.5 |
| Manufactura | 0.9 | -8.8 | -0.8 | 9.3 | 2.1 | 0.9 | 7.7 |
| Minería metálica | 7.1 | -0.8 | -6.3 | 3.6 | -10.2 | 5.5 | 10.7 |
| PBI no primario | 3 | 3.2 | -3.5 | 3.6 | -14.5 | 3.8 | 12.6 |
| Manufactura | -0.6 | 1.2 | -12.3 | 2.7 | -23.8 | 3.5 | 16.9 |
| Electricidad y agua | 4.7 | 3.9 | -2.1 | 4 | -7.9 | 4.5 | 12.6 |
| Construcción | 0 | 1.5 | -13 | 5.3 | -25.4 | 5.1 | 23.2 |
| Comercio | 2.7 | 3 | -6.2 | 3.5 | -23.6 | 3.7 | 17.4 |
| Servicios | 4.2 | 3.8 | -0.5 | 3.6 | -9.9 | 3.7 | 10.1 |
| Producto Bruto Interno | 3.2 | 2.2 | -3.4 | 3.8 | -12.5 | 3.8 | 11.5 |

Nota. * (Proyecciones) y RI (Reporte de Inflación) de los Años 2020 y 2021. Tomado del BCR (2020).
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/junio/reporte-de-inflacion-junio-2020.pdf>

Los principales clientes de DEYFOR pertenecen al sector minero, este sector también ha visto paralizadas sus obras y proyecta crecimientos se ha visto fuertemente afectado por la pandemia, se observa que los principales minerales mantienen números negativos comparados con el año anterior, tal como se presenta en la Tabla 5, solo observándose números positivos en el mineral de molibdeno (Sociedad Nacional Minera, Petróleo y Energía, 2020).

Por otro lado, los minerales como el cobre y el Zinc son de alta demanda para DEYFOR, ya que con ellos es posible la realización de construcción de las obras civiles que

ofrece a sus clientes (Banco Central de Reserva del Perú, 2020), por tanto, su adquisición y precio se verán afectados en un aumento de costos de dichos elementos.

Tabla 5.

Producción de minerales en el Perú

| | Cobre (TMF) | Oro (kgf) | Zinc (TMF) | Plata (kgf) | Plomo (TMF) | Hierro (TLF) | Estaño (TMF) | Molibdeno (TMF) |
|---------------------------|----------------|--------------|---------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|--------------------|
| Julio 2020 | 198,796 | 5,82 | 112,92 | 226,912 | 20,292 | 775,846 | 2,158 | 3,174 |
| Total 2020 | 1,148,013 | 48,063 | 630,352 | 1,536,712 | 124,534 | 3,607,644 | 9,815 | 17,572 |
| Var. % jul 2020/2019 | -2.2% | -46.6% | 5.6% | -27.6% | -16.5% | -7.7% | 39.2% | 31.7% |
| Var. % acum. 2020/2019 | -17.7% | -36.4% | -19.8% | -29.1% | -28.3% | -32.0% | -15.9% | 12.6% |

Nota. Extraído de Sociedad Nacional Minera y Petróleo y Energía (2020).

El ministerio de Dentro de la Cartera de Proyectos de Construcción de Mina disponibles en el Perú, se observan 48 proyectos cuya suma de montos globales de inversión asciende a US\$ 59,134 millones. Esta cartera comprende aquellos proyectos que tienen como finalidad la construcción de nuevas minas *Greenfield*, la ampliación o reposición de las ya existentes *Brownfield*, así como aquellas de reaprovechamiento de relaves (*Greenfield*). Adicionalmente, estos proyectos cumplen con los requisitos de Inversión) superior a US\$ 70 millones, de inicio de operación o puesta en marcha en los próximos 10 años y que al menos tengan o estén desarrollando sus estudios de prefactibilidad (Dirección General de Promoción y Sostenibilidad Minera, 2019). Los principales clientes de DEYFOR. son las empresas mineras, el detalle de proyectos para los próximos años se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6.*Cartera de Proyectos de Construcción de Mina*

| Inicio de construcción | Inicio de operaciones | Proyecto | Operador | Región | Mineral principal | Etapas de avance | Inversión global * |
|------------------------|-----------------------|----------------------------|---|-------------|-------------------|-----------------------|--------------------|
| | 2019 | Relaves B2 San Rafael | Minsur S.A. | Puno | Estaño | Construcción | 209 |
| | 2020 | Mina Justa | Marcobre S.A.C. | Ica | Cobre | Construcción | 1,600 |
| | 2020 | Quecher Main | Minera Yanacocha S.R.L. | Cajamarca | Oro | Construcción | 300 |
| En construcción | 2021 | Ampliación Toromocho | Minera Chinalco Perú S.A. | Junín | Cobre | Construcción | 1,355 |
| | 2021 | Ariana | Ariana Operaciones Mineras S.A.C | Junín | Cobre | Construcción | 125 |
| | 2022 | Quellaveco | Anglo American Quellaveco S.A. | Moquegua | Cobre | Construcción | 5,300 |
| | 2022 | Ampliación Santa María | Compañía Minera Poderosa S.A. | La Libertad | Oro | Construcción | 110 |
| 2020 | 2021 | Optimización Inmaculada | Compañía Minera Ares S.A.C | Ayacucho | oro | Factibilidad | 136 |
| 2020 | 2022 | Integración Coroccohuayco | Compañía Minera Antapaccay S.A. | Cusco | Cobre | Factibilidad | 590 |
| 2020 | 2023 | Ampliación Pachapaqui | ICM Pachapaqui S.A.C. | Áncash | Zinc | Factibilidad | 117 |
| 2020 | 2023 | Corani | Bear Creek Mining S.A.C. | Puno | Plata | Ingeniería de Detalle | 585 |
| 2020 | 2023 | San Gabriel (Ex Chucapaca) | Compañía de Minas Buenaventura S.A.A. | Moquegua | Oro | Pre-Factibilidad | 431 |
| 2020 | 2023 | Yanacocha Sulfuros | Minera Yanacocha S.R.L. | Cajamarca | cobre | Factibilidad | 2,100 |
| 2021 | 2024 | Pampa de Pongo | Jinzhao Mining Perú S.A. | Arequipa | Hierro | Ingeniería de Detalle | 2,200 |
| 2021 | 2024 | Zafranal | Compañía Minera Zafranal S.A.C. | Arequipa | Cobre | Factibilidad | 1,157 |
| 2022 | 2023 | Magistral | Nexa Resources Perú. S.A.A. | Áncash | Cobre | Factibilidad | 480 |
| 2022 | 2025 | Haqaira | Minera Antares Perú S.A.C. | Apurímac | Cobre | Pre-Factibilidad | 1,860 |
| 2022 | 2025 | Los Chancas | Southern Perú Copper Corporation, Sucursal del Perú | Apurímac | Cobre | Pre-Factibilidad | 2,800 |
| | | Ampliación Bayóvar | Compañía Minera Miski Mayo S.R.L. | Piura | Fosfato | Factibilidad | 300 |
| Por definir | Por definir | Antilla | Panoro Apurímac S.A. | Apurímac | Cobre | Pre-Factibilidad | 250 |
| | | Ayawilca | Tinka Resources S.A.C | Pasco | Zinc | Pre-Factibilidad | 262 |
| | | AZOD (Accha y Yanque) | Exploraciones Collasuyo S.A.C. | Cusco | Zinc | Pre-Factibilidad | 346 |

| | | | | | |
|----------------------------|---|---------------------|---------|-----------------------|---------------|
| Bayovar 12 | Juan Paulo Quay S.A.C | Piura | Fosfato | Pre-Factibilidad | 168 |
| Cañariaco (Norte) | Cañariaco Copper Perú S.A. | Lambayeque | Cobre | Factibilidad | 1,437 |
| Cañón Florida (Ex Bongará) | Nexa Resources Perú. S.A.A. | Amazonas | Zinc | Factibilidad | 214 |
| Conga | Minera Yanacocha S.R.L. | Cajamarca | Oro | Factibilidad | 4,800 |
| Cotabambas | Panoro Apurímac S.A. | Apurímac | Cobre | Pre-Factibilidad | 1,533 |
| Don Javier | Junefield Group S.A. | Arequipa | Cobre | Pre-Factibilidad | 600 |
| El Galeno | Lumina Copper S.A.C. | Cajamarca | Cobre | Pre-Factibilidad | 3,500 |
| El Padrino e Hilarión | Nexa Resources Perú. S.A.A. | Áncash | Zinc | Pre-Factibilidad | 470 |
| Fosfatos Mantaro | Mantaro Perú S.A.C. | Junín | Fosfato | Pre-Factibilidad | 850 |
| Fosfatos Pacífico | Fosfatos del Pacífico S.A. | Piura | Fosfato | Factibilidad | 831 |
| Hierro Apurímac | Apurímac Ferrum S.A. | Apurímac | Hierro | Pre-Factibilidad | 2,900 |
| La Granja | Rio Tinto Minera Perú Limitada S.A.C. | Cajamarca | Cobre | Pre-Factibilidad | 5 |
| Los Calatos | Minera Hampton Perú S.A.C | Moquegua | Cobre | Pre-Factibilidad | 655 |
| Macusani | Macusani Yellowcake S.A.C. | Puno | Litio | Pre-Factibilidad | 800 |
| Michiquillay | Southern Perú Copper Corporation, Sucursal del Perú | Cajamarca | Cobre | Pre-Factibilidad | 2,500 |
| Ollachea | Minera Kuri Kullu S.A. | Puno | Oro | Factibilidad | 165 |
| Pukaqaqa | Nexa Resources Perú. S.A.A. | Huancavelica | Cobre | Pre-Factibilidad | 706 |
| Quechua | Compañía Minera Quechua S.A. | Cusco | Cobre | Factibilidad | 1,290 |
| Quicay II | Corporación Minera Centauro S.A.C. | Pasco | Oro | Pre-Factibilidad | 400 |
| Racaycocha Sur | Minera Peñoles de Perú S.A. | Áncash | Cobre | Pre-Factibilidad | 1 |
| Río Blanco | Río Blanco Copper S.A. | Piura | Cobre | Factibilidad | 2,500 |
| Rondoní | Compañía Minera Vichaycocha S.A. | Huánuco | Cobre | Pre-Factibilidad | 250 |
| San Luis | Reliant Ventures S.A.C. | Áncash | Plata | Factibilidad | 100 |
| Shalipayco | Nexa Resources Perú. S.A.A. | Junín | Zinc | Pre-Factibilidad | 91 |
| Tía María | Southern Perú Copper Corporation, Sucursal del Perú | Arequipa | Cobre | Ingeniería de Detalle | 1,400 |
| Trapiche | El Molle Verde S.A.C. | Apurímac | Cobre | Pre-Factibilidad | 1 |
| TOTAL | | 48 proyectos | | | 57,772 |

Nota. Extraído de Cartera de proyectos de construcción de minas, Dirección General de Promoción y Sostenibilidad Minera, 2019. (*) Valores expresados en mil dólares

Actualmente, existen siete proyectos mineros que se encuentran en fase de construcción en el Perú y cuya inversión global asciende a US\$ 10,135 millones, de estos proyectos, los proyectos más destacados son Ampliación Toquepala, cuyo inicio de operación se estima para fines del presente año, y Quellaveco, que posee el mayor monto de inversión con US\$ 5,300 millones. En el 2019, se estima que el proyecto Corani inicie construcción por una inversión de US\$ 585 millones (Dirección General de Promoción y Sostenibilidad Minera, 2019). Adicionalmente, se espera el inicio de construcción de 4 proyectos *Brownfield* por una inversión equivalente a US\$ 1,456 millones. Estos proyectos son: Ampliación Santa María, Optimización Lagunas Norte, Integración Coroccohuayco y Ampliación Pachapaqui. Asimismo, se espera que el proyecto Tía María inicie construcción en este periodo luego de obtener el permiso de construcción respectivo; posteriormente, en el 2020, se iniciaría la construcción de los proyectos Yanacocha Sulfuros, Zafranal y Pampa de Pongo, comprometiendo una inversión conjunta de US\$ 5,457 millones (Dirección General de Promoción y Sostenibilidad Minera, 2019). De manera similar, 6 proyectos iniciarían construcción en 2021 por un monto global de US\$ 6,412 millones, estos son: Los Chancas, Anubia, Quicay II, San Gabriel, Fosfatos Pacífico y Haquira (Dirección General de Promoción y Sostenibilidad Minera, 2019).

De manera similar a la primera edición de la Cartera de Proyectos de Construcción de Mina del presente año, los proyectos mineros se ubican en 17 regiones a nivel nacional. Cajamarca, se posiciona como la región con mayor participación del monto global de inversiones, representando el 30.8% (US\$ 18,200 millones) con un total de 6 proyectos, dentro de estos, resalta Quecher Main puesto que inició construcción dentro del primer trimestre del 2018 y se espera que finalice en el 2019, en segundo lugar, con un monto de inversión regional de US\$ 10,133 millones se encuentran Apurímac, cabe resaltar que dicha

región alberga a 7 proyectos, siendo la región con mayor cantidad de proyectos seleccionados en la Cartera (Dirección General de Promoción y Sostenibilidad Minera, 2019). Hierro Apurímac (US\$ 2,900 millones) y Los Chancas (US\$ 2,800 millones) que se desarrollarían en las provincias de Andahuaylas y Aymaraes, respectivamente, resaltan por sus montos de inversión, en Moquegua se ubican 3 proyectos que en conjunto suman US\$ 6,386 millones que representan el 10.8% de la inversión total en Cartera, Quellaveco con una inversión de US\$5,300 millones es el principal proyecto de la región (Dirección General de Promoción y Sostenibilidad Minera, 2019).

En la figura 4, se muestra la proyección económica de proyectos de construcción en mina, para el año 2022 se puede apreciar que existe un pronóstico de US\$ 3,357 millones.

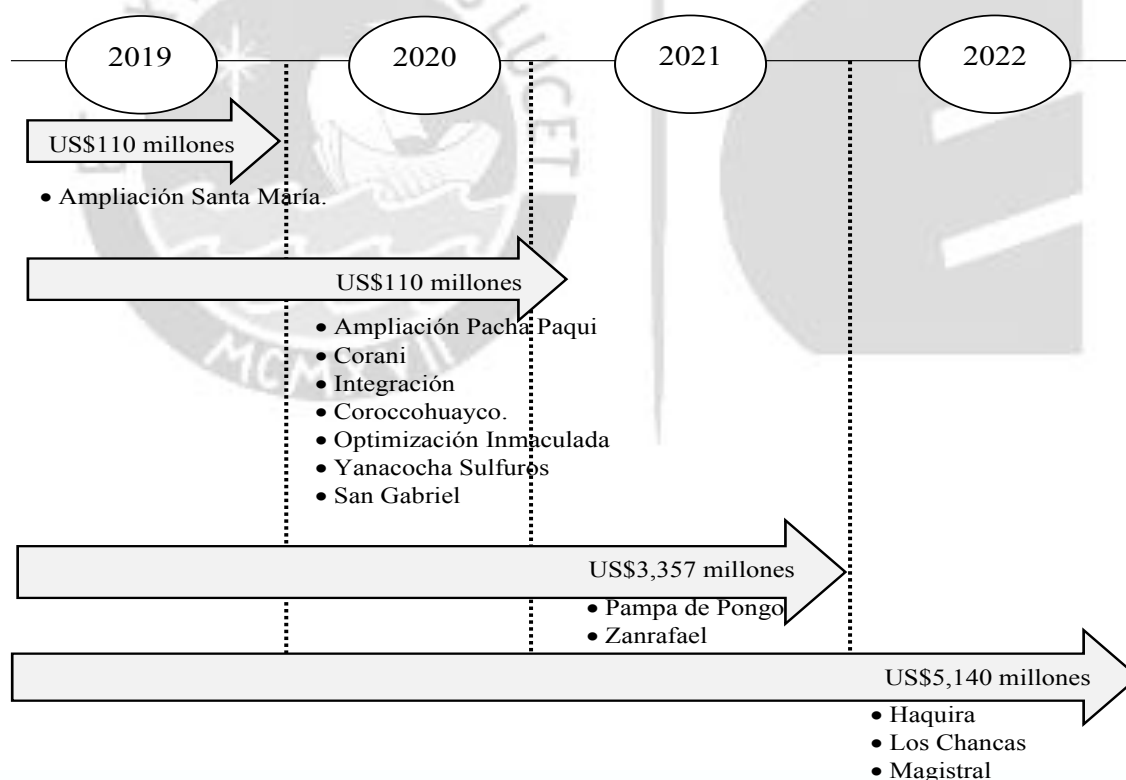


Figura 4. Puesta en marcha de los proyectos de construcción de mina

Nota. Extraído de Cartera de proyectos de construcción de minas, Dirección General de Promoción y Sostenibilidad Minera, 2019.

En la Región de Cajamarca, se estima una inversión en proyectos de construcción de mina de US\$ 18,200 millones distribuidos en 6 proyectos como se visualiza en la Figura 5.

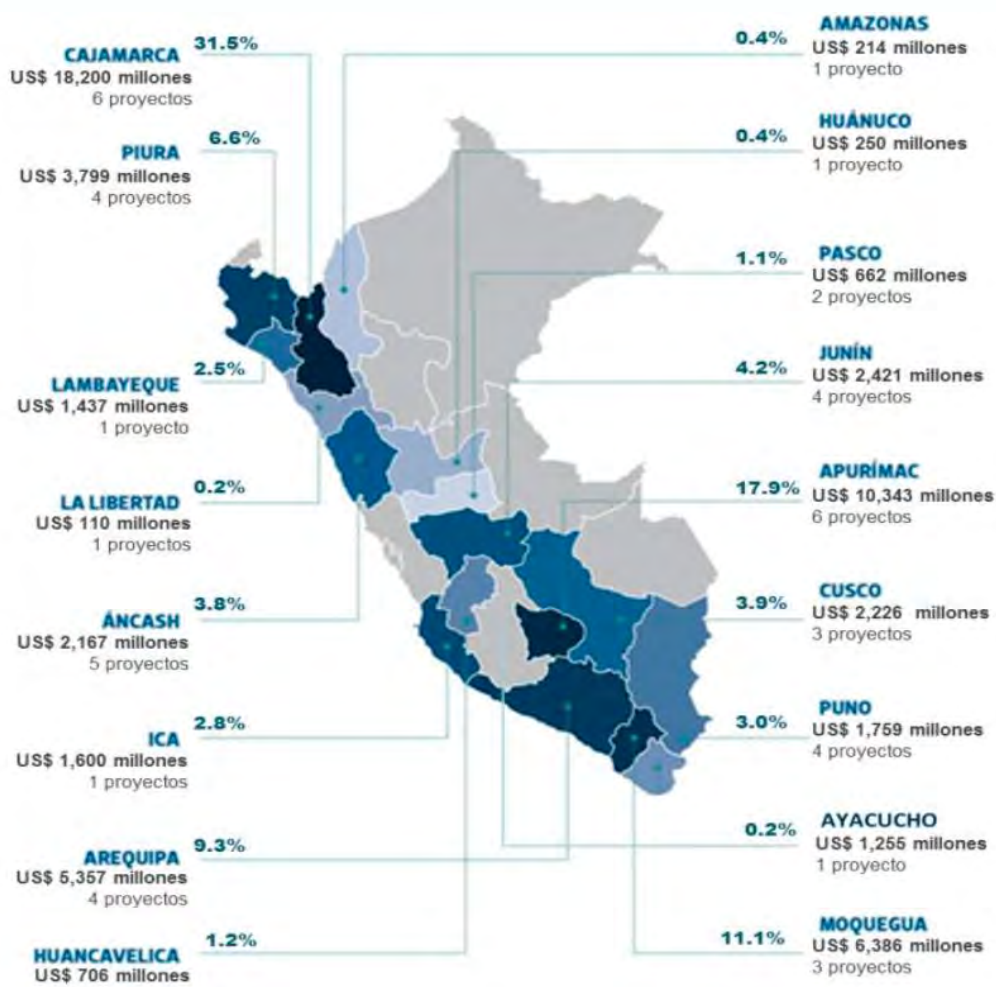


Figura 5. Inversión en proyectos de construcción de mina según su ubicación.

Nota. Extraído de Cartera de proyectos de construcción de minas, Dirección General de Promoción y Sostenibilidad Minera, 2019.

3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S). Si bien DEYFOR posee tres oficinas en los sectores de Cajamarca, Lima y Baños del Inca, sus principales proyectos y recurso humano operan en la región de Cajamarca. La región de Cajamarca posee características como (a) un total de 1 341 012 habitantes, (b) pobreza promedio de 38%, (c) pobreza extrema del 11%. Obteniendo indicadores que están por debajo del promedio nacional (Ministerio de Desarrollo e Inclusión social, 2020).

Según el (Banco Central de la Reserva del Perú, 2019) esta región “continúa siendo una región con un gran potencial de desarrollo, pero también presenta diversos riesgos y limitantes al crecimiento económico en el mediano plazo que deben ser atenuados y

corregidos para reducir la pobreza que registra la región”. Se observa que 16 de los 20 distritos más pobres se ubican en la región.

Cajamarca posee gran potencial en sectores agrícolas y ganaderos, no obstante, es el sector minero el más importante de la región (Ministerio de Desarrollo e Inclusión social, 2020).

4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T). Siendo el sector Minero es el principal mercado de DEYFOR, resulta vital adoptar nuevos procesos a través del uso de nuevas tecnologías disponibles que permitan la integración de la información y, de esta manera, vuelvan más eficiente la cadena de suministros y contribuyan a la reducción de costos y a la apertura a nuevos mercados.

Según (Consultora Deloitte Insights, 2019) las tecnologías de información relevantes para mejoras en la cadena de valor son aquellas que integran los sistemas técnicos, las operaciones de campo, los trámites administrativos y la integración de datos, lo que conduce a las empresas mineras a lograr un mejoramiento de procesos, reducción de costos y el incremento de las ganancias.

5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E). Reconocer la importancia de la minería en la economía del país es vital, así mismo es importante tener en cuenta las consecuencias que suponen para el medio ambiente, lo que ocurre ante la alteración de ríos, lagos y zonas marino-costeras, así como del aire y suelos por el vertimiento o emisiones de residuos minerales y gases con alto contenido de metales tóxicos. Por lo expuesto la Ley General de Minería, en el Título Décimo Quinto de Medio Ambiente menciona que para poder evitar contaminación por parte de las actividades mineras se deben precisar las medidas técnicas del abandono de desechos minero-metalúrgico para evitar la contaminación del agua y el ambiente, también dentro de sus lineamientos en necesaria la realización del estudio de impacto ambiental y la reutilización del agua para sus procedimientos y descargas de minerales (Gobierno del Perú, 1992).

Del mismo modo la Ley N° 28611, Ley general del ambiente tiene como objetivo establecer los principios y normas para asegurar un ambiente saludable, equilibrado y adecuado para el pleno desarrollo de la vida, de igual manera mantener una buena gestión ambiental, para proteger la calidad de vida de la población, dicha ley también menciona que es necesaria la prevención y el control de la contaminación ambiental, principalmente en las fuentes emisoras, para que así promueva el uso de tecnologías, métodos, procesos y prácticas de producción, comercialización y disposición final más limpias (Ministerio del Ambiente, 2017).

2.1.1 Las cinco fuerzas de Porter

A continuación, se describen las cinco fuerzas de Porter, para conocer el nivel competitivo donde está inmerso DEYFOR:

1. Poder de Rivalidad entre Competidores Existentes. A nivel local, existen empresas dedicadas al mismo rubro, pero no cuentan con la certificación necesaria para trabajos de alta complejidad, con lo cual daría un bajo poder de rivalidad, no obstante, a nivel nacional existen empresas con presupuestos mayores de DEYFOR, con lo cual tendrían un poder alto de rivalidad. Por tanto, el poder de rivalidad en general es medio.

2. Poder de negociación de los proveedores. Contamos con una amplia carta de proveedores, desde locales y nacionales. Respecto a los proveedores locales estos proveen a DEYFOR de productos básicos de ferretería, accesorios para equipos pequeños, su poder de negociación es bajo ya que a nivel Cajamarca existen gran cantidad de alternativas de similar calidad y costo. Por otro lado, ciertos productos de proveedores a nivel nacional tienen un alto poder, debido a la gran demanda que existe de productos tecnológicos, esto a raíz de la tendencia de crecimiento de proyectos mineros (Dirección General de Promoción y Sostenibilidad Minera, 2019). Por tanto, el poder de negociación de los proveedores es bajo.

3. Poder de negociación de los compradores. El perfil clientes es principalmente del

sector minero, actualmente DEYFOR mantienen vínculos contractuales con empresas como Minera Yanacocha, Minera Shahuindo, Minera Chinalco, entre otras. Estas empresas mantienen la gran cantidad de personal de DEYFOR, dado que las empresas mineras mantienen un flujo de caja solvente y disponen de efectivo con financiamiento necesario y que no escatiman en gastos con el fin de contratar servicios especializados.

Su poder de negociación es bajo debido a dos factores (a) Compradores prefieren contar con empresas constructoras con experiencia en el mercado y (b) compradores eligen empresas que pertenezcan a la región a trabajar. Siendo DEYFOR una empresa con alta experiencia y perteneciente a la región de Cajamarca, posee ventajas competitivas altas.

4. Amenaza de los productos sustitutos. Los trabajos especializados que realizamos no tienen sustitutos, si bien es cierto se puede acortar el tiempo de entrega, más nos pueden ser reemplazados ya que dentro de las operaciones mineras siempre son necesarios un taller de mantenimiento o la construcción de una planta de algún proceso especializado.

5. Amenaza de Nuevos entrantes. Las clausuras de licitaciones, tanto públicas como privadas, requieren contratar empresas con alta experiencia, sumado a que el trabajo de obras civiles que realiza DEYFOR requiere alto nivel de equipamiento concluye un bajo nivel de amenaza para nuevos competidores.

La figura 6 nos muestra las cinco fuerzas de Porter: (a) Regular Rivalidad entre Competidores Existentes, (b) Baja Amenaza de Nuevos Entrantes, (c) Bajo Poder de Negociación de los Compradores, (d) Baja Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos y (e) Bajo Poder de Negociación de Proveedores.

Figura 6. Resumen de las Cinco Fuerzas de Porter observadas de DEYFOR.

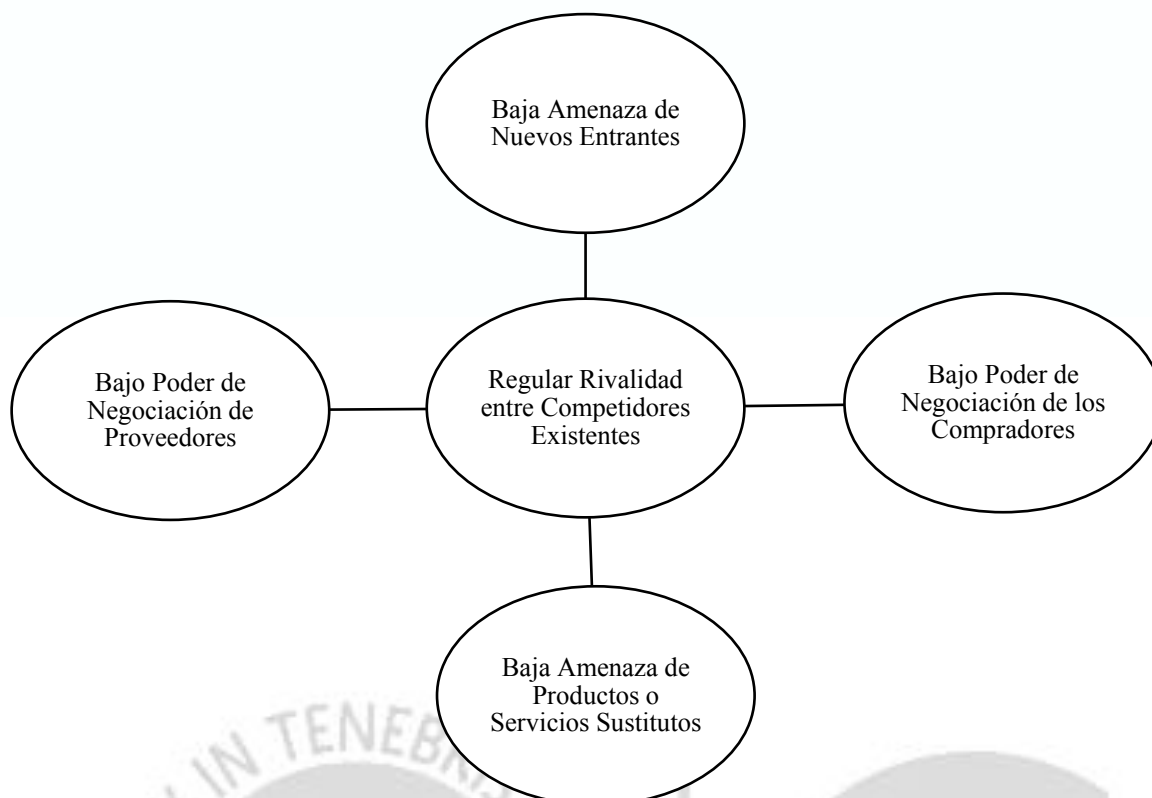


Figura 6. Resumen de las Cinco Fuerzas de Porter observadas de DEYFOR.

2.1.2 Oportunidades y amenazas

1. Oportunidades. Dentro de las oportunidades que presenta DEYFOR se encuentran:

1. Activación de proyectos en los sectores públicos y privados, entre ellos la apertura de 48 proyectos mineros que están en trámites de prefactibilidad, factibilidad y construcción.
2. Aceleración del cambio tecnológico, incorporación de nuevas tecnologías, formas de trabajo, nuevas metodologías, nuevos reglamentos y/o marketing digital
3. Certificaciones internacionales ISO que verifican su compromiso y profesionalismo en (a) norma 9001: 2015 sobre Calidad, (b) norma 14001:2015 sobre Medio Ambiente y (c) norma 18001: 2007 sobre Seguridad & Salud Ocupacional.

4. Existencia de programas como Reactiva Perú, que permiten la obtención de créditos a bajos nivel de interés.
- 2. Amenazas.** Dentro de las amenazas que DEYFOR presenta, se encuentran:
 1. Fluctuación en el precio de los metales, los cuales producto de la pandemia del Covid-19 han visto incrementados sus precios.
 2. Incremento de gastos para cumplimiento de nuevas normas y estándares referentes a seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente.
 3. Riesgos de salud que pueden presentar el personal por la pandemia del Covid-19, así como las restricciones a la movilidad que se han generado por esta pandemia
 4. Dificultad para la conexión y desconexión del trabajo en situaciones de trabajo remoto.
 5. Conflicto social entre comunidades y compañías mineras.
 6. Incorporación de personal con bajo grado de cultura en SST y medio ambiente.
 7. Regulación gubernamental con leyes estrictas y alto riesgo sanciones o multas por incumplimiento de requisitos legales en temáticas de Seguridad, Salud y Medio Ambiente.

2.2 Análisis Interno AMOFHIT

Para saber el potencial que tiene DEYFOR para alcanzar niveles internacionales y entrar a un nivel superior, es necesario conocer las capacidades y debilidades que posee, así como la estructura y procesos con los que cuenta y finalmente cuales son determinantes para saber su potencial de crecimiento. Por tanto, se realizó la evaluación interna AMOFHIT para analizar los recursos del sector desde el punto de vista estratégico a través de siete áreas funcionales, las cuales son: Administración y Gerencia (A); Marketing y ventas (M); Operaciones y Logística (O); Finanzas y contabilidad (F); Sistemas de información y comunicaciones (I); y Tecnología, investigación y desarrollo (T)

2.2.1 Administración y Recursos humanos

El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, moviliza los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos.

Para conocer cómo se maneja el recurso humano de la empresa, se realizó una entrevista con la Gerencia. En dicha entrevista se menciona que DEYFOR está compuesta por 152 colaboradores (hasta la fecha), organizados en un organigrama descrito en la Figura 7, el cual refiere los puestos de trabajo y cuyas funciones se encuentran distribuidos en tres procesos estructurales descritos a continuación:

1. Procesos conformada por alta gerencia y Coordinador del Sistema Integrado de Gestión
2. Procesos principales: encargados de la ejecución de proyectos y servicios de DEYFOR
3. Procesos de apoyo: Conformado por las funciones de (a) Gestión de recursos humanos, (b) gestión logística, (c) tecnologías de la información, (d) transporte,

(e) gestión de seguridad, (f) salud ocupacional y medio ambiente, (g) gestión contable y (h) administrativo que está conformado por personal operativo/técnico.



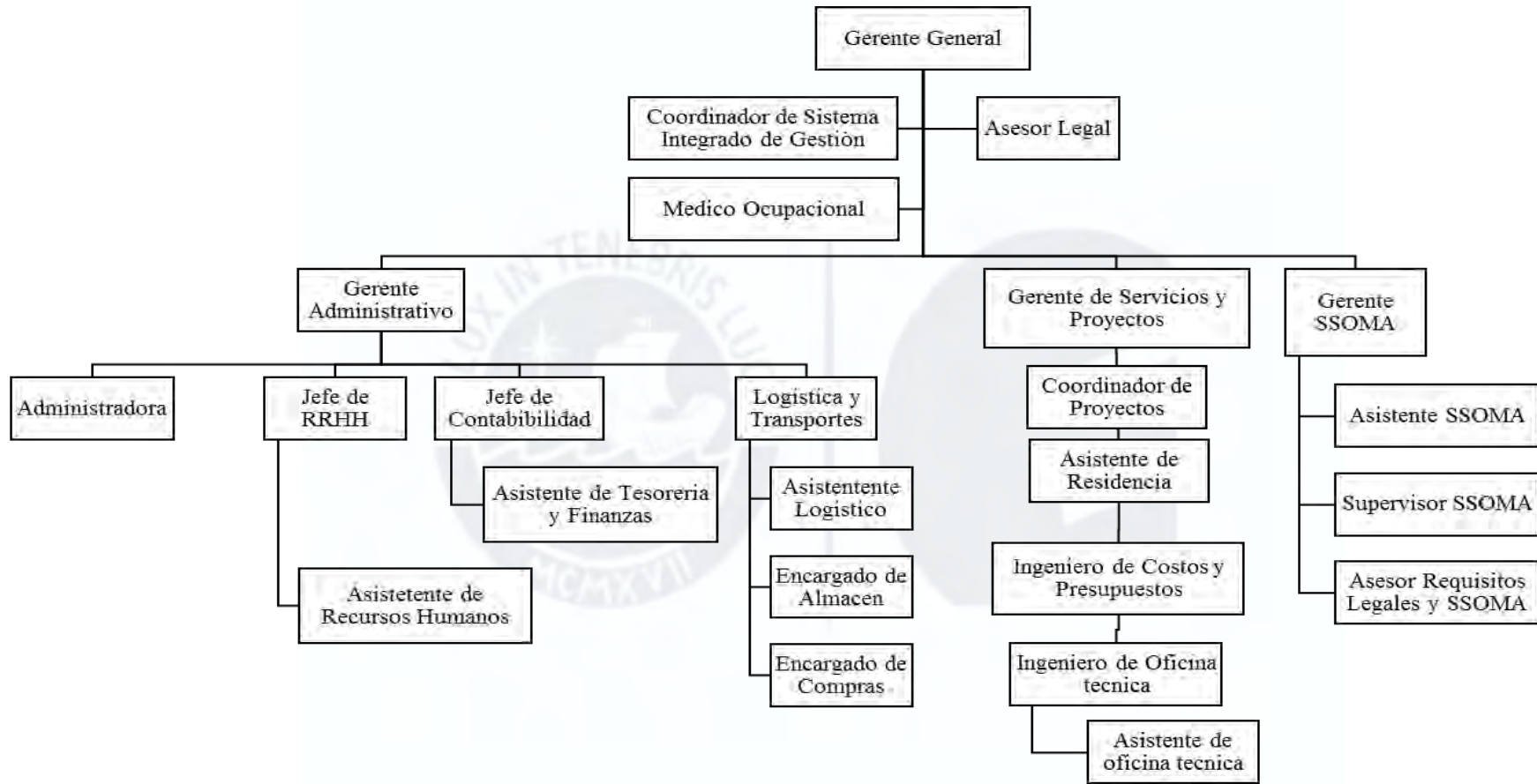


Figura 7. Organigrama de la empresa DEYFOR

Nota. Adaptado de Organigrama General de DEYFOR en <https://deyfor.net/organigrama>

Pese a que la empresa cuenta con personal capacitado y especializado en ejecución de proyectos, no cuenta con un plan de capacitación y desarrollo de personal. Lo que podría ocasionar dificultades para mejorar los procesos de la empresa o que estese vea tentado por buscar nuevas oportunidades en el mercado que le permita desarrolla y potenciar su talento.

El nivel de remuneración del personal se encuentra ligeramente por encima del promedio en el sector, así mismo los incentivos al desempeño del personal mediante reuniones de confraternidad, programas de buena convivencia, generan un buen clima laboral para todos los colaboradores. Reduciendo así el nivel de rotación y ausentismo

En cuanto al clima laboral la empresa realiza constantes análisis de factores psicosociales al personal se realizó una encuesta psicosocial a sus colaboradores descrita en la Figura 8, donde se aprecia un resultado general un 70% de los colaboradores respondieron un nivel medio de aceptación y solo un 27% que es bajo. Se observa que el papel laboral y desarrollo de la carrera, exigencias laborales, contenido y características de la tardea, carga de trabajo, condiciones del lugar de trabajo tienen un 63%, 70%, 70% 77%, y 57% respectivamente en calificación medio. Sin embargo, en cuanto a remuneración e interacción social y aspectos organizacionales respondieron que el 47% y 67% era bajo respectivamente. DEYFOR en base a los resultados ha puesto en marcha un plan de acción al respecto estableciendo planes de estímulos o incentivos a toda la organización y planes de integración organizacional. Asimismo, al poseer un sistema integrado de gestión (calidad, seguridad, salud ocupacional y medio ambiente), cuenta con programas de inducción y con el programa anual de capacitación, entrenamiento y concientización (PACEC), con el objetivo de mejorar la productividad y motivar al personal para desarrollar correctamente su trabajo. Además, se realizan constantes actividades de retroalimentación en su personal.

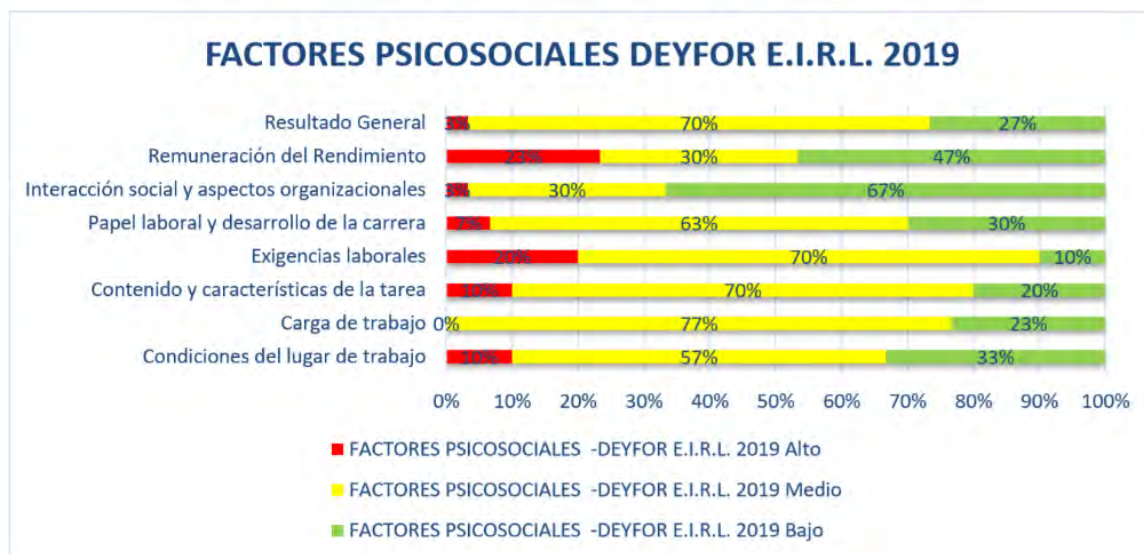


Figura 8. Factores psicosociales DEYFOR 2019.

Nota. Informe de riesgo psicosocial DEYFOR 2019

DEYFOR refiere además otras líneas de promoción del clima laboral como (a) campañas de seguridad, (b) medio ambiente, (c) concursos de dibujo y pintura en seguridad y (d) premiación al mejor colaborador en seguridad. La empresa cuenta con un comité de seguridad y salud en el trabajo en el cual se debaten temas para mejorar las condiciones de los colaboradores, así como reuniones periódicas con jefaturas de los diferentes procesos estructurales mencionados en donde se tratan temas pendientes, propuestas de mejora, seguimiento, programación de nuevos planes, generación de conversaciones para el mejor desarrollo de las actividades en todos los procesos.

2.2.2 Marketing.

DEYFOR actualmente no realiza una estratégica explícita en marketing. Dentro de las áreas de marketing utiliza se observa

1. Posicionamiento de marca, a través de acciones pasivas mediante (a) boca a boca entre sus propios clientes, (b) interacciones con sus clientes a través de redes sociales como Facebook, Twitter y Google Plus y (c) interacciones con sus clientes a través de su página web

2. Fidelización de clientes, DEYFOR utiliza herramientas como encuestas para conocer qué opinan los clientes de sus servicios.
3. Canales de comunicación, se observa que DEYFOR tiene una alta comunicación con sus clientes habituales, no obstante, no refiere acciones activas para comunicarse con potenciales clientes, los principales canales de comunicación que posee la empresa para contactar a clientes o potenciales clientes son (a) página web, donde se ofrecen los tres tipos de servicios disponibles, (b) oficina de la empresa (c) redes sociales y (d) base de datos guardada Excel.

2.2.3 Operación.

El área encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes y servicios, como mencionó D'Alessio (2008), “involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad. Involucra el uso de materiales, la mano de obra, las máquinas, el medioambiente, los métodos, la mentalidad y la moneda” (p. 174).

Como ciclo operativo de la empresa DEYFOR debe pasar inicialmente por una etapa de licitación, y legalización, la cual ha tenido un paso favorable con la aprobación del cliente, logrando con ello, la adjudicación de proyecto; A partir de este punto interviene las áreas de recursos humanos, tecnologías de información, entrenamiento, seguridad, salud ocupacional y medio ambiente, buscando agenciarse del recurso humano competente, calificado y entrenado para labores dentro de unidades mineras. A la vez el área de logística con el requerimiento inicial de materiales emitidos por proyectos y servicios (oficina técnica), empieza con el abastecimiento de materiales para las etapas iniciales del proyecto. Del mismo modo interviene el área de transportes para el abastecimiento de unidades vehiculares, con el cumplimiento de lo mencionado, se ingresa a la operación toda la cuadrilla de técnicos y personal de supervisión, de acuerdo con las cláusulas comerciales adjudicadas, a partir de este punto se inicia con las etapas de ejecución, seguimiento y control. En las etapas finales

del servicio ingresarán las áreas de administración, contabilidad, mejora continua y satisfacción al cliente. Para completar el proceso de salida. La distribución de procesos en DEYFOR es como se muestra en la Figura 9.



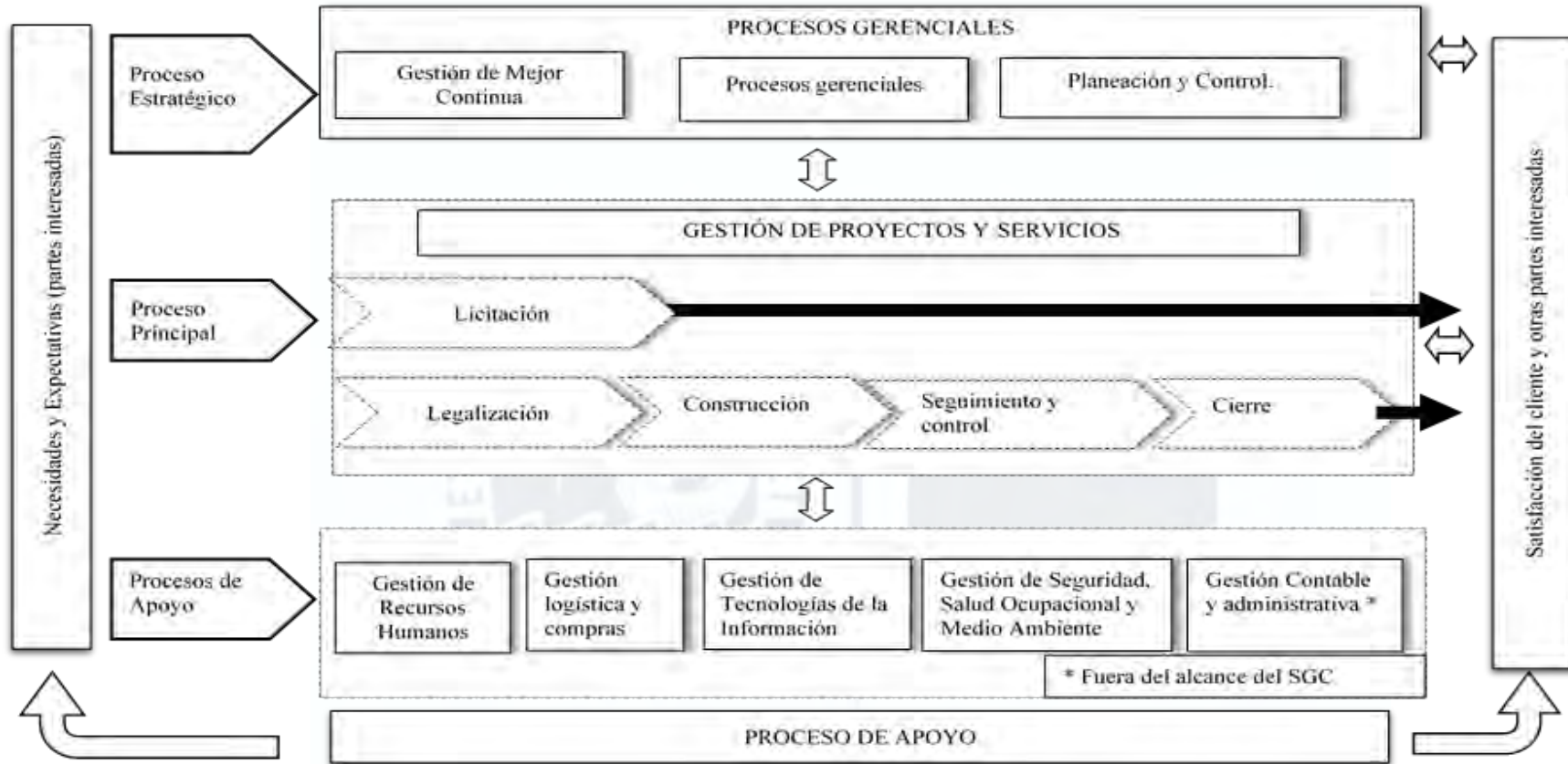


Figura 9. Mapa de Procesos Propuesto DEYFOR.

Nota. Adaptado de "Clasificación de la empresa según sus operaciones productivas" por D' Alessio, 2015. Administración de las Operaciones Productivas.

Actualmente DEYFOR E.I.R.L tiene operaciones en Yanacocha SRL y Minera Chinalco, acumulando alrededor de 250,000 mil horas hombre de trabajo (HHT) en el presente año, descritos en la Tabla 7.

Tabla 7.

Horas Hombres, reporte SSOMA HHT- DEYFOR

| Mes | Total, HHT |
|-----------|------------|
| Enero | 29,295 |
| Febrero | 21,070 |
| Marzo | 23,556 |
| Abril | 20,950 |
| Mayo | 23,484 |
| Junio | 20,574 |
| Julio | 22,598 |
| Agosto | 23,378 |
| Setiembre | 23,212 |
| Octubre | 26,445 |
| Noviembre | 19,470 |
| Diciembre | 20,450 |
| Total | 254,032 |

Nota. DEYFOR, 2019

2.2.4 Logística y cadena de suministros.

Una cadena de suministro está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de la demanda de un cliente. La cadena de suministro incluye al fabricante, proveedores, transportistas, mayoristas, minoristas tanto locales, nacionales e internacionales y todos los intermediarios que estén hasta llegar al usuario final.

La logística y almacén DEYFOR se describen en la Tabla 8, donde se observa que se abastece y preserva 13 diferentes categorías de productos.

Tabla 8*Categoría de productos DEYFOR.*

| Ítem | Producto |
|---------------------------------------|--|
| Electricidad | Focos, tomacorrientes, conductores, tubos, eléctricos, etc. |
| Herramientas | Herramientas eléctricas. Amoladora, taladro, cierra caladora. Herramientas manuales. Cierra de arco, serrucho. |
| Limpieza. | Productos de limpieza. Cera o pasta, desinfectantes, jabón líquido. Útiles de aseo. Baldes de plástico, escoba, etc. |
| Pisos | Pisos vinílicos, cerámicos, alfombras. |
| Seguridad industrial. | Ropa de trabajo, cascos y caretas, protección de altura, protección auditiva. |
| Tecnología de la Información. | Laptops, redes, periféricos, accesorios. |
| Baño | Sanitarios y lavamanos, accesorios para baño. |
| Acabados. | Accesorios para muebles y closet, accesorios para puertas y ventas, serraduras para puertas, cerraduras para muebles. |
| Gasfitería. | Tanques y fosas, bombas, tubos, conexiones de agua (PVC, PPR, CPVC), llaves y válvulas, reparación de WC, etc. |
| Construcción. | Cemento, ladrillo, yeso, tejas, calaminas, etc. |
| Ferretería. | Drizas, cadenas, cable de acero, fajas de sujeción. Seguridad para automóvil. Botiquín, gata botella, gata, cinta reflectiva. |
| Suministros para equipos - vehículos. | Limpieza automóvil. Aspiradora para auto, cera para auto, esponja aplicador, silicona aromatizante. Aceite y lubricantes. Aceite multigrado, agua desionizada, grasa, refrigerante. |
| Pintura. | Pintura para pared, bases e imprimantes, pintura para madera y metal, pintura anticorrosiva, impermeabilizantes, espray, diluyentes químicos |

Nota. DEYFOR, 2019

Desde el punto de vista logístico, la empresa ha invertido en un software especializado para el correcto seguimiento y control de los recursos propios de DEYFOR. y de los suministros a disposición de nuestros clientes. Este software aún se encuentra en etapa temprana de implementación, los primeros módulos implementados permiten contabilizar los activos, revisar el stock, gestionar el inventario, gestionar precios. Esto ha permitido mejorar tiempos en la entrega de suministros. El gestionar los precios entre otros parámetros, anteriormente suponía un exceso de trabajo y dificultades para la precisión contable.

A la fecha la segunda etapa de implementación del software sigue en gestiones de la empresa, no obstante, se pretende gestionar stock mínimo y máximo, registrar pedidos, realizar aprobaciones, emitir de forma automática los requerimientos, registrar y homologar proveedores, y corregir diversos problemas que afectan el proceso de gestión de cadena de suministros y almacenamiento.

En cuanto a la infraestructura de la organización, también como parte de la mejora DEYFOR se encuentra promoviendo las mejoras de los ambientes, considerando recomendaciones de los monitoreos realizados, así como de las inspecciones de los clientes y cambios de la normativa legal.

2.2.5 Financiero.

El Área de Contabilidad y Finanzas está lideradas por tres contadoras públicas colegiadas, las que asumen las áreas de Administración, contabilidad tributaria y el área de tesorería, en dichas áreas se observa cierta deficiencia en cuanto a la parte administrativa y financiera, puesto que ninguna de las profesionales tiene la especialidad de estas áreas, se sugiere que se acompañe de algún diplomado o ingrese un nuevo integrante a esta área para que puedan considerar soporte técnico en estas ramas importantes en la organización empresarial.

Dentro de las funciones del área, se encuentra el manejo de flujo de caja de la empresa, en específico la adquisición de insumos de proyectos consta de tres vías de financiamiento:

1. Área de logística entrega un documento con requerimientos solicitados y las cuentas bancarias de sus proveedores, donde el Área de Contabilidad y Finanzas realiza depósitos directos a los proveedores para la adquisición de dichos requerimientos

2. Área de Logística solicita dinero en efectivo para la adquisición de los requerimientos solicitados, realizando la compra directamente con el proveedor
3. Área de logística posee un monto para caja chica, es decir, dinero en efectivo propio del equipo, donde se pueden adquirir productos de bajo valor y de forma rápida para los requerimientos, enviando un informe de lo adquirido al Área de Contabilidad y Finanzas

En el último estado de situación financiera del periodo 2019, la empresa declaro que cuenta con un total de S/5,793,026.77 soles como activo, de los cuales S/1,912,845.37 soles, son obligaciones financieras que debe afrontar la empresa (pasivo no corriente) equivalente al 30% de activo de la empresa, descrito en Apéndice B. A continuación, se describen los principales indicadores financieros de la empresa en los años 2018 y 2019 (Herrera, et al, 2016):

1. Ratios de Liquidez. La empresa para el año 2018 presento un índice de liquidez general de 1.42. Para el año 2019 cuenta con un índice de liquidez general 1.47, indicando que tiene exceso de recursos sin utilizar, asimismo en la prueba defensiva tiene un indicador de 0.36, lo que indica que la empresa puede operar con sus activos líquidos a corto plazo sin recurrir a sus flujos de venta.
2. Ratios de Solvencia o Endeudamiento. Para el 2018, DEYFOR presentó un grado de endeudamiento o apalancamiento financiero de 0.63. El mismo índice para el año 2019 es de un 0.75. Esto se puede interpretar como una descapitalización de la empresa en la coyuntura actual y una pérdida de autonomía frente a terceros competidores.
3. Retorno sobre los activos (ROA). Para el año 2018, DEYFOR presentó un retorno sobre los activos de 4%, este mismo indicador para el año 2019 presentó un descenso al 2%

4. Retorno sobre el patrimonio (ROE). Para el año 2018, DEYFOR presentó un retorno sobre el patrimonio de 11%, este mismo indicador para el año 2019 presentó un descenso al 9%.
5. Retorno Sobre el Capital Invertido (ROIC). Se define como cuanto capital invertido retorna a la empresa, midiendo la rentabilidad de esta. Por consiguiente, para el año 2018 DEYFOR presentó un indicador ROIC del 1%, y para el año 2019 fue de 4%.

2.2.6 *Sistemas de información y tecnología.*

La empresa DEYFOR cuenta con un sistema de gestión integrado el cual establece como base para su correcto funcionamiento la aplicación del procedimiento de gestión de la información documentada (PR-DE-01) en el cual se detallan lineamientos o pautas para la correcta elaboración, revisión, aprobación y uso de los documentos en general y el procedimiento de comunicación, participación y consulta (PR-DE-06) detallándose el flujo de comunicación tanto interna como externa, así como las herramientas a utilizar que se tiene dentro de la organización.

Por otro lado, DEYFOR cuenta con perfiles de puesto establecidos los cuales son entregados a cada colaborador sobre (a) sus funciones, (b) sus responsabilidades, (c) a quien reporta, (d) quienes le reportan, (e) inducción administrativa, inducción en campo manual de puesto, documentos contractuales y todo lo necesario para el entendimiento de su puesto de trabajo, permitiendo ello en buen desarrollo de sus actividades.

2.2.7 *Fortalezas y debilidades.*

Posterior al análisis interno, se realizó una identificación de las fortalezas y debilidades que presenta DEYFOR.

1. Fortalezas. A continuación, se describen las principales fortalezas que presenta la empresa:

1. Recurso humano competente y con amplia experiencia en línea de supervisión y puestos claves.
2. Empresa con 15 años de experiencia en el rubro, reconocida a nivel local y nacional.
3. Empresa presenta estrategias como el Sistema Integrado de Gestión, el cual permite mejorar la interacción de los colaboradores de la empresa, la centralización de todos los documentos relacionados con el quehacer de DEYFOR y desarrollar auditorías internas.
4. Empresa cuenta con informes externos sobre factores psicosociales de sus trabajadores.
5. Compromiso de la alta dirección con sus partes interesadas en cuanto a Calidad, cuidado del Medio Ambiente, seguridad y salud ocupacional.
6. Software logístico alineado a la organización para mejor atención de requerimientos.
7. Liderazgo efectivo de los profesionales de la SST y alta dirección en la gestión de la crisis.

2. Debilidades. A continuación, se describe las debilidades detectadas en la empresa DEYFOR:

1. Iniciando con que la empresa cuenta con un sistema logístico en desarrollo pasando de una gestión manual a una gestión controlada por software en etapa temprana lo que dificulta su cadena de aprovisionamiento y control de inventarios,
2. No cuenta con un área de marketing lo que afectada que la empresa no sea aún reconocida a nivel nacional y contar con una cartera de clientes reducida,
3. Dependier solo del sector minero – construcción

4. Sin enfoque en investigación y desarrollo de productos – servicios para conseguir o ingresar en nuevos mercados.

2.2.8 *Matriz de evaluación de factores internos:*

Para conocer la relevancia y peso de estos factores, se realizó una Matriz de evaluación de Factores Internos, descrita en la Tabla 9.

Para la realización de esta matriz, primero se estableció el peso de cada fortaleza y debilidad, asignando un valor entre 0.00 y 1.00, donde 0 es un factor con poca o sin importancia y 1.00 un factor muy importante. Al sumar todos los pesos de los factores internos de la organización el valor total debe ser 1.00.

Segundo, para establecer la calificación de los factores internos se les asignara un valor entre 1 y 4 con las siguientes atribuciones (1 = Debilidad Mayor, 2 Debilidad Menor, 3= Fortaleza menor y 4= Fortaleza mayor).

Tercero, para el cálculo del ponderado se realiza una multiplicación entre el peso por la calificación asignada al factor interno y finalmente para llegar a la conclusión se realizará una suma del ponderado obteniendo un valor entre 1.00 y 4.00, siendo el valor promedio del ponderado 2.50; Si el valor obtenido es menos a esta medida (2.50) quiere decir que la marca de la empresa en el sector auditado es débil, si el resultado es mayor quiere decir que es fuerte.

Tabla 9.

Matriz de evaluación de Factores Internos.

| Fortalezas | Peso | Calificación | Ponderado |
|--|---------------|--------------|-------------|
| 1. Experiencia de 15 años en el proceso. | 0.10 | 4 | 0.40 |
| 2. La empresa cuenta con personal especializado. | 0.08 | 3 | 0.24 |
| 3. Acceso a financiamiento de capital. | 0.06 | 3 | 0.18 |
| 4. Marca posicionada a nivel local. | 0.07 | 4 | 0.28 |
| 5. Buen clima laboral. | 0.06 | 3 | 0.18 |
| 6. Sistema integrado de gestión sólido | 0.10 | 4 | 0.40 |
| Total | 0.4700 | | 1.68 |
| Debilidades | Peso | Calificación | Ponderado |
| 1.Reconocimiento de la empresa a nivel nacional. | 0.11 | 1 | 0.15 |

| | | | |
|--|------|-------|------|
| 2. Poco enfoque en investigación y desarrollo. | 0.07 | 2 | 0.22 |
| 3. Falta de implementación de área de marketing. | 0.07 | 2 | 0.24 |
| 4. Dependencia del sector minero. | 0.08 | 2 | 0.10 |
| 5. Falta de cartera de nuevos clientes. | 0.09 | 1 | 0.08 |
| 6. Sistema Logístico en desarrollo. | 0.11 | 1 | 0.08 |
| Total | 0.53 | | 0.87 |
| | | TOTAL | 2.55 |

Nota. Según el ponderado final obtenido **2.55**, la marca de la empresa es fuerte en el mercado evaluado.

2.3 Conclusión

Dentro del análisis externo, se concluye que la empresa presenta oportunidades como (a) una gran cartera de proyectos mineros, los cuales DEYFOR podría ser un ofertante idóneo, (b) desarrollo de nuevas tecnologías y tendencias en el sector, que podrían potencialmente mejorar los procesos de la empresa y (c) un positivo balance en las fuerzas de Porter, con una baja competitividad local, bajo poder de los proveedores, bajo o nulo poder de sustitución, bajo poder de nuevos entrantes en la industria en baja debido a se requiere años de experiencia en el sector y la inversión de un capital moderado.

Asimismo, presenta amenazas, como: (a) las consecuencias de la pandemia del Covid-19, que ha modificado los procesos operativos de los empleados, lo que ha encarecido o incluso restringido la producción, sumado a la contracción abismal de las proyecciones de crecimiento, (b) casos de corrupción y conflictos sociales, que desprestigian el sector de la construcción y (c) bajos indicadores socioeconómicos dentro del departamento de Cajamarca, donde se encuentra la gran parte de sus operaciones.

En los análisis internos, se observan que la empresa presenta fortalezas principales que cuenta con 15 años de experiencia en el sector, con una marca posicionada a nivel local, cuenta con certificaciones ISO, encuestas sobre los factores psicosociales de sus empleados y un sistema integrado de gestión que permite una centralización de procesos y documentos. Como debilidades significativas se observan dificultad para que personal interiorice su sistema logístico, gestión de inventarios y cadena de aprovisionamiento, pocas o nulas

acciones en el área de marketing que le permita acceder a nuevos mercados a nivel nacional, incrementado su cartera de clientes como expansión a otros sectores además del minero.

Se espera que los análisis externos e internos puedan ser importantes insumos para el desarrollo de los futuros capítulos de la presente tesis, así como también, puedan servir a DEYFOR para el desarrollo de futuras intervenciones en la búsqueda de un mejor entendimiento de su sector.



Capítulo III Problema Central

Posterior al análisis interno y externo de la empresa DEYFOR, se procedió a realizar una identificación y priorización de un problema central, analizando como este afecta el crecimiento y eficacia operativa de la empresa; el mismo que será materia de análisis y desarrollo en este informe de consultoría. Para ello, se recurrió a diferentes metodologías, seleccionando la que más se ajustase a DEYFOR.

3.1 Diagnóstico de la empresa DEYFOR.

En los últimos años la empresa DEYFOR, ha tenido presencia y reconocimiento a nivel local en la región de Cajamarca con la adjudicación de diversos proyectos de construcción, infraestructura en el sector minero, principalmente en la operación minera de YANACocha. Asimismo, en el año 2019, DEYFOR adjudicó un proyecto de mediana envergadura en el proyecto minero CHINALCO Toromocho (Junín), para la “Construcción de Oficinas para el área de Relaciones Comunitarias”.

Durante la ejecución de los proyectos mencionado, la empresa desarrolló diferentes procesos de retroalimentación como: (a) Encuesta de satisfacción al Cliente DEYFOR – 2019, (b) Informe de Hallazgos encontrados en el proceso de Logística, y (c) Evaluación de factores psicosociales, los cuales están adjuntos en los Apéndices D, E y F respectivamente; los cuales fueron importantes insumos para la ejecución del presente capítulo.

3.2 Metodología de Trabajo

Para la identificación y priorización de un problema central, se realizó una búsqueda de diferentes metodologías, donde se selecciona la que más se ajuste al contexto y necesidades de la empresa. A continuación, se detallan las metodologías analizadas:

1. Design Thinking. La metodología proviene de la forma como piensan los desarrolladores de productos, de allí su nombre “Pensamiento de diseño”; sus principales fases son: (a) la generación de empatía para poder entender la necesidad de los usuarios, (b) Definir los problemas claramente (c) comenzar de forma creativa a mencionar diferentes ideas, dando un valor a los aportes de cada participante desde la singularidad de sus ideas (d) la generación de prototipos donde se asume que toda idea es positiva y válida, promoviendo lo lúdico y generando técnicas con alto contenido visual y plástico, para promover la creatividad como la analítica y (e) Evaluar la respuesta que tuvieron los clientes con el producto o servicio, tomando la mayor cantidad de retroalimentación (BBVA, 2015). Dicha metodología ofrece resultados medibles al corto plazo, generando una ventaja competitiva sobre otras organizaciones (Brown, 2008).

2. Metodología DMAMC Seis Sigma. Se define tanto como una filosofía de mejora continua, donde se enfoca en la medición mejora de la calidad de los procesos de la empresa (Pérez & García, 2014). Esto se consigue a través de cinco etapas sobre (a) definir, (b) medir, (c) analizar, (d) mejorar y (e) controlar. Para el éxito de la tesis, se requieren que la empresa tenga un alto compromiso y capacidad de inversión necesaria para ejecutar los cambios. Además, se requiere la utilización de diferentes herramientas de calidad /o estadísticas como: (a) Carta de proyecto, (b) plan de recolección de datos, (c) matriz de asignación de responsabilidades (RACI), (d) análisis de interesados, (e) matriz de proveedores – entradas – procesos – salidas clientes (SIPOC), (f) mapa de la cadena de valor, (g) análisis ANOVA, entre otras (Pérez & García, 2014).

3. Lean Manufacturing. Es una metodología orientada a la eliminación y reducción de desperdicios en los procesos de producción de la empresa, esta implica un cambio de filosofía

dentro de la organización cuyos resultados se observan en el largo plazo, todo ello debido a la dificultad que se tiene para implementar un cambio organizacional; sin embargo gracias a dicha metodología se logra conseguir la máxima eficiencia en todos los procesos y, por ende, la competitividad de las empresas, reducción en costos de producción; mejor calidad, mayor eficiencia de equipo y eliminación de sobreproducción (Gisbert, 2015).

Una vez analizadas las diferentes metodologías, se descartó DMAMC Seis Sigma, debido a la alta dedicación de tiempo que requiere DEYFOR para el análisis de las variables descritas en esta metodología, considerando además, que el uso de esta tiene fines exclusivos en la identificación y priorización de un problema; también fue descartada *Lean Manufacturing*, debido a que se necesitaría realizar un cambio de filosofía dentro de la empresa, por lo que los resultados serían percibidos al largo plazo.

Por otro lado, se decidió seleccionar la metodología *Design Thinking*, ya que es la que más se ajusta al contexto de DEYFOR, cuenta con métodos lúdicos y prácticos, los cuales están enfocados en las personas y procesos; además sobre su aplicación sencilla y práctica, donde se presenta resultados al corto plazo.

Para iniciar la aplicación de la metodología se procedió a utilizar las dos primeras fases de la metodología sobre (a) empatía y (b) definir. Para ello, se definió como espacio de trabajo las oficinas de DEYFOR, debido a que cuentan con una sala de trabajo amplia y una zona lúdica que posee la información detallada de empresa. De igual forma se formó el equipo de trabajo en conjunto con la gerencia de operaciones, logística, administración y los líderes de los diversos proyectos donde actúa DEYFOR.

La dinámica realizada para analizar los principales problemas que atraviesa la organización son las siguientes etapas:

1. Empatía: Presentación de análisis FODA y análisis de procesos de retroalimentación descritos (Apéndice D, E y F) referente a lo siguiente: (a) Informe de Hallazgos encontrados en el proceso de Logística (b) Informe de Evaluación de Riesgos Psicosociales y (c) Entrevista a jefaturas de DEYFOR para conocer las causas del problema central; con la finalidad de sociabilizar los resultados con los diversos líderes de área y proyectos, por lo que se comenzó con una profunda comprensión de las necesidades de los clientes y colaboradores, teniendo como eje central a DEYFOR.
2. Definición: En esta etapa se realizó equipos de trabajo, con el objetivo de analizar los problemas identificados y realizar una presentación en plenario. Una vez obtenida una lista de 15 problemas iniciales, el grupo consultor realizó una sistematización obteniendo como resultado nueve problemas que impactan de manera negativa a DEYFOR, A continuación, se presenta la lista de los problemas identificados

3.3 Lista de Problema

3.3.1 *Gestión deficiente de inventario y logística.*

Para ejecutar los proyectos licitados por DEYFOR, se requieren una gran cantidad de insumos o productos que la empresa da recepción, almacena y controla; además cuenta con un despacho en un inmueble de la empresa diseñado para tal función. No obstante, la empresa ha presentado deficiencia en los cuatro procesos descritos debido a: (a) la incorrecta disposición de los productos en los almacenes, puesto que los productos más usados no poseen una ubicación privilegiada, lo cual ahorraría tiempo a sus operadores, (b) falta de espacios disponibles y mal uso de estos, muchos artículos de baja cantidades no tienen una ubicación definida, sumado a obstáculos en el camino y (c) no se trabaja bajo una metodología para la codificación y clasificación de productos (TAG) ocasionando la compra inadecuada de productos similares,

principalmente por sus características técnicas (medidas, características y colores), sumado a la mala codificación o compra inadecuada genera inconformidades al ingresar los productos a inventario.

3.3.2 Inexistencia de procesos de selección de los proveedores

DEYFOR no realizar acciones complejas para la elección de sus proveedores, esto a ha generado que presente (a) demoras en la recepción de sus productos, afectando a los tiempos de la empresa (b) artículos de baja calidad, obsoletos o defectuosos, lo cual requiere la atención del personal de DEYFOR para su cambio o devolución; y por último (c) insatisfacción en el cliente, debido a que este no queda conforme con el producto entregado. Por lo que es importante que la empresa evalúe los productos de sus proveedores y no solo se fije en costos si no también calidad y eficiencia.

3.3.3 Incumplimiento de plazos contractuales en proyectos distantes de la oficina central.

Dentro de los proyectos destacados por DEYFOR se menciona el proyecto minero CHINALCO - Toromocho (Junín), donde se adjudicó la “Construcción de oficinas para el área de relaciones comunitarias”, por un monto de S/600,000 + IGV, con un plazo de ejecución de 3.5 meses, No obstante, el mismo se prolongó por más de un mes, debido a dificultades operativas de la empresa y mala trazabilidad de los procesos de ingreso a proyecto minero, ocasionando que se incurra en costos indirectos adicionales como: personal, equipos en alquiler, otros , más la penalidad escrita en las cláusulas del contrato, haciendo un total de S/ 150,000 (equivalente a 21.74% del monto total del ejercicio). El ejercicio del proyecto dejo número negativos a la organización, pero se mantuvo las relaciones directas con el cliente, quien pese a la extensión del plazo de entrega dio conformidad del servicio prestado, dejando apertura para futuros proyectos.

3.3.4 Disminución del nivel de satisfacción de los clientes:

Dentro de los resultados de encuesta satisfacción del cliente durante el segundo semestre del año 2019, descrito en (Apéndice C), indica una baja en comparación al primer semestre 2019, evidenciando que la mayoría de los encuestados con un 70% reflejan una satisfacción “buena”, mientras que un 30% refleja una satisfacción “regular” y 0% respondieron malo. Dichos resultados indican una disminución del 26% de la satisfacción del cliente respecto a la evaluación del primer semestre tal cual se menciona en la Figura 10.

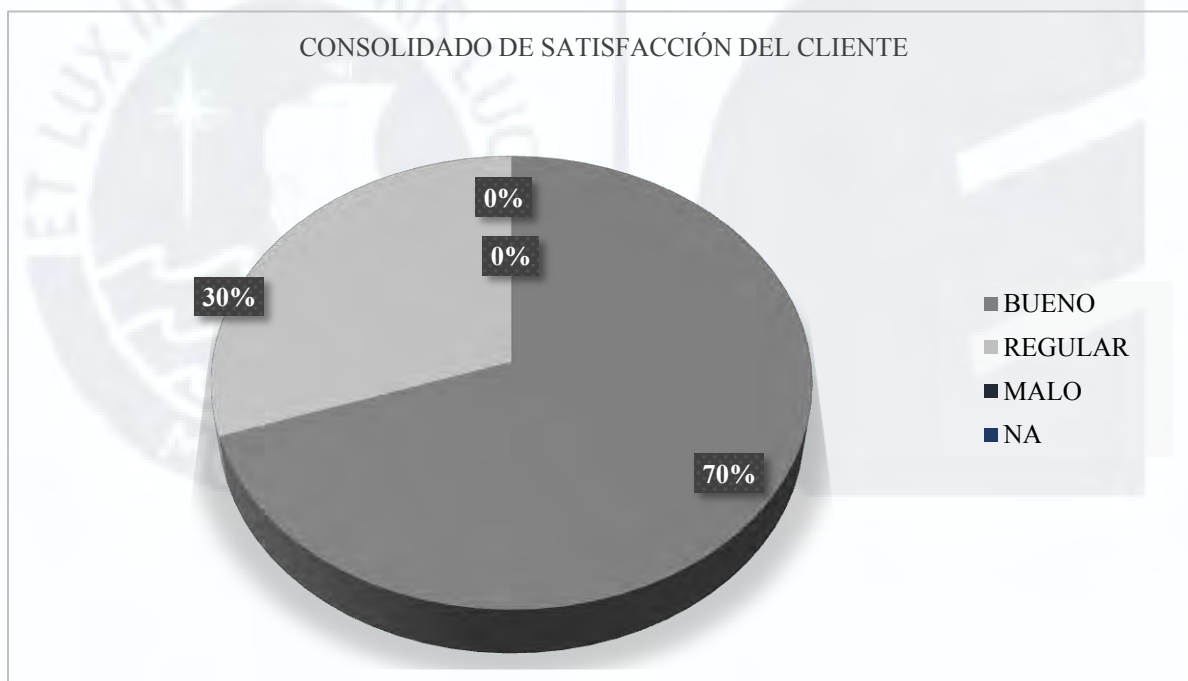


Figura 10. Resultado de satisfacción al cliente.

Dos de los encuestados del proyecto Talleres Yanacocha norte, mencionaron que si bien es cierto felicita a la empresa por el buen servicios que brinda, con profesionales de alto conocimiento y por el cumplimiento de los plazos, hace referencia a que se debe hacer mayor seguimiento a la calidad de los productos terminados que se solicitan como lo son; letreros,

estantes, pasamanos, banners entre otros productos, ya que estos llegan sin presentar calidad, dichos productos terminados son tercerizados por lo que se ha estado confiando en los proveedores, detectándose en logística la falta de supervisión del producto.

En su mayoría los clientes indican que la organización cuenta con profesionales altamente capacitados y poseen buenas competencias, ya que se evidencia un buen trabajo durante el desarrollo.

3.3.5 Necesidad de un programa de capacitación en DEYFOR

Según las políticas de ética de la empresa descritas en (Apéndice A), recae en “Promover entre los colaboradores la búsqueda continua, organizada y ética de su mejora profesional y de la calidad del trabajo, aprovechando las oportunidades de conocimiento y experiencia brindadas”. Sin embargo, según los participantes de la actividad se ha evidenciado (a) una necesidad de capacitación a puestos claves como gerentes y jefes de área, (b) necesidad de capacitación orientada a formación específica como finanzas, gestión, operaciones, administración, con la finalidad de mejorar el seguimiento de las estrategias administrativas y operativas, y (c) establecer una metodología de trabajo para optimizar recursos, mejorar la eficacia operativa de la organización.

3.3.6 Sobrecarga laboral a los colaboradores

En el Informe de Evaluación de Riesgos Psicosociales (Apéndice F), realizado en el año 2019 a los colaboradores de DEYFOR se obtuvieron como resultados que el 77% de los trabajadores consideran que presentan condiciones de sobrecarga laboral, presentando un riesgo medio para la empresa; y un posible riesgo alto si no se da la solución a dicho problema.

Pese a que los trabajadores se encuentran conformes con la empresa, perciben que existen buenas condiciones del lugar de trabajo, existe un buen trato entre compañeros y jefes, también

consideran que existe una alta exigencia laboral; entendiéndose como el conjunto de requerimientos psicofísicos a los que se ve sometido el colaborador a lo largo de su jornada laboral.

3.3.7 Deficiencia en la estructura organizacional de DEYFOR

DEYFOR, actualmente cuenta con un organigrama, sin embargo, este sólo está dividido por los cargos que tienen los trabajadores, mas no por áreas, lo que dificulta el entendimiento de las funciones y confunde al colaborador o cliente en cuanto a quien deben recurrir ante dudas o problemas.

La deficiencia en la estructura organizacional de DEYFOR también ha generado problemas en cuanto a la buena comunicación, la existencia de varios jefes dentro de la empresa, debido a que surgen contradicciones en cuanto a las actividades que se asigne a los colaboradores y por último genera poca eficiencia en el trabajo en equipo.

3.3.8 Bajo posicionamiento de la marca de DEYFOR

DEYFOR actualmente cuenta con una página web, un logo y sistemas informáticos, no es suficiente para que su marca se pueda conocer a nivel regional, esto debido a que no cuenta con un plan de marketing dentro de la empresa, y tampoco tiene personal especializado que se encargue de ello, generando que la marca sea poco interiorizada dentro de posibles potenciales clientes para la empresa.

Actualmente los clientes con los que cuenta la empresa son extraídos de una data de empresas dedicadas a minería y construcción, por lo que no se han implementado estrategias de captación para nuevos clientes y extensión de la empresa a otros sectores.

3.3.9 Deficiencia en el área administrativa y financiera de DEYFOR

La empresa actualmente cuenta con las áreas de administración, contabilidad y finanzas, las cuales son lideradas por tres contadoras públicas - colegiadas, las cuales asumen las áreas mencionadas; sin embargo se observa cierta deficiencia en cuanto a la parte administrativa y financiera, puesto que ninguna de las profesionales tiene estudios especializados o capacitaciones para que puedan ejecutar sus funciones con éxito, lo que genera ciertos inconvenientes dentro de la empresa debido a que para que una organización funciones es necesario que se tenga un buen liderazgo.

3.4 Matriz de Complejidad versus Beneficio.

La matriz de complejidad versus beneficio se utilizó para dar prioridad a los problemas identificado por el grupo de tesis y DEYFOR. En análisis se realizó mediante la evaluación de tres criterios:

1. Complejidad: Se define mediante la cantidad de recursos requeridos y unidades de negocio que intervendrían en la solución del problema. Se asignó valores en una escala del 1 al 3, descrita en la Tabla 10:

Tabla 10.

Puntajes para criterio complejidad.

| Puntaje | Descripción |
|---------|---|
| 1 | Requiere pocos recursos (< USD 10,000) y solo una unidad de negocio |
| 2 | Requiere recursos moderados (Entre USD 10,000 y USD 20,000) y más 2 unidades de negocio. |
| 3 | Requiere recursos significativos (> USD 20,000) y más del 50% de las unidades de negocio. |

2. Beneficio: medido desde el impacto que tiene la resolución del problema sobre el cumplimiento de los objetivos propuestos por DEYFOR. Los valores para cada

problema deben encontrarse entre 0.00 y 1.00, donde la suma de todos los problemas debe sumar 1.

3. **Criticidad:** se obtiene a través de la multiplicación entre la complejidad y el beneficio esperado, cuyos puntajes más altos se interpretan como los problemas más críticos de la empresa.

A continuación, se describe en la matriz de priorización del problema: (a) el beneficio y (b) la complejidad, mediante indicadores cualitativos. Posteriormente se obtiene la criticidad de cada problema identificado como lo indica la Tabla 11.

Tabla 11

Matriz de priorización del problema – DEYFOR.

| N° | Problema | Beneficio | Complejidad | Criticidad |
|----|---|-----------|-------------|------------|
| 1 | Gestión deficiente de inventario y logística. | 0.2 | 3 | 0.6 |
| 2 | Inexistencia de procesos de selección de los proveedores | 0.15 | 2 | 0.3 |
| 3 | Incumplimiento de plazos contractuales en proyectos distantes de la oficina central | 0.2 | 2 | 0.4 |
| 4 | Disminución del nivel de satisfacción de los clientes | 0.05 | 1 | 0.05 |
| 5 | Necesidad de un programa de capacitación en DEYFOR | 0.1 | 2 | 0.2 |
| 6 | Sobrecarga laboral a los colaboradores | 0.05 | 2 | 0.1 |
| 7 | Deficiencia en la estructura organizacional de DEYFOR | 0.1 | 2 | 0.2 |
| 8 | Bajo posicionamiento de la marca de DEYFOR | 0.1 | 2 | 0.2 |
| 9 | Deficiencia en el área administrativa y financiera de DEYFOR | 0.05 | 1 | 0.05 |

3.5 Problema Central.

Como resultado de la evaluación realizada en la matriz de priorización se identificó que el problema principal que presenta la empresa DEYFOR, está relacionada con La Gestión Deficiente de Inventario y Logística. Así mismo en evaluación de Matriz de Factores Internos se identificó como debilidad Mayor la gestión de su sistema Logístico. La misma área que en su estado de resultados del año 2019 administra un monto de S/ 1,051,982 equivalente al 18.16 % de los activos de la organización. De igual manera en la evaluación de satisfacción del cliente se tuvo una caída del 26% a causa de la no aplicación del proceso de selección y homologación de proveedores dentro del área de logística. Considerando que el objetivo del área de logística aparte de tener un correcto control de inventario, identificar y cuantificar cuanto tengo y cuánto vale, es poder cuidar la inversión que se está realizando y poder satisfacer la demanda de los diversos proyectos en los que actúa DEYFOR.

3.6 Conclusión.

Se concluye que, para una identificación y priorización de un problema central, se revisaron tres metodologías como (a) Design Thinking, (b) Seis Sigmas y (c) Lean Manufacturing, de las cuales fueron descartadas las dos últimas debido a que requerían alto grado de tiempo y compromiso de la empresa, y no se ajustaban al contexto de la empresa. Por otro lado, *Design Thinking* se ajustaba más al contexto de la empresa, siendo seleccionada para tal propósito.

Con la metodología seleccionada se diseñó una actividad con los diversos líderes de la empresa, la cual consistió en presentar un diagnóstico inicial de la empresa a través de i) Matriz FODA realizada por el grupo de tesis, presentación de resultados de los resultados de encuesta psicosocial, informes de logística e informe de evaluación de factores psicosociales, lo que

permitió obtener una lista de nueve problemas, así como interiorizarse de mejor forma sobre los procesos de DEYFOR.

Obtenida la lista de problemas, se procedió a realizar un proceso de priorización de estos, por tanto se utilizó una Matriz de Priorización Complejidad vs Beneficio, siendo la primera definida por la cantidad de áreas involucradas y cantidad de presupuesto necesario para su resolución, y la segunda definida por el nivel de beneficio que traería la solución de dicho problema, para la consecución de los objetivos propuestos por DEYFOR, donde estos puntajes fueron multiplicados para conocer el nivel de criticidad de cada problema mencionado.

El problema más crítico para la consecución de los objetivos fue la Gestión deficiente de inventario y logística, lo cual afecta los procesos de recepción, almacenamiento, control y despacho de los productos que son ocupados para los servicios de construcción que presta DEYFOR a sus clientes. Este problema obtuvo un puntaje de 0,6 de criticidad, lo que se debe interpretar como un problema que afecta a más del 50% de las unidades de negocio de la empresa requiriendo alto rango de recursos y dificulta altamente el logro de los objetivos propuestos. Otros problemas con niveles críticos fueron (a) Inexistencia de procesos de selección de los proveedores y (b) Incumplimiento de plazos contractuales en proyectos distantes de la oficina central, con 0.3 y 0.4 puntos de criticidad respectivamente.

Se espera que la priorización del problema central mencionado permita un mejor desarrollo de la presente consultoría, y mejor entendimiento de los procesos de la empresa para la consecución de los objetivos propuestos por ellos.

Capítulo IV Revisión de la Literatura

En el presente capítulo se analizó la literatura utilizada para la ejecución de la presente. Para ello, se realizó una clasificación de artículos de índole investigativa, los cuales fueron obtenidos a través de buscadores académicos como (a) CENTRUM católica y (b) Google Académico.

Los artículos fueron clasificados en diferentes conceptos como (a) Administración Empresarial, (b) Contexto socioeconómico del Perú, (c) Metodologías, (d) Marketing y (e) Sector de Construcción y Minería,

4.1 Mapa de literatura.

Para un mejor entendimiento de la gran cantidad de literatura, se procedió a utilizar la herramienta de mapa de literatura, la cual permite de forma práctica, ordenar y visualizar los artículos, a través de conceptos, los cuales fueron presentados en la Figura 11.

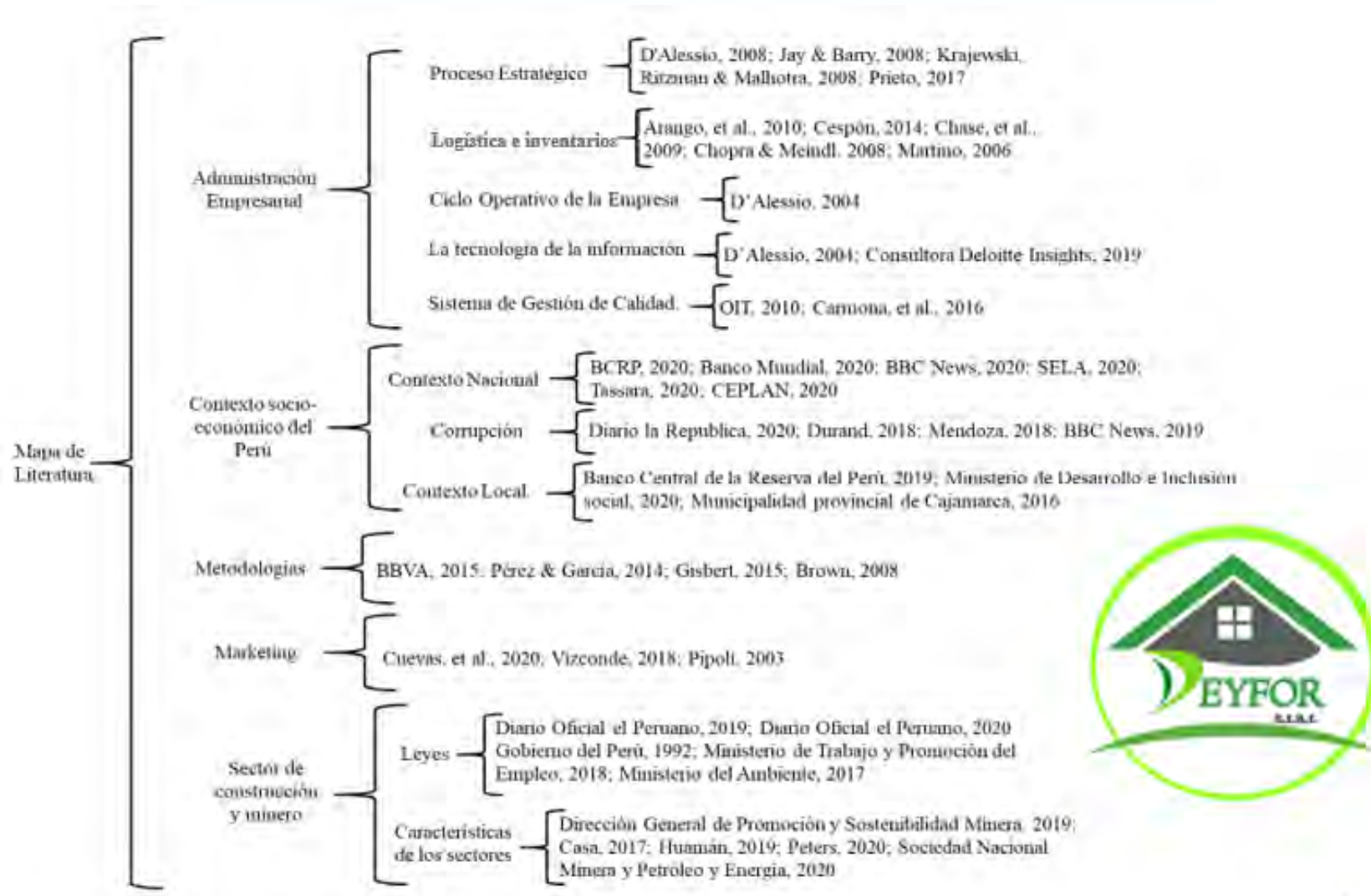


Figura 11. Mapa de Literatura de DEYFOR

4.2 Revisión Literaria.

De acuerdo con lo descrito en el mapa de literatura, es importante mencionar que en este punto se va a profundizar todos los criterios y conceptos realizados en la Figura 11 para tener un mejor entendimiento.

4.2.1 *Administración Empresarial*

Se observan diferentes directrices en el desarrollo de una administración financiera como:

1. Proceso estratégico. Es un conjunto y secuencia de actividades que una empresa desarrolla para poder alcanzar la visión establecida, para ello es necesario la realización del análisis interno y externo para poder obtener las estrategias necesarias que ayudarán a direccionar la organización (D'Alessio, 2008).

Dicho proceso es iterativo, interactivo, retroalimentado por lo que puede ser revisado en todo momento, sin embargo, es necesario el aporte de todos los colaboradores de la empresa para que se pueda llegar un desarrollo integrado (Prieto, 2017).

Las características principales del proceso se dividen en tres grupos por su naturaleza, cambios e intensidad, el primero consta de las siguientes características: (a) involucramiento de las personas que son claves para la empresa y (b) es un proceso que puede ser realimentado; el segundo está conformado por: (a) sensibilidad, (b) contingencia y (c) escenario. Por último, el tercero engloba el desarrollo paulatino o cuando el desarrollo solo es una vez (Krajewski, Ritzman & Malhotra, 2008).

2. Logística e inventarios. Está definida por todas aquellas partes involucradas en la satisfacción de un cliente, la cual no incluye solamente a los proveedores, sino también procesos de transporte, almacenaje, despacho y venta (Chopra & Meindl, 2008). Según (Arango, et al., 2010) un correcto desarrollo de la cadena de suministro debe estar acompañada con la ejecución de indicadores de desempeño vinculados a sistemas

informáticos confiables, lo cual permitiría una mejor toma de decisión, disminuyendo el riesgo e incertidumbre en las empresas. Generar y mantener un óptimo proceso descrito, permitiría un incremento de la productividad, creando una ventaja competitiva en comparación de otras empresas que no lo implementen o que lo utilicen de forma deficiente (Chase, et al., 2009). Según (Cespón, 2014) este proceso, así como muchos otros en la administración empresarial, se ha visto afectado por las nuevas tecnologías, por tanto, es imperativo aplicar dentro de la cadena de suministro, las tecnologías como comercio electrónico, comunicación, transporte y códigos de barra.

3. Ciclo Operativo de la Empresa. La empresa debe ser vista como un todo y no de manera independiente por las áreas que lo conforman, por lo que están constituidas por tres áreas indispensables que son finanzas, marketing y operaciones. La primera consiste en conseguir los recursos económicos de manera oportuna, teniendo el tiempo como principal factor, la segunda está encargada de investigar mercados, hacer proyecciones de la demanda y analizar las necesidades de los clientes y potenciales clientes; finalmente la tercera se encarga de transformar los insumos en productos finales (bienes o servicios) (D'Alessio, 2004).

La combinación de los tres enfoques mencionados, se deben realizar en cuanto a los objetivos que tiene la empresa; por lo que toda organización debe siempre resguardar el bienestar de sus colaboradores, asegurarse del buen servicio a sus clientes o usuarios, generar ganancias dentro de la empresa y la responsabilidad social (Jay & Barry, 2008).

4. La tecnología de la información. El uso de las nuevas tecnologías de información puede ayudar al mejoramiento de la dirección estratégica, debido a que al ser incorporada mejorará las ventajas competitivas en el mercado, ayudará a generar nuevas oportunidades de negocio, aporta con la automatización de actividades y amplía el acceso a los mercados gracias a redes informáticas (D'Alessio, 2004).

5. Sistema de Gestión de Calidad. Son aquellos elementos como recursos humanos, recursos económicos, estructura, equipos y conocimientos, todos estos relacionados entre sí direccionados para trabajar en base a procesos y logro de objetivos (Carmona, et al., 2016). Para que este sistema tenga un buen funcionamiento es necesario que las empresas se involucren con las Normas ISO, las cuales son parte del Organismo Internacional de Normalización (ISO), el cual es una red mundial la cual se encarga de identificar las normas internacionales que son solicitadas por instituciones públicas y privadas, así como también la sociedad, por lo que para poder ser adoptadas se deben realizar ciertos procedimientos (Organismo Internacional de Normalización, 2010).

Las normas ISO actualmente aportan para que las organizaciones puedan funcionar de manera eficiente y productiva, por lo que su implementación es necesaria; actualmente para que una empresa se pueda certificar con las normas ISO necesita tramitar y cumplir ciertos estándares que la norma propone (Carmona, et al., 2016).

Según la Organismo Internacional de Normalización (2010), las principales ventajas de la certificación ISO son: (a) Reconocimiento de la empresa en el mercado, (b) aumenta la confiabilidad de los clientes en cuanto a la calidad del producto, (c) mejora la percepción de la empresa, (d) desarrollo de servicios y productos eficientes, (e) mejora el plan de capacitación de los colaboradores y por último (f) brinda garantías de calidad, seguridad y confiabilidad.

4.2.2 Contexto socioeconómico del Perú

La revisión literaria arroja diversos artículos referidos a los contextos socioeconómicos del Perú descritos a continuación:

1. Contexto Nacional. Dentro de los indicadores a nivel nacional, según Banco Central de Reserva del Perú (2020), el Perú ha sido fuertemente afectado por la pandemia del Covid-19, obteniendo PBI nacional negativos de 3.4 en el primer trimestre. La extensión las

restricciones de la movilidad en el segundo trimestre, pensando una posible reapertura gradual y sectorial de las actividades económicas, conllevaría una significativa contracción de la actividad de 12.5% (Banco Mundial, 2020). No obstante, se observan procesos de reanudación, que, en base a criterios gubernamentales, se tendrían en cuenta variables como el “riesgo de la propagación del virus de un sector o actividad, la capacidad de mitigación y el impacto económico que generaría activar o mantener más tiempo suspendida las operaciones” (Tassara, 2020).

2. Corrupción. Se observa alta cantidad de literatura referente los hechos de la red de corrupción en las altas esferas públicas del Perú a partir de las inversiones y el delito de cohecho, lavado de activos y tráfico de influencias de empresas pertenecientes al grupo Odebrecht (Durand, 2018). Según el Diario la Republica (2020) ha generado los procesamientos a diferentes presidentes, generando la renuncia del expresidente Pedro Pablo Kuczynski, involucrado por el presunto delito contra la administración pública, todo ello generado por el otorgamiento del proyecto de la carretera Interoceánica Sur tramo II y III.

3. Contexto Local. En Cajamarca en durante los últimos años se ha desarrollado de manera importante en la manufactura la industria metal mecánica de pequeña escala para poder atender la demanda de empresas mineras, en especial para la fabricación de estructuras, accesorios, máquinas y equipos (Banco Central de la Reserva del Perú, 2019).

La minería es la actividad más importante en la región debido a que generan valor agregado bruto, dicha importancia también se ve reflejada en el empleo formal brindando 16,8 mil puestos directos de trabajo en 2018 y representando 8.2 por ciento del empleo directo generado por la actividad minera a nivel nacional (Banco Central de la Reserva del Perú, 2019).

4.2.3 Metodologías

Se refiere literatura orientada a metodologías, las cuales presentan diferentes enfoques según cada autor, en el caso de (a) *Design Thinking*, es una metodología que busca la innovación centrada en los clientes y procesos (Brown, 2008); (b) Seis Sigmas, la cual busca mejorar la calidad de los productos o servicios, a través de una medición minuciosa (Pérez & García, 2014); (c) *Lean Manufacturing*, centrada en los procesos productivos que busca la reducción de desperdicios obteniendo la máxima eficiencia (Gisbert, 2015). Aunque los autores varían, en todas las metodologías mencionadas, se deben aplicar entre cuatro a cinco etapas orientadas en identificar un problema o sus causas, prototipar o planificar una solución y medir los resultados.

4.2.4 Marketing

Según (Pipoli, 2003) Marketing o Mercadotecnia en su traducción, tiene tres pilares fundamentales (a) accionar orientada al cliente, (b) meta de la empresa en un volumen rentable de ventas y) actividades de Marketing coordinadas organizacionalmente, observando que la realidad peruana en los últimos años ha comenzado a tener una mayor importancia. Concepto que se entremezcla con los procesos de innovación empresarial, donde a través de las nuevas tecnologías, las empresas pueden sacar el máximo provecho en las acciones (Cuevas, et al., 2020). Dentro de las acciones de marketing observadas en la revisión literatura, se analizó sobre (Vizconde, 2018), cuya tesis recae en el posicionamiento de marca en una empresa de construcción, la cual fue un insumo importante de discusión sobre puntos críticos y beneficios de este concepto en el rubro empresarial mencionado.

4.2.5 Sectores de Minería y Construcción

En base a su procedencia, se observan diferentes tipos de literaturas como:

1. **Leyes:** Dentro de las principales tenemos la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado que consta de principios (a) la libertad de concurrencia, (b) igualdad de trato, (c)

transparencia, (d) publicidad; (e) competencia, (f) eficacia y eficiencia, (g) sostenibilidad ambiental y social, (h) vigencia tecnológica, (i) equidad e integridad (Diario Oficial el peruano, 2019). Dentro del ámbito minero, se observa la Ley General de Minería, la cual regula las (a) actividades relacionadas con este rubro, (b) concesiones y contratos mineros, (c) garantías para la promoción de la minería, (d) bienestar y seguridad, (e) uso de suelos y (f) medioambiente (Gobierno del Perú, 1992), en cuanto al punto sobre bienestar y seguridad, el (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2018) posee normativa propia sobre el bienestar del personal tanto en el análisis de factores psicosociales y ergonómicos (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2018).

2. Características de los sectores. La trascendencia de la actividad minera en la economía peruana ha sido notable en los últimos años, siendo un motor para el crecimiento y el desarrollo del país. En el 2018 representó el 9.4% del PIB nacional, el 60% del valor total de las exportaciones nacionales y el 10.8% de los ingresos recaudados por SUNAT (Dirección General de Promoción y Sostenibilidad Minera, 2019).

Sin embargo, pese a ser una actividad de gran importancia es una de las que mayores conflictos sociales presenta, esto debido al incremento de las industrias extractivas en la estructura productiva del país (Casa, 2017).

Dentro de las principales causas de los conflictos sociales son los problemas de asimetría de información, en especial durante las etapas de exploración y explotación, puesto que hay una gran diferente entre el nivel de expectativas que se genera la población; con el nivel de empleo, el pago de impuestos y el nivel de actividad a cargo de la empresa minera, generando malestar en los ciudadanos (Casa, 2017).

Otro sector de gran importancia es el de la Construcción, sin embargo, debido a la pandemia generada por el Covid-19, dicha industria ha presentado una contracción del 4% en comparación con un pronóstico de crecimiento interanual anterior del 5.5% para el año 2020

y si se compara con el año 2019, esta se encuentra por debajo con un 1.5%, esto como resultado de las estrictas medidas adoptadas por el Gobierno Peruano para contener la propagación del Covid-19 (Peters, 2020).

4.3 Conclusión

Se concluye que la revisión de literatura permitió desarrollar de forma práctica la numerosa cantidad de artículos, la cual permiten al lector entender los razonamientos académicos incluidos en la presente tesis.

Para una lectura más rápida y sencilla de la literatura, se recurrió a la herramienta de Mapa de Literatura, la cual permitió agrupar los 51 artículos de la tesis en cinco categorías como (a) Administración Empresarial – Logística e inventarios, (b) Contexto Socioeconómico del Perú, iii) Metodologías, (c) Marketing y (d) Sectores de Minería y Construcción. Cada categoría fue analizada y descrita para una mayor comprensión del lector.

Capítulo V Análisis de Causas

En el presente capítulo se procedió a determinar las causas que originan el problema central, con respecto a la Gestión deficiente de inventario y logística presente en DEYFOR, para ello se realizó una entrevista con personal de Jefatura de DEYFOR descrito en Apéndice G, donde se realizaron preguntas para comprender este problema.

Como resultado se obtuvieron un total de 12 causas, las cuales fueron clasificadas mediante un Diagrama de Ishikawa en la Figura 12, donde y obtuvieron seis ítems (a) Personas, (b) Operaciones, (c) Marketing, (d) Finanzas, (e) Entorno y (f) Administración.

Posteriormente se realizó un proceso de priorización de estas causas, a través del Diagrama de Pareto con el fin obtener un insumo teórico para la realización de los siguientes capítulos de la consultoría.

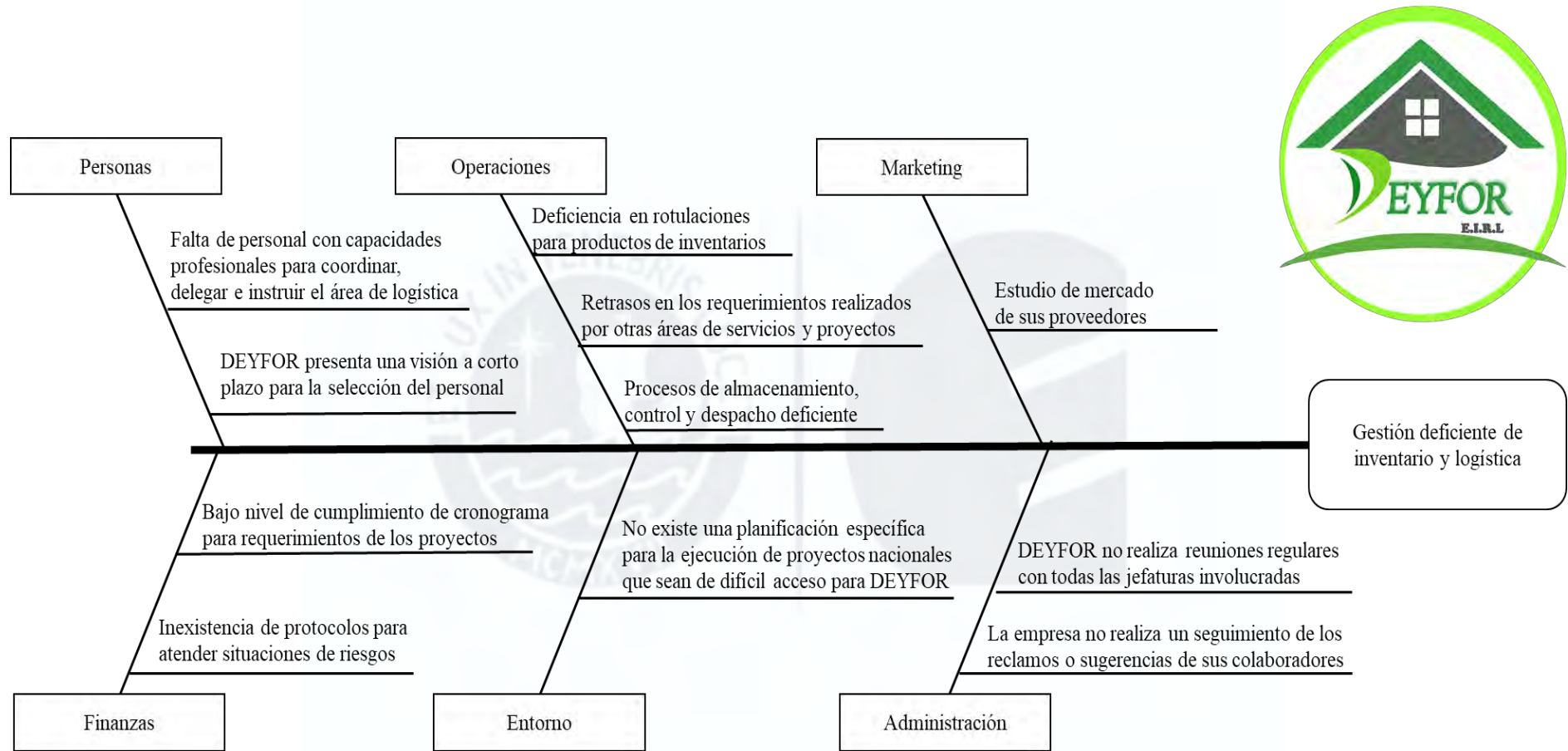


Figura 12. Mapa de Ishikawa de DEYFOR.



5.1 Personas

5.1.1 Falta de personal con capacidades profesionales para coordinar, delegar e instruir el área de logística

Actualmente el área de logística está presentando una carencia de habilidades, aptitudes y experiencia que permita resolver los imprevistos y tomar decisiones de forma proactiva, por el contrario, el manejo del área ha sido bajo la lógica de ensayo-error, lo que genera situaciones negativas como (a) productos de baja calidad debido a que personal de logística no realiza una selección de sus proveedores, (b) seguimiento deficientes a los requerimientos, debido a una falta de liderazgo en jefaturas del área que permitan un seguimiento estandarizado de cada tarea o requerimiento y (c) falta de una metodología para la codificación y clasificación de productos.

5.1.2 DEYFOR presenta una visión a corto plazo para la selección del personal

Si bien la empresa en el momento de contratar personal posee una descripción de cargo, esta no realiza estrategias para captar el personal más capacitado. Se observa en la entrevista descrita en el (Apéndice G), que gran parte de su personal es contratado en función al factor de remuneración y disponibilidad, siendo de baja prioridad el nivel de capacitación y experiencia.

Además, se menciona el bajo análisis costo-beneficio que se realiza en esta selección, por lo que la empresa analiza como un gasto poco necesario la captación de personal más capacitado, mas no como una inversión de que un personal experimentado y con capacitaciones constantes pueda mejorar al largo plazo la rentabilidad de la empresa.

5.2 Operaciones

5.2.1 Deficiencia en rotulaciones para productos de inventarios

La empresa cuenta con un software donde se etiqueta cada producto con un nombre, descripción, lugar y uso, no obstante, se observa que un producto puede presentar hasta seis

nombres diferentes, cada uno con diferentes descripciones y/o usos, y en ocasiones con más de un lugar donde se pueda encontrar. Por consecuencia, esto genera confusiones tanto en el área de logística como en el área de proyectos y servicios, retrasando toda la cadena de procesos de DEYFOR.

Se observa que el proceso de rotulación no está centralizado, por lo que más de una persona puede agregar diferentes tipos de nombres, debido también por la inexistencia de reuniones específicas para esta rotulación de los productos.

5.2.2 Retrasos en los requerimientos realizados por otras áreas de servicios y proyectos

DEYFOR ha sistematizado los requerimientos como locales y nacionales, es decir, productos o servicios de proveedores de fácil acceso en el área de influencia que deben ser entregados en dos días y aquellos que deben ser solicitados fuera de esta área que deben ser entregados con aproximadamente cuatro días respectivamente. Sin embargo, se presentan retrasos en todos los niveles de requerimientos, donde a pesar de que la empresa ha hecho reuniones e intervenciones para solucionar estos inconvenientes, no han sido del todo efectivas, generando malestar en el personal de otras áreas y en los clientes.

5.2.3 Procesos de almacenamiento, control y despacho deficiente

Se observa que los procesos de almacenamiento han funcionado bajo un paradigma de ensayo – error, generando confusión en el personal de logística al no tener un estandarizado el inventario de DEYFOR, esto repercute en el control y despacho de los productos, al no poder disponer de ellos de manera rápida y óptima, retrasando las cadenas de procesos posterior.

5.3 Marketing

5.3.1 Estudio de mercado de sus proveedores

DEYFOR no ha realizado un estudio serio sobre los insumos de sus proyectos disponibles en el mercado generando que no pueda conocer (a) cuales de estos son de mayor

interés para su organización, (b) cuales presentan nivel de rotación entre el inventario y proyectos en terreno y (c) estudio de calidad sobre estos insumos, lo cual pudiese repercutir en la calidad de sus proyectos, mejorando el posicionamiento de su marca y la satisfacción de sus clientes.

5.4 Finanzas

5.4.1 Bajo nivel de cumplimiento de cronograma para requerimientos de los proyectos

La empresa no realiza una planificación presupuestaria previa de los insumos que debe cumplir en base a los proyectos y servicios que realiza, se menciona que estos procesos se hacen a través de ensayo-error. Esto genera que, en proyectos o clientes nuevos, DEYFOR en algunas oportunidades no tenga un flujo de caja que permita atender los requerimientos del área de proyectos, provocando demoras o retraso en los proyectos.

5.4.2 Inexistencia de protocolos para atender situaciones de riesgos

No existen protocolos estandarizados para responder ante imprevistos como falta de presupuesto en el flujo de caja para atender sucesos inesperados, generando confusión entre las diferentes áreas como son las de Logística, Contabilidad y Finanza; Proyectos y servicios. Dentro de la entrevista en el (Apéndice G), se menciona que con constancia la empresa realiza planificación presupuestaria, sin embargo, esta es de forma ineficiente, por lo que, generalmente se presentan déficit de efectivo para seguir ejecutando los proyectos, generando malestar en los colaboradores y retrasos.

5.5 Entorno

5.5.1 No existe una planificación específica para la ejecución de proyectos nacionales que sean de difícil acceso para DEYFOR

En su ánimo de expansión, DEYFOR ha realizado proyectos fuera de las zonas de influencia (en otros departamentos fuera de Cajamarca), como en los distritos de La Oroya, o Chiclayo, los cuales siguen los mismos parámetros establecidos para proyectos locales como

plazos para requerimientos. Esto genera confusión en las jefaturas y personal contratado, ya que elegir un proyecto nacional requiere temáticas como: (a) alojamiento al personal especializado o jefatura, (b) conocer la cultura de las comunidades donde se realiza el proyecto, (c) conocimiento del personal a contratar de las comunidades aledañas y (d) conocer rutas de acceso para que las áreas de DEYFOR envíen los requerimientos solicitados.

Debido a que DEYFOR no realiza procedimientos estandarizados para estos proyectos fuera de su área de influencia, se presentan retrasos e inclusive pérdidas de presupuestos por atender imprevistos o el no cumplimiento de cláusulas contractuales.

5.6 Administración

5.6.1 DEYFOR no realiza reuniones regulares con todas las jefaturas involucradas

Dentro de la entrevista descrita (Apéndice G), se observa que no todas las jefaturas de proyectos tienen reuniones con la alta gerencia, por lo que estos solo tienen comunicación directa con puestos superiores vía informes y solicitudes de indicadores que son puesta por las jefaturas.

Todo lo mencionado ha perjudicado a la empresa, debido a que no existe una buena comunicación entre sus áreas y por consecuencia un bajo compromiso por parte de los colaboradores con DEYFOR, repercutiendo en su productividad.

5.6.2 La empresa no realiza un seguimiento de los reclamos o sugerencias de sus colaboradores

Se observa que no existe un seguimiento a reclamos o sugerencias que realiza personal de DEYFOR, lo cual perjudica (a) la mejora continua que pudiesen sugerir colaboradores en los procesos efectivos y (b) disminuye el nivel de satisfacción que pudiesen tener los colaboradores.

5.6.3 Áreas de soporte no cumplen con funciones instruidas delegándolas a personal no competente.

A pesar de que DEYFOR posee un organigrama y descripción de cargos, dentro de la entrevista se mencionan que en la práctica estas funciones no se cumplen debidamente y son derivados a otros cargos o áreas diferentes. Entre los ejemplos detectados se ubica (a) la remuneración de personal, donde el área de Recursos Humanos de la empresa está encargada de esta función, la delega a otros servicios como el Residente de obra, personal que no está capacitado para realizar estas actividades de gestión, generando conflicto entre personal operativo y el Residente de Obra y (b) Jefaturas de las áreas de administración no responden a las solicitudes de las áreas de proyectos y servicios, delegando estas funciones a personal con cargo de asistentes, quienes no se encuentran debidamente capacitados para la toma de decisiones, generando que estas solicitudes presenten demoras e incluso no sean respondidas.

5.7 Diagrama de Pareto

Obtenidas las 12 causas descritas en los puntos anteriores, se procedió a realizar un proceso de priorización de estas, para ello se recurrió a la herramienta de gestión Diagrama de Pareto, la cual permite de forma gráfica y sencilla, conocer que causas son triviales o de poco impacto en el problema, de las que son importantes en el desarrollo del problema central que impiden la consecución de los objetivos de la empresa.

Para ello, se realizó una encuesta a través de la aplicación formulario *Google* descritos en el Apéndice H, donde 11 jefaturas de diversas áreas, pudieron votar cuales son las causas más críticas para el problema. Como resultado se obtuvo que: (a) DEYFOR no realiza reuniones regulares con todas las jefaturas involucradas, (b) Falta de personal con capacidades profesionales para coordinar, delegar e instruir el área de logística, (c) Retrasos en los requerimientos realizados por otras áreas de servicios y proyectos, (d) Procesos de almacenamiento, control y despacho deficiente y (e) Bajo nivel de cumplimiento de

cronograma para requerimientos de los proyectos, fueron seleccionadas como las más críticas, tal como lo describe en la Figura 13.

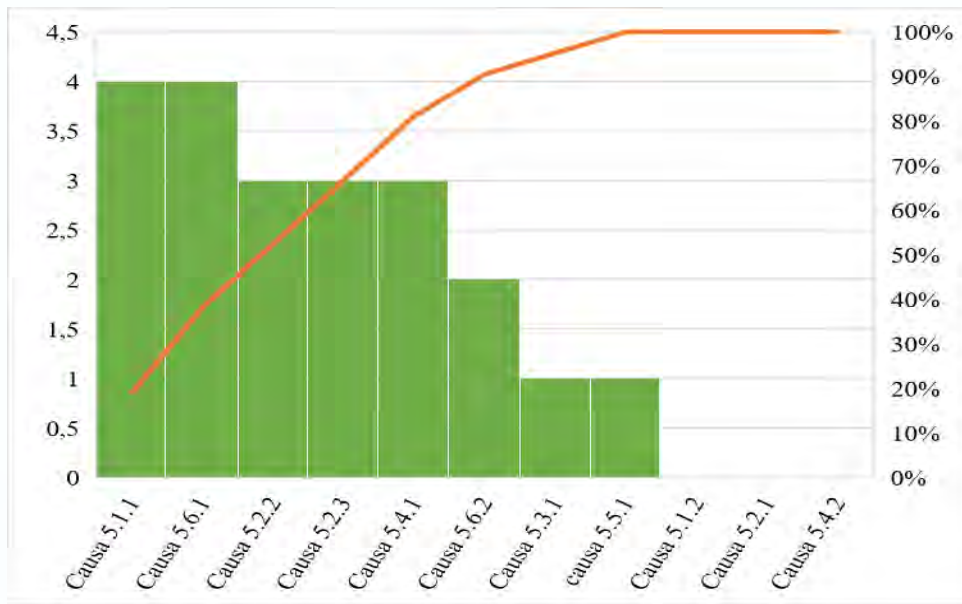


Figura 13. Diagrama de Pareto sobre las causas que afectan a DEYFOR.

5.8 Conclusión

Para un mayor conocimiento del problema central, se procedió a realizar una entrevista con dos jefaturas de la empresa, la cual permitió reconocer 12 causas, donde mediante un Diagrama de Ishikawa, fueron agrupadas por el grupo consultar en seis categorías como (a) Personas, (b) Operaciones, (c) Marketing, (d) Finanzas, (e) Entorno y (f) Administración.

Obtenidas la lista de causas, se procedió a realizar un proceso de Priorización, con objeto conocer que causas son las más críticas para el Problema Central, para ello, se diseñó una encuesta web, a través de la aplicación Formulario *Google*, para que diferentes jefaturas de DEYFOR pudieran seleccionar las causas que consideraran más críticas. Como resultado se obtuvieron 11 respuestas, las cuales fueron graficadas en un Diagrama de Pareto, que permitió visualizar cinco causas críticas del Problema Central, las cuales serán utilizadas en los próximos capítulos de la tesis.

Capítulo VI Alternativas de Solución

Se requiere trazar acciones para poder afrontar la gestión deficiente de Inventario y Logística, por tanto, como primer paso se configuro una estrategia interna con la capacidad de afrontar el problema central a nivel estratégico, como segundo paso, se procedió a identificar una lista de Alternativas de solución que pudiesen resolver una de las causas principales detectadas en el capítulo anterior.

Finalmente, se empleó una matriz de priorización para valorizar cada solución mencionada, con el fin de buscar que soluciones son más beneficiosas para DEYFOR.

6.1 Estrategia Interna Rightsizing

En base a la información descrita en la presente consultoría, se utilizó la estrategia interna específica *Rightsizing*, en su traducción literal correcto tamaño o adecuación, refiere como la empresa racionaliza, reorganiza o reestructura su organización, para mejorar la eficiencia y disminuir los costos que no aportan valor. Además, se debe prestar atención a las unidades funcionales de la organización, y cada integrante de las unidades para lograr un cambio efectivo en la reducción de costos (Rowley & Smiley, 1991).

6.1.1 Propósito

El propósito de *Rightsizing* en la presente consultoría será disminuir los costos operativos, tecnológicos y humanos que no aporten valor al proceso de logística e inventario en DEYFOR.

6.1.2 Justificación

Se requiere una estrategia que pueda hacer frente a la Gestión Deficiente de Logística e Inventario (Problema Central), por tanto, esta debe tener una naturaleza interna debido a que muchas de las falencias de los procesos en el área de logística e inventarios ocurren por:

- (a) la incorrecta disposición de los productos dentro de los almacenes, (b) inexistencia de

alguna metodología que ayude a coordinar y estandarizar los productos y (c) gastos excesivos sólo para dicha área equivalente al 18.16% de los activos de DEYFOR

6.1.3 Implementación

Para su correcta implementación, la estrategia *Rightsizing* requiere elementos descritos a continuación:

1. Plazos de ejecución. Se espera ejecutar esta Estrategia en el corto al mediano plazo, una vez aprobada la presente Tesis
2. Medición y seguimiento. En base a las alternativas de solución propuesta, la estrategia debe estar dotada de indicadores específicos para conocer el éxito o fracaso de la Estrategia
3. Responsabilidades. Una vez descritos los pasos concretos a ejecutar, se deben delegar correctamente las responsabilidades de cada Área involucrada, ya que las funciones de Logística e Inventario no dependen exclusivamente del área en cuestión, sino que también dependen de la calidad de requerimientos del Área de Proyecto y Servicios, de la calidad de comunicaciones que el Área de RR.HH. pueda planificar, y el nivel de involucramiento de la Gerencia tenga en el Área.

Por lo que es necesario que la estrategia seleccionada permita reacomodar los procesos en el área mencionada, además, debe estar alineada con los Objetivos a Largo Plazo descritos en el punto 1.3.5. De esta manera se podrán desarrollar de mejor forma los conceptos de cadena de suministro y mejorar el manejo del software e inventario.

6.2 Alternativas de Solución propuestas

Elegida la Estrategia interna *RightSizing*, la cual permitirá adecuar los procesos de la Logística e Inventario, se diseñaron 10 alternativas de Solución relacionadas con una causa principal, las cuales fueron descritas con pasos concretos a su ejecución e indicadores de éxito para su futura evaluación.

6.2.1 Soluciones sobre “DEYFOR no realiza reuniones regulares con todas las jefaturas involucradas”

1. Plan de comunicación interna. Se observa que no todas las Jefaturas tienen reuniones con sus pares o la gerencia, por tanto, esta solución tiene como objetivo desarrollar un programa de comunicación entre las jefaturas y gerencia de DEYFOR para mejorar el clima laboral de la empresa y la relación líder - colaborador, por lo que ello permitirá planificar los recursos de la empresa, tanto los materiales como el talento humano, de manera ordenada y estratégica. Para esto se deberán ejecutar los siguientes pasos: (a) fijar objetivos para las reuniones a realizar, (b) identificar y verificar los canales de comunicación, (c) elaborar estrategias de comunicación y escucha activa entre el equipo de DEYFOR; (d) realizar una encuesta para verificar el grado de satisfacción de los colaboradores, (e) realizar una reunión con todas las jefaturas involucradas, donde se especifiquen las necesidades que tienen estas y se discutan los estándares mínimos de comunicación que debe tener cada jefatura, (f) analizar las facultades que tienen estas jefaturas, y la factibilidad de que puedan convocar reuniones extraordinarias con la gerencia, cuyos criterios deberán ser discutidos en aquella reunión.

Los indicadores del proceso son: (a) satisfacción de empleados, (b) productividad de empleados, (c) calidad de conocimiento en el área, especialmente del área de logística.

2. Reformular la labor del área de Recursos Humanos. Las relaciones entre el personal operativo, jefaturas y gerencia estarían a cargo del área de Recursos Humanos, no obstante, en DEYFOR se han observado deficiencias para coordinar labores entre las áreas, por tanto, esta solución tiene como objetivo mejorar las respuestas de la empresa frente a las necesidades y/o requerimientos pertinentes al personal, el área de recursos humanos deberá considerar los siguientes pasos que son: (a) realizar un registro web de las necesidades y/o requerimientos de las áreas, (b) clasificar en base a criterios de importancia y urgencia de la

necesidad y (c) generar una respuesta al Área Solicitante, y si procede se realizarán las correcciones pertinentes.

Para poder medir el impacto de esta Solución, se proponen los siguientes indicadores de éxito (a) cantidad de requerimiento y necesidades respondidas y (b) cantidad de requerimientos y necesidades que requieren corrección realizadas. Los indicadores de proceso seleccionados son (a) cantidad de HHT para resolver requerimientos y necesidades y (b) nivel de satisfacción del personal involucrado en el proceso.

6.2.2 Soluciones sobre “Falta de personal con capacidades profesionales para coordinar, delegar e instruir el área de logística”

1. Contratar personal nuevo con las habilidades y experiencias requeridas. Se propone contratar nuevo personal altamente capacitado y con experiencia previa en la labor que tiene como objetivo mejorar la Gestión actual de inventario y Logística. Para ello se propone (a) realizar una convocatoria nacional sobre el puesto de Coordinador del Área de Logística e inventario, (b) realizar una selección de postulantes idóneos al cargo, a través de entrevista y/o test psicológicos, (c) realizar una entrevista técnica con Jefaturas de Área de Proyectos y servicios, supervisores del Área de Logística y (e) realizar una reunión con la Gerencia donde se presente propuestas de mejora.

Los indicadores de éxito son (a) profesional contratado cumple con los estándares de selección establecidos, (b) cantidad de requerimiento y necesidades respondidas y (c) cantidad de requerimientos y necesidades que requieren corrección realizadas. Los indicadores de proceso seleccionados son (a) cantidad de HHT para resolver requerimientos y necesidades y (b) nivel de satisfacción del personal involucrado en el proceso.

2. Potenciar el talento humano actual de DEYFOR con capacitaciones. Esta solución tiene como objetivo Capacitar al personal del Área de Logística desarrollando (a) liderazgo, (b) estandarización de procesos y (c) enfoque en resultados. Este programa debe

tener un componente de trabajo de equipo, ya que conceptos como Liderazgo no deben estar sujetos netamente a una Jefatura, sino más bien deben estar enfocados a cada integrante de un Equipo, de esta forma el personal podrá resolver de forma proactiva, Por tanto, los pasos a seguir en esta Solución son: (a) Realizar una reunión para realizar una retroalimentación con los colaboradores, (b) realizar un test de conocimientos y necesidades de los trabajadores, ello para tener una idea sobre los conocimientos y herramientas que necesitan para desempeñar exitosamente sus funciones dentro de la empresa, (c) verificar cuáles son las necesidades de capacitación más urgentes para mejorar el trabajo en el área de logística; (d) establecer estrategias de capacitación donde se consideren los tiempos de ejecución y (e) identificar una institución que apoye en la capacitación de los trabajadores de DEYFOR.

Para conocer el impacto de esta Solución se proponen los siguientes indicadores de éxito: (a) satisfacción de empleados y Jefaturas con su puesto laboral y (b) Jefaturas capacitadas para área de trabajo.

6.2.3 Soluciones sobre “Retrasos en los requerimientos realizados por otras áreas de servicios y proyectos”

1. Realizar y/o mejorar los estándares de procesos actuales. El personal actual no utiliza estándares de procesos y de desempeño, por tanto, esta solución tiene como objetivo controlar la capacidad utilizada, para lograr una mejor utilización de los productos dentro del inventario que tiene la empresa, puesto que los movimientos de materiales y productos a lo largo de la cadena de suministro son clave en la gestión logística, debido a que de esto depende el abastecimiento óptimo de productos de acuerdo con los servicios otorgados por DEYFOR. Los pasos para ejecutar esta solución son: (a) Realizar una planeación y pronóstico de la demanda requerida para proyectos ejecutados por DEYFOR, (b) clasificar los productos y rotularlos de la manera correcta, (c) implementar una política de inventarios, el cual permita tener un control sobre los productos requeridos, donde se considere los

productos que ya se agotaron, la cantidad de presupuesto con el que se cuente para abastecer los inventarios de la empresa y tiempos para realizar pedidos.

Los indicadores claves de éxito son: (a) Cantidad de problemas detectados resueltos, (b) cantidad de gastos catalogados de imprevistos, y (c) eficiencia del control de inventarios.

2. *Aplicar metodologías de gestión de proyectos.* Esta solución tiene como objetivo aplicar la metodología *Project Management Institute* (PMI), de esta manera se puedan fomentar las buenas prácticas en cuanto la gestión de proyectos dentro de DEYFOR, de igual manera adquirir nuevas áreas de conocimiento como: (a) costes y alcance, (b) tiempos, (c) comunicación, (e) riesgos y adquisición del proyecto. Para su aplicación se deben seguir los siguientes pasos: (a) Conocer la estructura de la empresa, (b) identificar actividad, entradas y salidas de cada proceso y (c) elaborar un registro de riesgos.

Los indicadores de éxito son: (a) rendimiento de empleados, (b) cantidad de días retrasados en proyectos, (c) cantidad de riesgos detectados mitigados.

6.2.4 Soluciones sobre “Procesos de almacenamiento, control y despacho deficiente”

1. Tercerizar procesos para coordinar, delegar e instruir el área logística.

Actualmente la empresa no cuenta con personal capacitado para poder liderar el área de logística, por lo que no existen procesos o métodos para la organización adecuada de dicha área, por lo que esta solución tiene como objetivo contratar los servicios de otra empresa para que pueda llevar de manera óptima las actividades y procesos logísticos dentro de DEYFOR. Los pasos para la ejecución de esta solución son: (a) buscar empresas para subcontratar sus servicios, la cual se encargue del área de logística y pueda responder a todos los requerimientos de las áreas de proyecto y servicio, al igual que de soporte, (b) realizar criterios y funciones para la empresa, (c) realizar una licitación abierta, (d) realizar filtros y luego entrevista y finalmente (e) implementación de la empresa subcontratada en DEYFOR.

Los indicadores de éxito son: (a) reducción de costos operativos, (b) tiempo para abastecer los proyectos con productos requeridos y (c) productividad interna previa a tercerizar versus productividad tercerizada en DEYFOR.

2. Aplicar metodologías para la Gestión de Inventario. Según Orjuela, et al (2016), se observa que para un efectivo nivel de Gestión de Inventario se requiere trabajar los niveles de integración y colaboración en la Cadena de suministros de las empresas, donde el autor refiere que las empresas lamentablemente no aplican estos conceptos:

La integración de procesos y colaboración en la gestión de inventarios de las empresas objeto de estudio es muy bajo, debido a la poca planificación de procesos, flujo de información en tiempo real, desconocimiento de los niveles de inventarios entre los actores de cada eslabón de la cadena de suministro

Por tanto, esta solución tiene como objetivo aplicar un sistema de niveles de colaboración e integración de una forma óptima a DEYFOR, donde (a) se apliquen métodos de evaluación de todos los actores de la cadena de suministro y (b) se apliquen de forma explícita niveles de integración y colaboración entre los actores de la Cadena de Suministro.

Los indicadores de éxito son: (a) cantidad de requerimientos inconclusos, (b) cantidad de productos atrasados, (c) cantidad de productos sin un origen claro y (d) cantidad de productos con una ruta clara en la cadena de suministro.

3. Centralizar el uso de software en el área de logística. Actualmente se han observado que la coordinación del software y creación de productos es realizada por diferentes jefaturas de Proyectos y Logística, no obstante, este trabajo no es coordinado y genera que cada área trabaje de forma independiente, por tanto, se pretende que la coordinación del software recaiga en el área de Logística, en donde la labor del área de Proyectos y Servicios sea de apoyo y de entrega de retroalimentación. Por lo que dicha solución tiene como objetivo mejorar la gestión de inventario, para ello se seguirán los

siguientes pasos: (a) aplicar correctamente el software seleccionado para el área de logística, (b) registrar de la manera correcta cada producto que se encuentra dentro de los almacenes de DEYFOR, (c) conseguir una persona que se encargue exclusivamente del control del software para evitar confusiones, debido a que con ello se evitara de que un mismo producto tengas más de seis nombres y se generen confusiones y (e) realizar una revisión mensual del inventario para llevar un control correcto de este.

Los indicadores de éxito de esta alternativa son: (a) cantidad de productos debidamente inscritos sin duplicaciones, (b) cantidad de acciones de mitigación por el total de riesgos detectados y (c) satisfacción de los usuarios del software

6.2.5 Soluciones sobre “Bajo nivel de cumplimiento de cronograma para requerimientos de los proyectos”

Estrategia de incentivos por cumplimiento de indicadores de desempeño: Se observa que tanto los requerimientos por parte del Área de Proyectos y Servicios como la respuesta del Área de Logística han sido deficientes, por tanto, esta solución tiene como objetivo mejorar el cumplimiento de requerimientos mediante indicadores de desempeño, por lo que se propone (a) rediseñar los tiempos de entregas de los requerimientos, (b) Desarrollar indicadores de desempeño más específicos por área, y (c) en base a los nuevos tiempos, desarrollar incentivos económicos a las Área que hayan cumplido satisfactoriamente con su labor. Los indicadores de éxito son: (a) cantidad de metas logradas por incentivos realizados, (b) rentabilidad de la empresa, (c) efectividad de empleados.

6.3 Valorización de las Alternativas de Solución

Obtenidas las diez Alternativas de Solución, se analizó un método versátil para cuantificar el valor que tiene cada una de estas soluciones, por tanto, se decidió utilizar la matriz FACTIS, la cual permite a través de seis diversos criterios, poder cuantificar el

beneficio o desventaja que tiene una Solución. Cada criterio y nivel de puntuación se observa en la Tabla 12.

Para conocer el puntaje final en el criterio F sobre la Factibilidad para Solucionar, los participantes deben decidir si la Solución seleccionada una de las tres opciones de la columna Descripción, la cual tiene un puntaje observado en la columna Puntaje, finalmente el número de esta columna se multiplica por el número en la Columna Factor de ponderación, obteniendo el puntaje final del criterio mencionado. Este proceso se realiza de igual forma con los otros cinco criterios, donde finalmente se suman todos los puntos de criterios, obteniendo el puntaje final de la Solución.

Tabla 12

Criterios de valorización de Matriz FACTIS

| Letra | Criterios de Selección | | | Factor de ponderación |
|-------|--|---------|----------------|-----------------------|
| | Ítem | Puntaje | Descripción | |
| F | Factibilidad para solucionar | 1 | Muy difícil | 4 |
| | | 2 | Difícil | |
| | | 3 | Fácil | |
| A | Afecta a otras áreas su implementación | 1 | 1 área | 1 |
| | | 2 | 2 áreas | |
| | | 3 | más de 2 áreas | |
| C | Mejora la calidad | 1 | Baja | 6 |
| | | 2 | Media | |
| | | 3 | Alta | |
| T | Tiempo de implementación | 1 | Largo | 5 |
| | | 2 | Medio | |
| | | 3 | Corto | |
| I | Inversión requerida | 1 | Alta | 2 |
| | | 2 | Media | |
| | | 3 | Baja | |
| S | Seguridad de mejora | 1 | Poco | 3 |
| | | 2 | Medio | |
| | | 3 | Mucho | |

Una vez descrita la Matriz, se procedió a puntuar cada Alternativa de Solución, cuyos resultados se observan en la Tabla 13. Se observa que centralizar el uso de software en el área de logística, fue la alternativa de solución con mayor puntaje en la Matriz FACTIS, la segunda alternativa con mayor puntaje fue (a) Contratar personal nuevo con las habilidad y

experiencias requeridas y (b) Aplicar metodología para la gestión de inventarios, estas dos fueron seleccionadas debido a que tuvieron como resultado una misma puntuación.

Tabla 13

Priorización de las Alternativas de Solución

| Causa Raíz | Alternativas de solución | Peso | | | | | | Total | Ranking |
|---|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|---------|
| | | 4 F | 1 A | 6 C | 5 T | 2 I | 3 S | | |
| DEYFOR no realiza reuniones regulares con todas las jefaturas involucradas | Plan de comunicación interna | 12 | 3 | 6 | 10 | 6 | 3 | 40 | 7 |
| | Reformular la labor del área de Recursos Humanos | 8 | 2 | 18 | 5 | 6 | 9 | 48 | 3 |
| Falta de personal con capacidades profesionales para coordinar, delegar e instruir el área de logística | Contratar personal nuevo con las habilidades y experiencias requeridas | 8 | 1 | 18 | 10 | 4 | 9 | 50 | 2 |
| | Potenciar el talento humano actual de DEYFOR con capacitaciones | 8 | 1 | 12 | 15 | 4 | 6 | 46 | 5 |
| Retrasos en los requerimientos realizados por otras áreas de servicios y proyectos | Realizar y/o mejorar los estándares de procesos actuales | 8 | 3 | 18 | 5 | 4 | 9 | 47 | 4 |
| | Aplicar metodologías de gestión de proyectos | 4 | 3 | 18 | 5 | 2 | 6 | 38 | 8 |
| Procesos de almacenamiento, control y despacho deficiente | Tercerizar procesos para coordinar, delegar e instruir el área logística | 4 | 3 | 12 | 5 | 2 | 9 | 35 | 9 |
| | Aplicar metodologías para la Gestión de Inventario | 12 | 2 | 18 | 5 | 4 | 9 | 50 | 2 |
| | Centralizar el uso de software en el área de logística | 12 | 2 | 12 | 15 | 6 | 6 | 53 | 1 |
| Bajo nivel de cumplimiento de cronograma para requerimientos de los proyectos | Estrategia de incentivos por cumplimiento de indicadores de desempeño | 12 | 3 | 12 | 10 | 2 | 6 | 45 | 6 |

6.4 Conclusión

En el presente capítulo se seleccionó una estrategia de acción acorde a los Objetivos a largo plazos mencionados y que permita una óptima resolución del Problema Central; por lo que se decidió que la Estrategia Interna *Rightsizing*, es la estrategia más adecuada debido a que permite reorganizar los procesos actuales, analizando cuales de estos genera valor a la empresa.

Obtenida la estrategia, se procedió a identificar las alternativas de Solución que permitiesen i) adecuarse a la Estrategia *Rightsizing* y ii) resolver las principales causas del capítulo V, obteniendo un total de diez alternativas de solución. Cada una de ellas fue descrita con: (a) naturaleza de la Solución, (b) pasos concretos a seguir y (c) indicadores de éxito.

Posteriormente, se realizó un proceso de valorización de cada Solución, con el propósito de conocer cuáles de estas traerían mayor beneficio a DEYFOR, para ello, se utilizó la matriz FACTIS, la cual permite dar un puntaje a cada Alternativa de Solución en base a seis criterios como: (a) Factibilidad para solucionar, (b) Afecta a otras áreas su implementación, (c) Mejora la calidad, (d) Tiempo de implementación, (e) Inversión requerida y (f) Seguridad de mejora.

Como resultado se obtuvieron que las Alternativas de Solución (a) “Centralizar el uso de software en el área de logística” con una valorización de 53 puntos, (b) “Aplicar metodologías para la Gestión de Inventario” con 50 puntos y (c) “Contratar personal nuevo con las habilidades y experiencias requeridas” con 50 puntos. Estas Alternativas de Solución pueden realizarse de forma conjunta, sin excluirse entre sí, lo cual permitiría optimizar recursos humanos y económicos a DEYFOR ante su eventual implementación.

Se espera tanto la selección de la Estrategia *Rightsizing* permita un marco de acción importante para ejecutar el conjunto de Alternativas de Solución, las cuales permitirán afrontar las principales causas del Problema Central que aqueja a DEYFOR, impidiendo la consecución de los objetivos a largo plazo mencionados previamente.

Capítulo VII Plan de Implementación

En el capítulo anterior se seleccionaron la Estrategia *Rightsizing* con un conjunto de tres Alternativas de Solución, en este capítulo se describió como este conjunto de elementos fueron ejecutados tácticamente en un Plan de Implementación, el cual debe considerar: (a) una Lista de Actividades necesarias para su ejecución, (b) tiempos de ejecución, (c) presupuesto necesario y (d) factores que pueden alterar el logro del Plan.

7.1 Actividades

Para poder ejecutar el Plan de Implementación se deben ejecutar actividades específicas en concordancias con el análisis de las alternativas de Solución seleccionadas, las cuales traerán beneficios para resolver el Problema Central de DEYFOR sobre su Gestión Deficiente de Inventario y Logística.

Por tanto, en la Tabla 14 se describen las actividades necesarias para el Plan de Implementación, las cuales se relacionan con el conjunto de Solución mencionado.

Tabla 14

Lista de actividades para ejecutar el Plan de implementación

| Alternativas de Solución | N° | Actividades |
|--|----|--|
| Aplicar metodologías para la Gestión de Inventario | 1 | Desarrollo de métodos de evaluación para todos los actores de la cadena de suministro |
| Aplicar metodologías para la Gestión de Inventario | 2 | Desarrollo de niveles de integración y colaboración entre los actores de la Cadena de Suministro |
| Contratar personal nuevo con las habilidades y experiencias requeridas | 3 | Realizar una convocatoria nacional sobre el puesto de Coordinador del Área de Logística e inventario |
| Contratar personal nuevo con las habilidades y experiencias requeridas | 4 | Realizar una selección de postulantes idóneos al cargo, a través de entrevista y/o test psicológicos |
| Contratar personal nuevo con las habilidades y experiencias requeridas | 5 | Realizar una entrevista técnica con Jefaturas de Área de Proyectos y servicios, supervisores del Área de Logística |
| Contratar personal nuevo con las habilidades y experiencias requeridas | 6 | Realizar una reunión con la Gerencia para Aprobación del cargo |
| Centralizar el uso de software en el área de logística | 7 | Realizar definiciones claves del propósito y uso del software en el área de Logística |
| Aplicar metodologías para la Gestión de Inventario | 8 | Desarrollo de un programa de comunicación entre las Área de Logística y Área de Proyectos y Servicios |

| | | |
|--|----|---|
| Centralizar el uso de software en el área de logística | 9 | Reformulación el cargo idóneo para ejercer niveles de integración y colaboración en la ejecución del Software |
| Aplicar metodologías para la Gestión de Inventario | 10 | Desarrollo de un programa de capacitaciones para todo el personal de Logística |
| Centralizar el uso de software en el área de logística | 11 | Realizar una revisión total del inventario para llevar un control correcto de este |
| Centralizar el uso de software en el área de logística | 12 | registrar de la manera correcta cada producto que se encuentra dentro de los almacenes de DEYFOR |
| Centralizar el uso de software en el área de logística | 13 | Aplicación correcta del software seleccionado para el área de logística |

7.2 Tiempos de implementación

El grupo consultor recomienda que el Plan de Implementación sea ejecutado dentro de los primeros tres meses, una vez aprobada la presente Consultoría. Además, se recomienda que el tiempo de transcurso del Plan no sea superior a cuatro meses, debido a las condiciones cambiantes del contexto nacional.

Para conocer de mejor forma los tiempos de implementación de cada actividad, se desarrolló una carta Gantt, la cual es una herramienta de gestión que permite ordenar un conjunto de actividades en función a la variable del tiempo, el cual puede ser expresado en semanas. Por tanto, se realizó la Figura 14, la cual permite comprender los tiempos de cada acción, además, se incluye la información del área a cargo de la ejecución, con el motivo de que todos los responsables de cada actividad conozcan sus tiempos de involucramiento en el Plan de implementación.

7.3 Presupuesto

Para poder ejecutar el Plan de Implementación, se requiere trazar un presupuesto idóneo para DEYFOR, el cual puede estar expresado en (a) inversión económica y/o (b) inversión humana. Además, el presupuesto debe especificar la inversión requerida para cada actividad, de este modo, DEYFOR puede realizar una planificación de sus recursos. Por tanto, se realizó la Tabla 15, la cual grafica el uso de recursos por cada actividad, obteniendo un total de inversión Económica de S/ 8,950 y un total de recursos humanos de 332 HHT necesarios para le Ejecución del Plan.

Se recalca que estos montos son aproximados, y dependerán del contexto al momento de la ejecución, así como la capacidad de la empresa de redistribuir recursos a estas actividades, como lo muestra la Tabla 12.

Tabla 16

Presupuesto para el Plan de Implementación de DEYFOR

| Actividades | Inversión económica (Soles) | Inversión en HHT |
|--|-----------------------------|------------------|
| Desarrollo de métodos de evaluación para todos los actores de la cadena de suministro | 2,500 | 10 |
| Desarrollo de niveles de integración y colaboración entre los actores de la Cadena de Suministro | 500 | 10 |
| Realizar una convocatoria nacional sobre el puesto de Coordinador del Área de Logística e inventario | 1,000 | 20 |
| Realizar una selección de postulantes idóneos al cargo, a través de entrevista y/o test psicológicos | 1,000 | 30 |
| Realizar una entrevista técnica con Jefaturas de Área de Proyectos y servicios, supervisores del Área de Logística | - | 5 |
| Realizar una reunión con la Gerencia para Aprobación del cargo | 2,950 | 2 |
| Realizar definiciones claves del propósito y uso del software en el área de Logística | - | 30 |
| Desarrollo de un programa de comunicación entre las Área de Logística y Área de Proyectos y Servicios | 500 | 15 |
| Reformulación el cargo idóneo para ejercer niveles de integración y colaboración en la ejecución del Software | - | 15 |
| Desarrollo de un programa de capacitaciones para todo el personal de Logística | 500 | 30 |
| Realizar una revisión total del inventario para llevar un control correcto de este | - | 100 |
| registrar de la manera correcta cada producto que se encuentra dentro de los almacenes de DEYFOR | - | 50 |
| Aplicación correcta del software seleccionado para el área de logística | - | 15 |

7.4 Factores de Éxito para la implementación

Los factores de éxito se definen como los elementos requeridos para que DEYFOR logre las actividades y objetivos propuestos. Los cuales se describen a continuación.

7.4.1 Liderazgo en el área de Logística

Debido a que un pilar del Plan de implementación es la contratación de nuevo jefe para liderar el área, este debe contar con habilidades de liderazgo para influenciar positivamente en sus equipos de trabajo de Logística, tomando como base que el problema central de la presente consultoría es la Gestión deficiente de dicha área.

Según (Mendoza & Ortiz, 2008) la aplicación de habilidades de liderazgo transformacional puede impactar positivamente en el desempeño de sus empleados, donde una buena implementación puede superar las metas propuestas, logrando una mejor efectividad de los objetivos a largo plazo.

7.4.2 Resistencia al cambio organizacional

Según Robbins & Judge (2013), las empresas están inmersas en un ambiente de alto cambio, donde se observa una constante necesidad de innovar y ser más competitivas. No obstante, se observan diferentes fuerzas: (a) valóricas, (b) habilidades y (c) actitudes, que pueden perjudicar y entorpecer el cambio en las empresas. Por tanto, se debe comunicar de manera óptima que la ejecución del Plan de Implementación es una oportunidad para resolver las problemáticas que ha presentado el Área de Logística, de forma que se entienda el Plan como una oportunidad de desarrollo de los empleados, y de la nueva Jefatura que ocupe el cargo, tal como se menciona en las alternativas de solución.

7.4.3 Redistribución de los recursos actuales

Las jefaturas y Gerencia no deben aplicar las 332 HHT del presupuesto como horas extras de trabajo a sus colaboradores, si no deben ser aplicadas de forma óptima para que empleados y Jefaturas no descuiden sus labores previas, tomando siempre en consideración

que la aplicación del Plan de Implementación al mediano plazo traerá consigo un trabajo más efectivo.

7.5 Riesgos posibles

7.5.1 Riesgos por Covid – 19

Mientras no se encuentre una vacuna accesible a las personas, los riesgos por la pandemia del Covid -19 siguen latentes, donde ante eventuales incrementos de casos, las autoridades pueden: (a) aumentar las restricciones de movilidad, lo cual perjudicaría a empleados de las obras y servicios, (b) cierre total de operaciones de algunos sectores económicos y (c) paralización de la empresa debido a contagios masivos de empleados. Por tanto, DEYFOR debe realizar las acciones mitigantes antes estos riesgos.

7.5.2 Disminución de operaciones mineras

Debido al contexto económico actual negativo, una menor inversión en proyectos mineros y proyecciones levemente positivas para los siguientes años, se podrían presentar situaciones como (a) disminución de servicios que Clientes solicitan a DEYFOR debido a una priorización de recursos, (b) paralizaciones de obras que realiza DEYFOR a sus clientes, debido a la falta de recursos de Clientes y (c) paralización de obras debido a contagios masivos de empleados. Por tanto, DEYFOR debe realizar las acciones mitigantes antes estos riesgos.

7.6 Conclusión

Se observa que, para la ejecución oportuna de la Estrategia Rightsizing con el conjunto de Alternativas de Solución integradas en el Plan de Implementación, se deben trazar actividades concretas y detalladas para su éxito.

Estas actividades deben tener una lógica temporal acorde, por lo tanto, se utilizó una Carta Gantt, que es una herramienta de gestión, que permite distribuir las actividades en función a la variable tiempo, las cual fueron expresadas en semanas, obteniendo un tiempo de 15 semanas de duración. Además, se incluyó la información de las Áreas a cargo de las actividades, ya que todas las áreas involucradas tendrán diferentes tiempos de ejecución.

Las actividades mencionadas deben estar ligadas a un presupuesto conocido y específico, para lo cual cada actividad fue relacionada con dos tipos de recursos: económico expresado en soles y humano expresado en HHT, los cuales suman en total S/8.950 y 332 horas respectivamente.

Posteriormente se realizó un análisis de los factores de éxito en la ejecución del Plan, observándose la necesidad de contar un profesional con excelentes habilidades de liderazgo a la cabeza del Área de Logística, ya que un pilar del Plan es la contratación de una nueva jefatura, se espera además que este profesional pueda influir positivamente en su equipo de trabajo. Otros factores de éxitos destacables son la resistencia que tienen las empresas al cambio organizacional y la habilidad que tengan jefaturas y gerencias de optimizar los recursos necesarios para la ejecución del Plan de Implementación.

Finalmente se analizaron los posibles riesgos que pueda presentar este Plan, debido a la pandemia del Covid – 19 que puede generar mayores restricciones de movilidad o inclusive el contagio masivo de sus empleados, y el riesgo de la baja demanda de los

servicios y obras de DEYFOR debido al contexto económico negativo de Perú y sus proyecciones económicas débiles



Capítulo VIII Resultados Esperados

El logro efectivo del Plan de Implementación debe llevar consigo un beneficio medible para DEYFOR, la cual tiene como propósito resolver la situación actual de la empresa sobre la Gestión deficiente de Inventario y Logística de la empresa.

Para ello, el Plan de Implementación mencionado debe acarrear una serie de resultados esperados en coherencia las actividades realizadas, por tanto, en el presente capítulo se mencionarán dichos resultados obtenidos del Plan, haciendo énfasis en la situación basal de DEYFOR antes de la intervención

8.1 Situación basal de DEYFOR

A lo largo de la Tesis ha presentado la situación actual de DEYFOR, por lo que a continuación, se detalló la situación basal de la empresa en tres ejes relacionados con el Problema Central, para posteriormente describir el Resultado Esperado obtenido del Plan, para término del año 2021.

8.1.1 Jefatura del Área de Logística

Contratar un profesional altamente capacitado es un pilar del conjunto de Soluciones, por tanto, la situación basal detectada fue (a) DEYFOR no cuenta con una jefatura con habilidades para liderar el equipo de Logística, (b) El área de logística presenta alto nivel de errores y límites que requieren de la colaboración e intervención de Gerencia u otras áreas.

8.1.2 Incluir metodología de Gestión de Inventario

La situación basal radica en: (a) DEYFOR no sistematiza los procesos de la cadena de suministro, (b) DEYFOR posee productos almacenados con más de una ubicación, (c) DEYFOR no ha realizado una ruta de la cadena de suministro en sus productos y (d) DEYFOR no desarrolla análisis de riesgos en su cadena de suministro.

8.1.3 *Uso de Software.*

La situación basal detectada fue: (a) Empleados y Jefaturas registran productos con múltiples nombres y (b) DEYFOR no mide la satisfacción de los usuarios del Software, ni desarrolla protocolos para aumentarla.

8.2 Resultados esperados al término del año 2021

Para el término del año 2021, DEYFOR habrá ejecutado el Plan de Implementación, obteniendo los siguientes resultados esperados:

8.2.1 *Jefatura del Área de Logística*

El resultado esperado para este ítem es (a) Se contratará Jefatura altamente experimentada y capacitada para liderar el equipo de Logística, y (b) El área de Logística es una unidad con alta autonomía para responder requerimientos y necesidades de otras áreas.

8.2.2 *Incluir metodología de Gestión de Inventario*

El resultado esperado para este ítem es: (a) DEYFOR conoce sus procesos de Inventario y Logística y están debidamente sistematizados, los cuales son ampliamente interiorizados por sus empleados y Jefaturas, (b) Cada producto de DEYFOR están debidamente inscrito en el almacenamiento y en un único espacio designado para ello, (c) DEYFOR desarrolla y actualiza constantemente una ruta de la cadena de suministro a sus productos, los cuales son conocidos ampliamente por las áreas involucradas en esta cadena. (d) Las áreas responsables e involucradas en la cadena de suministro realizan y entregan informes sobre los posibles riesgos que pueden presentar los productos en la cadena de suministros

8.2.3 *Uso de Software*

El resultado esperado para este ítem es: (a) DEYFOR registró todos los productos en su Inventario, eliminando duplicaciones, y desarrolla protocolos de registro para evitar futuras duplicaciones de nombre y (b) DEYFOR mide semestralmente el nivel de satisfacción

de sus usuarios en el uso Software, realizando reportes y acciones correctivas para aumentar óptimamente su nivel.

8.3 Beneficio Obtenido

Se debe considerar que estos beneficios podrán ser visibilizados al término del año 2021, tal como se menciona en el capítulo VII, donde los montos económicos y humanos descritos en el Presupuesto del Plan de Implementación están basados en una estrategia interna *Rightsizing* sobre la optimización de costos, por tanto, el Beneficio Obtenido debe seguir esta misma línea de valores, expresados en soles y HHT.

Para conocer el beneficio de la presente consultoría, se procedió a realizar la Tabla 16 donde se describen (a) Alternativa de Solución, (b) indicadores, (c) Situación Actual, (d) Resultado Esperado y (e) Beneficio. De esta forma, se realizó un resumen lógico del beneficio, cuya suma total asciende a S/ 44,500 y 7,229 HHT que DEYFOR obtendría en sus recursos económicos y humanos en la ejecución de la Consultoría. Además, para conocer el nivel de retorno del capital inversión, se utilizó el indicador ROIC (*Return on Invested Capital*), el cual permite calcular la rentabilidad de cada sol invertido en DEYFOR.

Para unificar las variables de HHT y soles mencionados, se procedió a transformar el costo promedio de las 7,229 HHT en DEYFOR, obteniendo la suma de S/72 288 por el costo promedio de cada hora obteniendo un Beneficio total S/116,788. Del mismo modo, para la variable Presupuesto de 332 HHT, se expresó en costo promedio de cada hora en S/3 320 totales, obteniendo un presupuesto de S/12,270.

Finalmente, se procedió a realizar la ecuación descrita en la Figura 15, donde se observa que el indicador ROIC de la Consultoría ejecutada es de un 11%, dando un adecuado nivel de retorno de la inversión.

$$ROI = \frac{\text{Beneficio operativo antes de impuesto}}{\text{Capital Invertido}} \therefore 0,11 = \frac{359895}{3.293.665}$$

Figura 15. Ecuación ROI de DEYFOR



Tabla 17*Resumen del Beneficio Obtenido por cada Alternativa de Solución*

| Alternativa de Solución | Indicadores | Situación Actual | Resultado Esperado | Beneficio Obtenido | |
|--|---|---|--|--------------------|-------|
| | | | | Soles | Horas |
| Jefatura del Área de Logística | Cantidad de postulantes que cumplen con los requisitos | DEYFOR no cuenta con una jefatura con habilidades para liderar el equipo de Logística | Se contrata Jefatura altamente experimentada y capacitada para liderar el equipo de Logística | 0 | 201 |
| | Cantidad de postulantes aprobados por entrevistas realizadas por Jefaturas y Supervisores | | | | |
| | Aprobación de Gerencia para contratar profesional | El área de Logística presenta alto nivel de errores y límites que requieren de la colaboración e intervención de Gerencia u otras áreas | El área de Logística es una unidad con alta autonomía y eficiencia para responder requerimientos y necesidades de otras áreas, la cual propone proactivamente soluciones a otras áreas de la empresa | 3,000 | 3012 |
| | Cantidad de requerimiento y necesidades respondidas | | | | |
| Cantidad de requerimientos y necesidades que requieren corrección realizadas | | | | | |
| | Cantidad de HHT para resolver requerimientos y necesidades | | | | |
| | Nivel de satisfacción del personal involucrado | | | | |
| Incluir metodología de Gestión de Inventario | Cantidad de productos atrasados | DEYFOR no sistematiza los procesos de la cadena de suministro | DEYFOR conoce sus procesos de Inventario y Logística y están debidamente sistematizados, los cuales son ampliamente interiorizados por sus empleados y Jefaturas | 0 | 2008 |
| | Cantidad de productos sin un origen claro | DEYFOR posee productos almacenados con más de una ubicación | Cada producto de DEYFOR están debidamente inscrito en el almacenamiento y en un único espacio designado para ello | 6,000 | 1004 |
| | cantidad de productos con una ruta clara en la cadena de suministro. | DEYFOR no ha realizado una ruta de la cadena de suministro en sus productos | DEYFOR desarrolla y actualiza constantemente una ruta de la cadena de suministro a sus productos, los cuales son conocidos ampliamente por las áreas involucradas en esta cadena | 4,000 | 0 |
| | cantidad de acciones de mitigación por el total de riesgos detectados | DEYFOR no conoce el riesgo de error o sesgos que puede presentar su cadena de suministro | Las áreas responsables e involucradas en la cadena de suministro realizan y entregan informes sobre los posibles riesgos que pueden presentar los productos en la cadena de suministros | 20.000 | 0 |
| Uso de Software | cantidad de productos debidamente inscritos sin duplicaciones | Empleados y Jefaturas registran productos con múltiples nombres | DEYFOR registró todos los productos en su Inventario, eliminando duplicaciones, y desarrolla protocolos de registro para evitar futuras duplicaciones de nombre | 10,000 | 1004 |
| | satisfacción de los usuarios del software | DEYFOR no mide la satisfacción de los usuarios del Software, ni desarrolla protocolos para aumentarla | DEYFOR mide semestralmente el nivel de satisfacción de sus usuarios en el uso Software, realizando reportes y acciones correctivas para aumentar óptimamente su nivel | 1,500 | 0 |

8.4 Conclusión

La ejecución de la Consultoría trajo consigo una serie de Resultados Esperados en la Gestión de Inventario, para describir de mejor forma estos resultados esperados se identificaron ocho situaciones basales, agrupadas en las tres alternativas de solución, las cuales serían modificadas con el éxito de la Consultoría.

Posteriormente se procedió a identificar el Beneficio Obtenido de los Resultados Esperados, donde debido a la naturaleza de la Estrategia Interna *Rightsizing*, el Beneficio se manifestaría en una disminución de los costos operativos de DEYFOR, expresados en soles y HHT, por tanto, el ahorro se estimó en S/44,500 y 7,229 HHT.

Para conocer el nivel de retorno de la inversión, se procedió a utilizar el indicador ROIC; se observa que tanto el Presupuesto como el Beneficio Obtenido se encuentra la variable HHT, se procedió a transformar esta variable en soles a través del costo promedio de hora trabajada, por tanto, se obtuvo en el Presupuesto HHT un valor de S/3,320 en Presupuesto y S/72,288 en Beneficio Obtenido en HHT. Finalmente, las variables finales de Presupuesto Final de fueron S/12,270, y Beneficio Obtenido final de S/116,788, dando un ROIC de 11%, aumentando considerable con respecto a los años anteriores del 1% del 2018 y 4% del 2019.

Se espera que la mejora de Gestión de Logística e Inventario aporte un gran beneficio a las operaciones de DEYFOR, entendiendo estos procesos como cruciales en el quehacer de la empresa

Capítulo IX Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Conclusiones

1. DEYFOR es una empresa cajamarquina dedicada principalmente al sector de Construcción, otorgando bienes y servicios relacionados con obras civiles, electromecánica y mantenimiento a empresas del sector Minería y Construcción. Cuyo modelo de negocios se basa en Licitaciones públicas y/o privadas con un posterior servicio de mantenimiento a clientes que lo requieran
2. DEYFOR presenta un plan estratégico altamente formulado con Visión, Misión, Código de Ética, Valores Organizacionales, y Objetivos a Largo Plazo. Además, la empresa ha logrado certificaciones internacionales de (a) ISO 9001:2015 - Calidad, (b) ISO 14001:2015 - Medio Ambiente y (c) OHSAS 18001:2007 - Seguridad y Salud Ocupacional.
3. El contexto local la empresa se ubica en Cajamarca, zona marcada por su alta pobreza y con gran potencial minero con variados proyectos proyectados a futuro, en donde a nivel competitivo DEYFOR se presenta como líder en el sector, debido a su gran cantidad de experiencia con clientes como Yanacocha, no obstante, la empresa presenta baja competitividad a nivel nacional, sumado a un ambiente de bajo crecimiento económico a nivel nacional y global presentando cifras de PBI negativas en el año 2020.
4. La empresa ha realizado actividades para diagnosticar sus procesos, en donde se encuentra (a) Informe de Hallazgos encontrados en el proceso de Logística, (b) Encuesta de satisfacción al Cliente DEYFOR – 2019 y (c) Informe de Evaluación de Riesgos Psicosociales. Los cuales permitieron concluir principales falencias y desafíos que presentó DEYFOR y fueron importantes insumos en los capítulos III Problema Central y Capítulo V Análisis de Causas

5. Para la priorización de un Problema clave, se utilizó la metodología *Design Thinking*, que, a través de una actividad interactiva con diversos líderes en conjunto con el grupo Consultor, se pudieron identificar diez problemas. Posteriormente se utilizó una matriz de priorización para la selección de un Problema Central sobre la Gestión Deficiente de Logística e Inventario.
6. Para conocer las causas que originan el Problema Central, se realizó una entrevista a dos líderes de la empresa, los cuales mencionaron 12 causas que fueron graficados en un Diagrama de Ishikawa, posteriormente se realizó una encuesta online a 11 jefaturas y gerentes de DEYFOR para conocer las causas más críticas en el origen del Problema Central a través de un Diagrama de Pareto. Como resultado se obtuvo que las causas más críticas son: (a) DEYFOR no realiza reuniones regulares con todas las jefaturas involucradas, (b) Falta de personal con capacidades profesionales para coordinar, delegar e instruir el área de logística, (c) Retrasos en los requerimientos realizados por otras áreas de servicios y proyectos, (d) Procesos de almacenamiento, control y despacho deficiente y (e) Bajo nivel de cumplimiento de cronograma para requerimientos de los proyectos.
7. Obtenido un diagnóstico global de DEYFOR, se procedió a configurar una Estrategia de Acción para afrontar tanto las principales causas como el Problema Central, por tanto, se utilizó la Estrategia Interna *Rightsizing*, la cual fue acompañada de tres Alternativas de Solución más beneficiosas para DEYFOR, las cuales fueron descritas con: (a) naturaleza de la Solución, (b) pasos concretos a seguir y (c) indicadores de éxito.
8. Para ejecutar tanto la Estrategia *Rightsizing* como las tres Alternativas de Solución, se procedió a trazar un Plan de implementación definido en base a 13

actividades, la cuales debieron presentar (a) tiempos de implementación, graficado en una Carta Gantt, (b) presupuesto específico, expresado en Soles y/o HHT, (c) factores de éxito y (d) riesgos posibles.

9. Para conocer el impacto de la Consultoría una vez ejecutada, se describieron ocho situaciones basales, las cuales puedan ser reemplazadas por los Resultados Esperados de la Intervención, cuantificado el Beneficio Obtenido en un ahorro de S/ 116 788, obteniendo un ROIC del 11%.

9.2 Recomendaciones

1. DEYFOR se ha especializado en obras civiles a Minería, no obstante, la empresa tiene potencial para realizar obras y servicios a otros sectores económicos, sean público o privados.
2. La empresa declaró no poseer capacidad de competencia a empresas nacionales, por tanto, DEYFOR debe analizar sus factores externos e idear estrategias para afrontar posibles amenazas competitivas nacionales.
3. DEYFOR presentó una gran cantidad de procesos organizacionales que debiesen ser revisados y graficados para mejorar sus procedimientos. En especial procesos de retroalimentación con sus empleados y jefaturas los cuales han sido observados por sus trabajadores.
4. En base al punto anterior, se recalca que DEYFOR debiese replantear la necesidad de escuchar a sus jefaturas (ver Apéndice G), puesto que en muchas oportunidades no se ha podido realizar reuniones con un puesto de mayor jerarquía, por lo que en este punto DEYFOR está perdiendo la oportunidad de mejoras en sus labores.
5. El problema de Gestión Deficiente de Inventario y Logística no depende tan solo del área del mismo nombre, se deben delegar responsabilidades a todos los

involucrados, en especial en las Áreas de Proyectos y Servicios y Área de RR.

HH.

6. Antes los efectos de la pandemia Covid-19, la empresa debiese reevaluar sus operaciones, buscando disminuir costos en todas sus áreas, por tanto, la Estrategia Interna *Rightsizing*, ha sido la más indicada para la actual consultoría, se alienta que DEYFOR siga racionalizando sus operaciones, eliminando actividades que no generen valor.



Referencias

- "Organismos Internacional de Normalización. (2010). Organismos Nacionales de Normalización
- "Pérez, E. & García, M. (2014). Implementación de la metodología DMAIC Seis Sigma en el envasado de licores en Fanal. Revista Tecnología en Marcha,
- Arana, R., Gabriele, M., Galarza, Ruiz, D. & Sánchez, S. (2019). Business Consulting - LR Accesorios & Moda Textil SAC generación de flujo de caja positivo mediante la implementación de CRM integrado a un sistema de cobranzas.
- [https://pucp.ent.sirsi.net/client/es_ES/campus/search/edsdetailnonmodal/eds:\\$002f\\$002f-1278605512\\$002f0\\$002fir00558a\\$007c\\$007cpucp.20.500.12404.14944?qu=Generaci%C3%B3n+De+Flujo+De+Caja+Positivo+Mediante+La+Implementaci%C3%B3n+De+CRM+Integrado+a+un+Sistema+De+Cobranzas&d=eds%3A%2F%2F-1278605512%2F0%2Fir00558a%7C%7Cpucp.20.500.12404.14944%7E-1278605512%7E0](https://pucp.ent.sirsi.net/client/es_ES/campus/search/edsdetailnonmodal/eds:$002f$002f-1278605512$002f0$002fir00558a$007c$007cpucp.20.500.12404.14944?qu=Generaci%C3%B3n+De+Flujo+De+Caja+Positivo+Mediante+La+Implementaci%C3%B3n+De+CRM+Integrado+a+un+Sistema+De+Cobranzas&d=eds%3A%2F%2F-1278605512%2F0%2Fir00558a%7C%7Cpucp.20.500.12404.14944%7E-1278605512%7E0)
- Arango, M., Adarme, W. & Zapata, J. (2010). Gestión cadena de Abastecimiento - Logística con indicadores bajo incertidumbre, caso aplicado Sector Panificado Palmira. Ciencia e Ingeniería Neogranadina, pag 97-115.
- <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=911/91114807007>
- Bacigalupo, L., Renato, E. Soza, M & Yoshikawa, A. (2019). Business Consulting – Banco de alimentos del Perú. CENTRUM PUCP.
- [https://pucp.ent.sirsi.net/client/es_ES/campus/search/edsdetailnonmodal/eds:\\$002f\\$002f-1278605512\\$002f0\\$002fir00558a\\$007c\\$007cpucp.20.500.12404.14359?qu=Business+Consulting+%E2%80%93+Banco+de+Alimentos+del+Per%C3%BA&d=eds%3A](https://pucp.ent.sirsi.net/client/es_ES/campus/search/edsdetailnonmodal/eds:$002f$002f-1278605512$002f0$002fir00558a$007c$007cpucp.20.500.12404.14359?qu=Business+Consulting+%E2%80%93+Banco+de+Alimentos+del+Per%C3%BA&d=eds%3A)

%2F%2F-1278605512%2F0%2Fir00558a%7C%7Cpucp.20.500.12404.14359%7E-
1278605512%7E0

Banco Central de la Reserva del Perú. (2019). Informe Económico y Social Región
Cajamarca. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2019/cajamarca/ies-cajamarca-2019.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2020). Reporte de inflación: Panorama actual y
proyecciones macroeconómicas 2020-2022.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/junio/reporte-de-inflacion-junio-2020.pdf>

Banco Mundial. (8 de Junio de 2020). Banco Mundial. Obtenido de Coronavirus y la peor
recesión desde la Segunda Guerra Mundial:
<https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>

Banco Mundial. (2020). Encuesta Perú: Impacto de la COVID-19 (Coronavirus) en los
hogares peruanos. <https://www.bancomundial.org/es/events/2020/08/10/encuesta-peru-impacto-de-la-covid-19-coronavirus-en-los-hogares-peruanos>

BBC News. (2019). Pedro Pablo Kuczynski: dictan 36 meses de prisión preventiva para el
expresidente peruano. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-47993242>

BBC News. (2020). Origen del coronavirus: el científico que asegura que China "encubrió"
los primeros casos de covid-19 (y cómo eso empeoró la pandemia).
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-53576076>

BBVA (2015). Un método creativo y diferente para afrontar proyectos y solucionar los
problemas que surgen en las empresas Design. https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2017/10/ebook-cibbva-design-thinking_es_1.pdf thinking.

Brown, T. (2008). Design Thinking. Harvard Business Review.

<https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf>

Carmona, M., Suárez, E., Calvon, A. & Perriñez, R. (2016). Sistemas de gestión de la calidad: un estudio en empresas del sur de España y norte de Marruecos. European Research on Management and Business Economics.

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1135252315000428?token=2B1DA1D403FCA18EE066002BEE3F9F26007754C51E4E82C7F926EBE9DCA309C3CA363EF606A450B7208A5728C8D2EB09>

Casa, C. (2017). Conflictos mineros y acuerdos comunitarios: Identificación de mecanismos de retroalimentación. Centro de Investigación U. del Pacifico.

<https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1715/DD1702.pdf>

CEPLAN. (2020). Informe Nacional Voluntario sobre la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1057131/INVPeru-04-07-2017-para-web20200728-16199-1ixw1su.pdf>

Cespón, R. (2014). Administración de la cadena de suministro, Primera edición. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. DOI: 10.13140/2.1.5182.5925

Chase, R., Jacob, R. & Aquilano, N. (2009). Administración de Operaciones: Producción y Cadena de Suministro, duodécima edición. Editorial Mc Graw Hill. ISBN: 978-970-10-7027-7

Chopra, S. & Meindl, P. (2008). Administración de la cadena de suministro Estrategia, Planeación y Operación, tercera edición. Editorial Pearson Educación S.A., México. ISBN: 978-970-26-1192-9

Consultora Deloitte Insights. (2019). Tendencias tecnológicas 2019 Más allá de la frontera digital.

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/technology/Tendencias_tecnologicas_2019%20\(Reporte%20Completo\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/technology/Tendencias_tecnologicas_2019%20(Reporte%20Completo).pdf)

Cordero, R., Hinojosa, J., Maguiña, L., López, P. & Sánchez, S. (2019). Business

Consulting- Empresa Calessi propuesta de mejora para el incremento de las ventas de la empresa Calessi. CENTRUM PUCP.

[https://pucp.ent.sirsi.net/client/es_ES/campus/search/edsdetailnonmodal/eds:\\$002f\\$002f-2f-](https://pucp.ent.sirsi.net/client/es_ES/campus/search/edsdetailnonmodal/eds:$002f$002f-1278605512$002f0$002fir00558a$007c$007cpucp.20.500.12404.15096?qu=Propuesta+de+Mejora+para+el+Incremento+de+las+Ventas+de+la+Empresa+Calessi&d=eds%3A%2F%2F-1278605512%2F0%2Fir00558a%7C%7Cpucp.20.500.12404.15096%7E-1278605512%7E0)

[1278605512\\$002f0\\$002fir00558a\\$007c\\$007cpucp.20.500.12404.15096?qu=Propuesta+de+Mejora+para+el+Incremento+de+las+Ventas+de+la+Empresa+Calessi&d=eds%3A%2F%2F-](https://pucp.ent.sirsi.net/client/es_ES/campus/search/edsdetailnonmodal/eds:$002f$002f-1278605512$002f0$002fir00558a$007c$007cpucp.20.500.12404.15096?qu=Propuesta+de+Mejora+para+el+Incremento+de+las+Ventas+de+la+Empresa+Calessi&d=eds%3A%2F%2F-1278605512%2F0%2Fir00558a%7C%7Cpucp.20.500.12404.15096%7E-1278605512%7E0)

[1278605512%2F0%2Fir00558a%7C%7Cpucp.20.500.12404.15096%7E-](https://pucp.ent.sirsi.net/client/es_ES/campus/search/edsdetailnonmodal/eds:$002f$002f-1278605512$002f0$002fir00558a$007c$007cpucp.20.500.12404.15096%7E-1278605512%7E0)

[1278605512%7E0](https://pucp.ent.sirsi.net/client/es_ES/campus/search/edsdetailnonmodal/eds:$002f$002f-1278605512$002f0$002fir00558a$007c$007cpucp.20.500.12404.15096%7E-1278605512%7E0)

Cuevas, H. Parga, Estrada, S. (2020). Incidencia de la innovación en marketing en el rendimiento empresarial: una aplicación basada en modelamiento con ecuaciones estructurales. *Estudios Gerenciales*, Vol. 35 Issues 154, paginas 66-79. DOI: 10.18046/j.estger.2020.154.3475

D'Alessio, F. (2004). *Administración Enfoque estratégico y de calidad*, segunda edición.

Editorial Pearson Educación de México, S.A. ISBN 970-26-0543-1

D'Alessio, F. (2008). *Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia*. Editorial Pearson

Educación S.A. ISBN: 970261290X

Diario la Republica. (2020). Fiscalía cita a PPK y otros exministros de Alejandro Toledo por caso Interoceánica Sur. <https://larepublica.pe/politica/2020/09/09/fiscalia-cita-a-ppk-y-otros-exministros-de-alejandro-toledo-por-caso-interoceanica-sur/>

Diario Oficial el Peruano (2019). Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado.

<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/texto-unico-ordenado-de-la-ley-n-30225-ley-de-contratacion-decreto-supremo-n-082-2019-ef-1749200-1>

Diario Oficial el Peruano (2020). Decreto Legislativo N° 1499: Decreto Legislativo que Establece Diversas Medidas para Garantizar y Fiscalizar la Protección de los Derechos Socio Laborales de los/As Trabajadores/As en el Marco de la Emergencia Sanitaria por el Covid-19. <https://municipioaldia.com/wp-content/uploads/1/2020/05/1866211-6-2.pdf>

Dirección General de Promoción y Sostenibilidad Minera (2019). Cartera de Proyectos de construcción en Mina. Ministerio de Energía y Minas.

<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/INVERSION/2019/CP2019-SET2019%20ESP.pdf>

Durand, F. (2018). Odebrecht: la empresa que capturaba gobiernos. Primera edición. Fondo Editorial de la Pontificia universidad Católica del Perú.

[https://pucp.ent.sirsi.net/client/es_ES/campus/search/detailnonmodal/ent:\\$002f\\$002fSD_ILS\\$002f0\\$002fSD_ILS:614229/one](https://pucp.ent.sirsi.net/client/es_ES/campus/search/detailnonmodal/ent:$002f$002fSD_ILS$002f0$002fSD_ILS:614229/one)

en Países en Desarrollo.

https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/fast_forward-es.pdf

Gisbert, V. (2015). Lean Manufacturing. Qué es y qué no es, errores en su aplicación e interpretación más usuales. Revista 3C Tecnología Edición núm. 13, Vol.4 – N° 1, página 42 - 52. <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2015/03/LEAN-MANUFACTURING.pdf>

Gobierno del Perú (1992). Ley General de Energía y Minas.

https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/94/PLAN_94_DS%20N%C2%BA%20014-92-EM_2008.pdf

- Herrera, A., Betancourt, V., Herrera, A., Vega, S. & Vivanco, E. (2016). Razones financieras de liquidez en la gestión empresarial para toma de decisiones. Revista de la Facultad de Ciencias Contables Vol. 24 N.º 46 pp. 151-160.
https://www.academia.edu/download/56665440/13249-45984-1-PB_1.pdf
- Huamán J. (2019). Aplicación de la metodología del ciclo de Deming en la gestión de recursos humanos en la empresa DEYFOR E.I.R.L. de la ciudad de Cajamarca.
<http://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/3681>
- IIMP. (2020). Semáforo Minero. Obtenido de Coronavirus: El rol de la minería en un escenario complejo del Perú: <https://iimp.org.pe/raiz/coronavirus:-el-rol-de-la-mineria-en-un-escenario-complejo-para-el-peru>
- Jay, H. & Barry, R. (2008). Dirección de la producción y de operaciones: Decisiones tácticas, 8.ª edición. Editorial Pearson educación S.A., Madrid, 2008. ISBN: 978-84-8322-361-1
- Krajewski, L., Ritzman, L. & Malhotra, M. (2008). Administración de Operaciones, Octava Edición. Editorial Pearson Educación, México. ISBN: 978-970-26-1217-9. ISBN: 978-970-26-1217-9
- Martino, R. (2006). Cadena de Suministro (SMC). Escuela de Negocios EOI.
https://www.eoi.es/es/file/18680/download?token=hJyKd_5d
- Mendoza, R. (2018). La Corrupción en el Perú: Los participantes en el cohecho. Revista institucional N°13, paginas 105 -118
<http://repositorio.amag.edu.pe/handle/123456789/1114>
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión social (2020). Reporte Regional de indicadores sociales del departamento de Cajamarca.
<http://sdv.midis.gob.pe/RedInforma/Upload/regional/CAJAMARCA.pdf>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2018). Política y Plan Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo

Ministerio del Ambiente. (2017). Ley N° 28611, Ley General del Ambiente.

<http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Ley-N%C2%B0-28611.pdf>

Municipalidad provincial de Cajamarca (2016). Plan de desarrollo concertado municipal provincial: Cajamarca 2021.

<https://www.municaj.gob.pe/archivos/concertado2021.pdf>

Perales, A., Príncipe, A., Calsín, H. & Reyes, L. (2019). Business Consulting - Hialpesa

reducir el reproceso de teñido de tela en la unidad de tintorería. CENTRUM PUCP.

[https://pucp.ent.sirsi.net/client/es_ES/campus/search/edsdetailnonmodal/eds:\\$002f\\$002f-1278605512\\$002f0\\$002fir00558a\\$007c\\$007cpucp.20.500.12404.14823?qu=Reducir+el+Reproceso+de+Te%C3%B1ido+de+Tela+en+la+Unidad+de+Tintorer%C3%ADa&d=eds%3A%2F%2F-1278605512%2F0%2Fir00558a%7C%7Cpucp.20.500.12404.14823%7E-1278605512%7E0](https://pucp.ent.sirsi.net/client/es_ES/campus/search/edsdetailnonmodal/eds:$002f$002f-1278605512$002f0$002fir00558a$007c$007cpucp.20.500.12404.14823?qu=Reducir+el+Reproceso+de+Te%C3%B1ido+de+Tela+en+la+Unidad+de+Tintorer%C3%ADa&d=eds%3A%2F%2F-1278605512%2F0%2Fir00558a%7C%7Cpucp.20.500.12404.14823%7E-1278605512%7E0)

Peters, C. (2020). Construcción Latinoamericana. Construcción peruana se contraerá un 4%.

Revista Construcción Latinoamericana.

<https://www.construccionlatinoamericana.com/construccion-peruana-se-contraera-un-4/144112.article#:~:text=Se%20espera%20que%20la%20industria,propagaci%C3%B3n%20del%20covid%2D19%2C%20seg%C3%ADa>

Pipoli, G. (2003). El marketing y sus aplicaciones a la realidad peruana, 2a. edición.

Biblioteca Universitaria, Universidad del Pacífico. URI:

<http://hdl.handle.net/11354/1562>

- Prieto, J. (2017). Gestión estratégica organizacional Quinta Edición. Editorial ECOE.
<https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/05/Gesti%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-organizacional-5ta-Edici%C3%B3n.pdf>
- Sarai, D. (2019). Consulting Report - Peruvian Traditions SAC.
[https://pucp.ent.sirsi.net/client/es_ES/campus/search/edsdetailnonmodal/eds:\\$002f\\$002f-1278605512\\$002f0\\$002fir00558a\\$007c\\$007cpucp.20.500.12404.15221?qu=Peruvia n+Traditions+SAC&d=eds%3A%2F%2F-1278605512%2F0%2Fir00558a%7C%7Cpucp.20.500.12404.15221%7E-1278605512%7E0](https://pucp.ent.sirsi.net/client/es_ES/campus/search/edsdetailnonmodal/eds:$002f$002f-1278605512$002f0$002fir00558a$007c$007cpucp.20.500.12404.15221?qu=Peruvia n+Traditions+SAC&d=eds%3A%2F%2F-1278605512%2F0%2Fir00558a%7C%7Cpucp.20.500.12404.15221%7E-1278605512%7E0)
- SELA. (2020). COVID-19: Resumen de las principales medidas, acciones y política.
<http://www.sela.org/media/3219723/covid-19-resumen-de-las-principales-medidas-estados-miembros-sela.pdf>
- Sociedad Nacional Minera y Petróleo y Energía (2020). Boletín Estadístico Mensual Minero Julio. <https://issuu.com/sociedadmineroenergetica/docs/snmpe-boletin-estadistico-mensual-mineria-julio-20>
- Tassara, F. (2020). Coronavirus en Perú: ¿Cuáles serían los sectores menos golpeados en el 2020?. Diario el Comercio. <https://elcomercio.pe/economia/peru/coronavirus-en-peru-que-son-los-sectores-menos-golpeados-en-el-2020-covid-19-fondo-monetario-internacional-fmi-pandemia-negocios-alimentos-bebidas-pesca-noticia/>
- Vizconde, J. (2018). Plan de Marketing para el posicionamiento de la marca de la empresa CARQDIS E.I.R.L., Chiclayo.
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/21399/vizconde_cj.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Yanacocho. (2020). Contratistas de YANACOCKA completaron donación de 235 camas para diversos hospitales de Cajamarca. <http://www.yanacocho.com/contratistas-de-yanacocho-completaron-donacion-de-235-camas-para-diversos-hospitales-de-cajamarca/>



Apéndice

Apéndice A. Documentos internos del Sistema Integrado de Gestión



MISIÓN

Prestar soluciones orientadas al servicio y excelencia empresarial en la ejecución de proyectos civiles y electromecánicos, manteniendo el compromiso por la excelencia en productividad, calidad, seguridad, responsabilidad social y ambiental. Nuestro trabajo es especializado, integrado, fomenta una cultura de liderazgo y mejora continua para superar las expectativas de nuestros clientes.

VISIÓN

Consolidarnos a nivel nacional, como una empresa representativa por su organización y confiabilidad en la resolución de necesidades, para la ejecución de proyectos civiles, electromecánicos en el sector público y privado, obteniendo satisfacción plena de las partes interesadas, con principios éticos y de mejora continua.

Código: CA-SIG-02
Versión: 02
Página: 1 de 1

Guillermo Huamán Mantilla
GERENTE GENERAL





VALORES

1. INTEGRACIÓN Y COLABORACIÓN

Conjugamos esfuerzos individuales, fomentando una cultura de aprendizaje, colaborando y cooperando con espíritu de equipo a fin de alcanzar objetivos comunes, buscando lograr un alto desempeño a través del trabajo coordinado y disciplinado.

2. LIDERAZGO

Creamos un clima organizacional direccionado al logro de un objetivo en común, promoviendo una visión compartida, dirigiéndolos y generando oportunidades de crecimiento.

3. EXCELENCIA

Actuamos con la mayor eficiencia en la gestión diaria, manteniendo y promoviendo el rigor, el talento y la pasión por nuestro trabajo.

4. COMPROMISO

Los logros son de todos los miembros, por ello nos responsabilizamos y mantenemos coherencia entre la palabra y la acción, porque nos identificamos con la organización, tomando conciencia del uso eficiente de recursos y en el desarrollo de nuestras actividades.

5. JUSTICIA Y EQUIDAD

Actuamos transparentemente, de manera recta, respetando los derechos humanos, la equidad de género y lo que es cada uno ante la sociedad.

Código: CA-SIG-03
Versión: 02
Página: 1 de 1

Guillermo Huamán Mantilla
GERENTE GENERAL





POLÍTICA DE ÉTICA EMPRESARIAL

En Deyfor se considera siempre la importancia de los valores éticos tanto en la gestión como en las decisiones empresariales, con el objetivo de detallar un conjunto de principios y reglas que dispongan de una guía de conducta en consonancia con los valores, políticas y objetivos de la empresa. Dando imagen de solidez y fiabilidad empresarial apoyándonos en los siguientes principios:

- Asegurar la cultura de buen trato y servicio con nuestros colaboradores y demás grupos de interés fomentada por la alta dirección y compartida por toda la organización, orientada a la satisfacción del cliente, anticipándose a sus necesidades y atendiendo sus expectativas.
- Promover entre los colaboradores la búsqueda continua, organizada y ética de su mejora profesional y de la calidad del trabajo, aprovechando las oportunidades de conocimiento y experiencia brindadas.
- Proporcionar un entorno dinámico donde se celebren nuestros valores principales y donde todos trabajemos de manera conjunta para contribuir al éxito organizacional.
- Promover la igualdad de oportunidades para que las mujeres y los hombres accedan a un trabajo decente, fomentando la transparencia en la promoción de puestos de trabajo, retribución salarial, bonificaciones extraordinarias, condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana.
- Mantener la confidencialidad de los antecedentes, datos y documentos a los que tengan acceso por razón de sus funciones en la empresa, incluso después de haber cesado en ella.
- Mantener y aplicar los valores organizacionales.

Dentro del trabajo diario pueden darse situaciones que pueden provocar un conflicto en los modos de proceder o actuar. Estas normas básicas ayudan a guiar la conducta profesional de todo el equipo. Hay que tener en cuenta que las personas que componemos Deyfor somos los mayores representantes de la empresa y hemos de saber en todo momento cómo comportarnos, trabajando día a día en base a la mejora continua.

Cajamarca, 30 de octubre de 2019

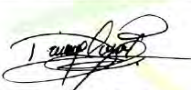

Guillermo Huamán Mantilla
GERENTE GENERAL



Código: CA-SIG-07
Versión: 02
Página: 1 de 1

| | | |
|--|---|--|
|  VERSIÓN: 02 | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | CÓDIGO: CA-SIG-09 |
| | OBJETIVOS DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | APROBACIÓN: 20/02/2020 REVISIÓN: 20/02/2020 PÁGINA: 1 de 1 |

| NORMA | OBJETIVO |
|---|--|
| CALIDAD ISO 9001:2015 | <ul style="list-style-type: none"> - Incrementar el nivel de satisfacción del cliente. - Promover la mejora continua del Sistema de Gestión en cada uno de sus procesos. |
| SEGURIDAD ISO 45001:2018 | <ul style="list-style-type: none"> - Prevenir la ocurrencia de accidentes laborales. - Minimizar la incidencia de riesgos laborales. |
| SALUD ISO 45001:2018 | <ul style="list-style-type: none"> - Prevenir el deterioro de la salud y enfermedades laborales. - Fomentar estilos de vida saludables. |
| MEDIO AMBIENTE ISO 14001:2015 | <ul style="list-style-type: none"> - Reducir los impactos ambientales negativos significativos. - Tener controles específicos para los aspectos ambientales negativos. |

| ELABORADO POR: | REVISADO POR: | APROBADO POR: |
|---|--|--|
| Firma, Nombre y Cargo. | Firma, Nombre y Cargo. | Firma, Nombre y Cargo. |
|  Daisy Carrasco Tejada COORDINADORA DEL SIG FECHA: 29/11/2017 |  Edison Huámán Junante GERENTE GENERAL FECHA: 20/02/2020 |  Guillermo Huámán Mantilla GERENTE GENERAL FECHA: 20/02/2020 |

Apéndice B. Certificaciones ISO: 9001:2015 y 14001:2015 respectivamente).

Certificate PE18/819942930
The management system of

DEYFOR E.I.R.L.
Jr. Antonio Astopilco N° 537, Cajamarca
Cajamarca - Perú

has been assessed and certified as meeting the requirements of

ISO 9001:2015
For the following activities

Ejecución de obras civiles que incluye: cimentación, fabricación y montaje de estructuras, y servicio de mantenimiento mecánico y eléctrico de máquinas, equipos e infraestructura en el sector minero.

Execution of civil projects that includes: foundation, manufacture and assembly of structures and mechanical - electrical maintenance service of machinery, equipment and infrastructure in the mining sector.

This certificate is valid from November 28, 2018 until November 27, 2021
Following a certification audit on August 29, 2018
and remains valid subject to satisfactory surveillance audits.
Re certification audit due before August 27, 2021
Issue 1. Certified since November 28, 2018

Authorised by



SGS United Kingdom Ltd
Rossmore Business Park Ellesmere Port Cheshire CH65 3EN UK
t +44 (0)151 350-6666 f +44 (0)151 350-6600 www.sgs.com

HC SGS 9001 2015 0818

Page 1 of 1











This document is issued by the Company subject to its General Conditions of Certification Services accessible at www.sgs.com/terms_and_conditions.htm. Attention is drawn to the limitations of liability, indemnification and jurisdictional issues established therein. The authenticity of this document may be verified at <http://www.sgs.com/en/Our-Company/Certified-Client-Directories/Certified-Client-Directories.aspx>. Any unauthorized alteration, forgery or falsification of the content or appearance of this document is unlawful and offenders may be prosecuted to the fullest extent of the law.

Certificate PE18/819942931
The management system of

DEYFOR E.I.R.L.

Jr. Antonio Astopilco N° 537, Cajamarca
Cajamarca - Perú

has been assessed and certified as meeting the requirements of

ISO 14001:2015

For the following activities

Ejecución de obras civiles que incluye: cimentación, fabricación y montaje de estructuras, y servicio de mantenimiento mecánico y eléctrico de máquinas, equipos e infraestructura en el sector minero.

Execution of civil projects that includes: foundation, manufacture and assembly of structures and mechanical - electrical maintenance service of machinery, equipment and infrastructure in the mining sector.

This certificate is valid from November 28, 2018 until November 27, 2021
Following a certification audit on August 29, 2018
and remains valid subject to satisfactory surveillance audits.
Re certification audit due before August 27, 2021
Issue 1. Certified since November 28, 2018



Authorised by

SGS United Kingdom Ltd
Rossmore Business Park Ellesmere Port Cheshire CH65 3EN UK
t +44 (0)151 350-6666 f +44 (0)151 350-6600 www.sgs.com


HC SGS14001 2015 0818

Page 1 of 1



This document is issued by the Company subject to its General Conditions of Certification Services accessible at www.sgs.com/terms_and_conditions.htm. Attention is drawn to the limitations of liability, indemnification and jurisdictional issues established therein. The authenticity of this document may be verified at <http://www.sgs.com/en/Our-Company/Certified-Clients-Directories/Certified-Clients-Directories.aspx>. Any unauthorized alteration, forgery or falsification of the content or appearance of this document is unlawful and offenders may be prosecuted to the fullest extent of the law.

Apéndice C. Estados financieros DEYFOR 2018 – 2019.

|  DEYFOR EIRL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 30 DE DICIEMBRE DEL 2018 (EXPRESADO EN SOLES) | | | | | |
|---|------|---------------------|---|------|---------------------|
| ACTIVO | NOTA | 2018 | PASIVO | NOTA | 2018 |
| ACTIVO DISPONIBLE Y EXIGIBLE | | | PASIVO CORRIENTE | | |
| EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO | 03 | 71,049.54 | TRIBUTOS, CONTRAPRESTACIONES Y APORTES AL SISTEMA DE PENSIONES Y DE SALUD | 15 | 466,343.56 |
| CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES | 04 | 0.00 | REMUNERACIONES Y PARTICIPACIONES POR PAGAR | 16 | 556,266.73 |
| SERVICIO Y OTROS CONTRATADOS POR ANTICIPADO | 05 | 20,129.46 | CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES - TERCEROS | 17 | 579,211.19 |
| MERCADERIA | 06 | 94,105.32 | OTRAS CUENTAS POR PAGAR | 18 | 290,218.89 |
| PRODUCTOS TERMINADOS (Existencia de servicios terminados) | 07 | 943,554.74 | | | |
| PRODUCTOS EN PROCESO (Existencias de Productos en proceso) | 08 | 806,559.90 | | | |
| MATERIA PRIMA | 09 | 95,681.71 | | | |
| MATERIALES AUXILIARES, SUMINISTROS | 10 | 671,205.75 | | | |
| Total Activo Disponible | | 2,702,286.42 | Total Pasivo Corriente | | 1,892,040.37 |
| ACTIVO INMOVILIZADO | | | PASIVO NO CORRIENTE | | |
| ACTIVO ADQUIRIDO EN ARRENDAMIENTO FINANCIERO | 11 | 1,106,581.68 | OBLIGACIONES FINANCIERAS | 19 | 773,744.92 |
| INMUEBLE MAQ. Y EQUIPO | 12 | 887,826.02 | | | |
| DEPRECIACIÓN, AMORTIZACIÓN Y AGOTAMIENTO ACUMULAD | 13 | -566,701.85 | | | |
| ACTIVO DIFERIDO | 14 | 39,668.04 | | | |
| Total Activo Inmovilizado | | 1,467,373.89 | Total Pasivo No Corriente | | 773,744.92 |
| | | | TOTAL PASIVO | | 2,665,785.29 |
| | | | PATRIMONIO NETO | | |
| | | | CAPITAL | 20 | 703,611.00 |
| | | | RESULTADOS ACUMULADOS | 21 | 673,868.32 |
| | | | UTILIDAD DEL EJERCICIO | | 126,395.70 |
| | | | Total Patrimonio | | 1,503,875.02 |
| TOTAL ACTIVO | | 4,169,660.31 | TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | | 4,169,660.31 |



DEYFOR EIRL

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019

(EXPRESADO EN SOLES)

| ACTIVO | NOTA | 2019 | PASIVO | NOTA | 2019 |
|---|------|---------------------|---|------|---------------------|
| ACTIVO DISPONIBLE Y EXIGIBLE | | | PASIVO CORRIENTE | | |
| EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO | 03 | 89,386.98 | TRIBUTOS, CONTRAPRESTACIONES Y APORTES AL SISTEMA DE PENSIONES Y DE SALUD I | 15 | 392,185.78 |
| CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES | 04 | 731,244.34 | REMUNERACIONES Y PARTICIPACIONES POR PAGAR | 16 | 523,672.40 |
| SERVICIO Y OTROS CONTRATADOS POR ANTICIPADO | 05 | 30,192.88 | CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES - TERCEROS | 17 | 901,346.33 |
| MERCADERIA | 06 | 47,272.33 | OTRAS CUENTAS POR PAGAR | 18 | 290,218.89 |
| PRODUCTOS TERMINADOS (Existencia de servicios terminados) | 07 | 871,160.02 | CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS | 19 | 380,000.00 |
| PRODUCTOS EN PROCESO (Existencias de Productos en proceso) | 08 | 840,133.71 | | | |
| MATERIA PRIMA | 09 | 88,217.61 | | | |
| MATERIALES AUXILIARES, SUMINISTROS | 10 | 963,765.27 | Total Pasivo Corriente | | 2,487,423.40 |
| Total Activo Disponible | | 3,661,373.14 | | | |
| ACTIVO INMOVILIZADO | | | PASIVO NO CORRIENTE | | |
| ACTIVO ADQUIRIDO EN ARRENDAMIENTO FINANCIERO | 11 | 1,312,931.95 | OBLIGACIONES FINANCIERAS | 20 | 1,912,845.37 |
| INMUEBLE MAQ.Y EQUIPO | 12 | 1,499,132.96 | | | |
| DEPRECIACIÓN, AMORTIZACIÓN Y AGOTAMIENTO ACUMULADO | 13 | -864,099.88 | Total Pasivo No Corriente | | 1,912,845.37 |
| ACTIVO DIFERIDO | 14 | 183,688.60 | | | |
| Total Activo Inmovilizado | | 2,131,653.63 | TOTAL PASIVO | | 4,400,268.77 |
| | | | PATRIMONIO NETO | | |
| | | | CAPITAL | 21 | 703,611.00 |
| | | | RESULTADOS ACUMULADOS | 22 | 559,690.27 |
| | | | UTILIDAD DEL EJERCICIO | | 129,456.59 |
| | | | Total Patrimonio | | 1,392,757.86 |
| TOTAL ACTIVO | | 5,793,026.77 | TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | | 5,793,026.63 |

Apéndice D. Encuesta de satisfacción al Cliente DEYFOR – 2019.

| | | |
|--|--|--|
|  VERSIÓN: 03 | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | CÓDIGO: FO-DE-15 |
| | SOLICITUD DE ACCIÓN CORRECTIVA PREVENTIVA | APROBACIÓN: 13/03/2019 REVISIÓN: 11/03/2019 PÁGINA: 1 de 2 |

| | | | |
|--|--|---|--|
| Nº Registro | SACP 52 | Centro de Costo / Proceso: | Todos los procesos |
| <input type="checkbox"/> OHSAS 18001 | Cláusula: | | |
| <input type="checkbox"/> ISO 9001 | Cláusula: | | |
| <input type="checkbox"/> ISO 14001 | Cláusula: | | |
| <input checked="" type="checkbox"/> OTROS: Resultados de encuesta de satisfacción al cliente | | | |
| 1. ORIGEN | <input type="checkbox"/> Auditoría interna | <input type="checkbox"/> Incidente | <input type="checkbox"/> Incumplimiento de desempeño ambiental |
| | <input type="checkbox"/> Auditoría externa | <input type="checkbox"/> Accidente | <input type="checkbox"/> Incumplimiento de legislación |
| | <input type="checkbox"/> Salida no conforme | <input type="checkbox"/> Enfermedad | <input type="checkbox"/> Análisis de indicadores |
| | <input type="checkbox"/> Otro: Resultados de encuesta de satisfacción al cliente – Segundo semestre del 2019 | | |
| 2. CLASIFICACIÓN | <input checked="" type="checkbox"/> Observación | <input type="checkbox"/> No conformidad | <input type="checkbox"/> Oportunidad de Mejora |
| 3. TIPO | <input type="checkbox"/> Acción Inmediata y/o Mitigación | <input checked="" type="checkbox"/> Acc. Correctiva | <input type="checkbox"/> Acc. Preventiva |
| FECHA | INFORMADO POR | ACEPTADO POR | PLAZO EJECUCIÓN (5, 7) |
| 03/03/2020 | Daisy Carrasco | Logística – Dirección estratégica | Marzo-Abril |
| 4. DESCRIPCIÓN DEL HALLAZGO | | | |
| Resultados y conclusiones de análisis de encuesta de satisfacción del cliente: | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - El resultado de satisfacción del cliente durante el segundo semestre del año 2019 indica una baja en comparación al primer semestre 2019 - Se evidencia que la mayoría de los encuestados con un 70% reflejan una satisfacción “buena”, mientras que un 30% refleja una satisfacción “regular” y 0% respondieron malo. Dichos resultados indican una disminución del 26% de la satisfacción del cliente respecto a la evaluación del primer semestre. Lo cual es un dato que incentivará a la alta dirección a tomar medidas urgentes al respecto. - Dos de los encuestados del proyecto Talleres Yanacocha norte, mencionaron que si bien es cierto felicita a la empresa por buen servicios que brinda, con profesionales con alto conocimiento, cumplimiento de los plazos, sin embargo se debe hacer mayor seguimiento a la calidad de los productos terminados que se solicitan como lo son; letreros, estantes, pasamanos, banners entre otros productos, ya que estos llegan sin presentar calidad, dichos producto terminados son tercerizados por lo que se ha estado confiando en los proveedores, detectándose en logística la falta de supervisión del producto, sin embargo a partir de la fecha se están tomando acciones para mejorar ello e inspeccionar el producto antes de enviarlo al cliente. - Se evidencia una mejora notable en el proceso logístico que en anteriores evaluaciones hacían hincapié, - Uno de los clientes resalta que la organización debe enfocarse más en la comunicación ya que se evidenció durante el segundo trimestre una desviación de la comunicación directa con el mismo. Sin embargo, esta se solucionó a través de acuerdos plasmados en una reunión con dicho cliente. Luego - En su mayoría los clientes indican que la organización cuenta con cuenta con profesionales altamente capacitados y poseen buenas competencias, ya que se evidencia un buen trabajo durante el desarrollo - Finalmente se concluye que la satisfacción en este periodo en comparación con las anteriores es la más baja debido a que los clientes hicieron mucho hincapié en el nuevo servicio que Deyfor estaba brindando el cual era proveer productos metálicos o de madera pequeños que terciaría como: estantes, barandas, escaleras pequeñas, entre otros. Por ser un servicio nuevo se observaron deficiencias en cuanto a la inspección de la calidad antes de entregarla al cliente. | | | |
| 5. ACCIONES INMEDIATAS Y/O DE MITIGACIÓN (Cuando corresponda) | | | |
| NA | | | |

| | | |
|--|--|---|
|  VERSIÓN: 03 | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | CÓDIGO: FO-DE-15 |
| | SOLICITUD DE ACCIÓN CORRECTIVA PREVENTIVA | APROBACIÓN: 13/03/2019 REVISIÓN: 11/03/2019 PÁGINA: 2 de 2 |

| 6. ANÁLISIS DE LAS CAUSAS QUE ORIGINARON LA SACP | | | | |
|--|--|---|---|---|
| <i>Metodología 5 POR QUÉS</i> | | | | |
| | HALLAZGO ENCONTRADO | POSIBLE SOLUCIÓN | | |
| 1 ¿POR QUÉ? | El cliente percibió productos entregados son de baja calidad | Mejorar la calidad, realizar inspecciones de calidad con un especialista | | |
| 2 ¿POR QUÉ? | Los productos fueron tercerizados | Mejorar la calidad, realizar inspecciones de calidad con un especialista | | |
| 3 ¿POR QUÉ? | No se evaluaron a esos proveedores | Realizar una buena selección y evaluación a los proveedores de productos tercerizados | | |
| 4 ¿POR QUÉ? | Se escogió al proveedor por urgencia del cliente | Realizar una buena selección y evaluación a los proveedores de productos tercerizados | | |
| 5 ¿POR QUÉ? | - | - | | |
| 7. PLAN DE ACCIÓN | | | | |
| Nº | Descripción | Plazo | Responsable | OK |
| 1 | Implementar un formato Checklist para verificación de los productos fabricados tercerizados que son solicitados por el cliente | 16/03/2020 | Ingeniero de oficina técnica / supervisor logístico | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Asignar a un responsable/ especialista para el llenado y verificación del checklist | 16/03/2020 | Ingeniero de oficina técnica / supervisor logístico | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Realizar una evaluación a los proveedores de manera mas precisa. Revisar el proceso de selección y evaluación de proveedores | 16/03/2020 | supervisor logístico | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Implementar un plan de comunicación con el cliente y las demás partes interesadas | 16/03/2020 | Gerencia/ coordinadora SIG | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Anexo: | <input type="checkbox"/> Gráfico | <input type="checkbox"/> Info Complementaria | <input type="checkbox"/> Foto | Otro: |
| 8. ANÁLISIS DEL RIESGO DE LA SOLUCIÓN PROPUESTA (CUANDO CORRESPONDA) | | | | |
| ¿La solución requiere evaluación del riesgo? | | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> No | Referencia |
| ¿Está identificado? | | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> No | |
| Riesgo: | | Decisión: | | Elaborado por: |
| 9. ¿ES NECESARIO ACTUALIZAR LOS RIESGOS Y OPORTUNIDADES DETERMINADOS DURANTE LA PLANIFICACIÓN? | | | | |
| <input type="checkbox"/> SI | | <input checked="" type="checkbox"/> NO | | ISO 9001 (Calidad) <input type="checkbox"/> |
| | | | | ISO 14001 (Medio Ambiente) <input type="checkbox"/> |
| 10. ¿ES NECESARIO HACER CAMBIOS AL SISTEMA DE GESTIÓN ? | | | | |
| <input type="checkbox"/> SI | | <input checked="" type="checkbox"/> NO | | ISO 9001 (Calidad) <input type="checkbox"/> |
| | | | | ISO 14001 (Medio Ambiente) <input type="checkbox"/> |
| 11. CIERRE: VERIFICACIÓN DE LA EFICACIA DE LA ACCIÓN TOMADA | | | | |
| <input type="checkbox"/> Conforme | | <input type="checkbox"/> No Conforme | | |
| Observaciones: | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Todas las actividades planificadas para marzo, debido al contexto se están programando para el mes de Junio, debido a que por el estado de emergencia solo se está atendiendo con servicios urgentes al cliente, mas no programaciones o trabajos planificados. - El plan de comunicación ya se ha difundido. | | | | |
| Fecha | Responsable Cierre | Firma | | |
| 01/07/2019 | Edison Huamán Tunante | | | |

Este documento es propiedad intelectual de DEYFOR EIRL. Se prohíbe su reproducción total o parcial.
 Documento no controlado al imprimirse, verificar su vigencia antes de su uso.



Nota. Extraído de DEYFOR.

Apéndice E. Informe de Hallazgos encontrados en el proceso de Logística.

| | | |
|--|-------------------------------------|---|
|  VERSIÓN: 02 | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | CÓDIGO: FO-DE-10 |
| | INFORME EJECUTIVO | APROBACIÓN: 13/03/2020 REVISIÓN: 11/03/2020 PÁGINA: 1 de 6 |

INFORME N°: NOMBRE DEL PROCESO-DEY-001-2020

"INFORME DE HALLAZGOS ENCONTRADOS EN EL PROCESO DE LOGÍSTICA"

DE: Alva Cabrera Freddy Omar
Supervisor de Logística y Transportes

PARA: Huaman Tunante Edison
Gerente de Operaciones

ASUNTO: Informe de Hallazgos encontrados en el proceso de logística.

FECHA: 26/ 05 /2020

1. OBJETIVOS:

- Identificar los principales problemas y diseñar un plan de mejoras para optimizar los procesos reducir y/o eliminar costos y actividades que limitan el eficiente desempeño del área de Logística de DEYFOR E.I.R.L.
- Ordenar los procesos logísticos (Compras, despachos, proveedores, almacenes, etc) para realizar una cadena de procesos que facilite el control de los activos y bienes de la empresa DEYFOR E.I.R.L.

2. DESPLIEGUE

El presente análisis situacional se realiza en el área de Logística de la empresa DEYFOR E.I.R.L., que presenta algunos inconvenientes en el desarrollo de sus actividades diarias; basados en problemas tales como, desorden, malas prácticas, incorrecto control de sus procesos, entre otros.

En primer lugar, se recomienda utilizar un diagnóstico situacional para identificar las oportunidades de mejora existentes, así como los problemas encontrados, señalando las posibles causas que inciden en la aparición de dichos problemas.

Posteriormente se recomienda priorizar las causas encontradas y así establecer las oportunidades de mejora estratégicas en dicha área.

Para esto se deben formular propuestas de mejora para cada oportunidad, analizando el impacto de cada propuesta con el fin de establecer prioridades para la posible implementación acompañado de un cronograma de actividades, donde se

| | | |
|--|-------------------------------------|---|
|  VERSIÓN: 02 | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | CÓDIGO: FO-DE-10 |
| | INFORME EJECUTIVO | APROBACIÓN: 13/03/2020 REVISIÓN: 11/03/2020 PÁGINA: 2 de 6 |

especificarían los responsables, la duración aproximada de cada actividad, así como los recursos necesarios para la implementación.

3. RESULTADOS:

Identificadas las causas que inciden en la aparición de problemas es necesario establecer las causas potenciales y convertirlas en objetivos de mejora.

- Retrasos en la entrega de requerimientos.
- Indicadores de gestión mal definidos o inexistentes.
- No existen indicadores de desempeño.
- Uso de un sistema informático ineficiente por parte del personal.
- Falta de control de calidad en la recepción y despacho de productos.
- Cambios a última hora de pedidos, así como de sus cantidades
- Artículos extraviados, obsoletos, defectuosos, devoluciones.
- Familias y código de productos no muy bien definidos.
- Omisión del proceso de selección de proveedores.
- No existe una correcta evaluación y reevaluación de proveedores.
- Criterios de selección, evaluación y reevaluación de proveedores demasiados genéricos.
- Cumplimiento parcial de los procesos Logísticos.
- Escasa Capacitación al personal logístico.
- Deficiente control de inventario.
- Falta de una correcta definición de stock delantero y de reserva.
- Incorrecta disposición de los productos en los almacenes (Productos más usados sin ubicación privilegiada, artículos si ubicación definida, espacios obstruidos, espacios libres en las estanterías, algunos productos superan el tamaño en los espacios en las estanterías, falta de espacios en las estanterías).
- Requerimiento de materiales deficientes por parte de nuestros clientes internos.
- Existen pocos o insuficientes equipos para el manejo de materiales (almacén, compras)

| | | |
|--|-------------------------------------|---|
|  VERSIÓN: 02 | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | CÓDIGO: FO-DE-10 |
| | INFORME EJECUTIVO | APROBACIÓN: 13/03/2020 REVISIÓN: 11/03/2020 PÁGINA: 3 de 6 |

4. TRATAMIENTO:

- Utilizar formatos de controles ya existente en el caso de no existir se generar un formato para el proceso.
- Identificar los productos que tienen alta rotación para de esta forma generar un sistema de alerta y dar aviso para generar los pedidos y aprobación de compra de la gerencia.
- Definir indicadores estratégicos logísticos, que permitan obtener un mejor análisis de la organización.
- Establecer una correcta política de control de inventarios eficiente, buscando con ello tener un registro detallado de los materiales existentes.
- Determinar áreas especiales para productos con condiciones especiales para su almacenamiento, logrando con ello una correcta distribución de materiales en los almacenes, ya que no existen ubicaciones pre-asignadas. Los productos se almacenan según disponibilidad de espacio y/o criterio del almacenista.
- Cumplimiento del cronograma de capacitación al personal de Logística, con temas que permitan a portar a su área y a la organización.
- Capacitar al personal para la realización de un adecuado requerimiento de materiales y así evitar requerimientos rechazados.
- Establecer controles de calidad en la recepción y despacho de materiales equipos y/o herramientas.
- Establecer controles de seguimiento en la compra y envío de productos para así evitar demoras en la entrega del mismo al cliente, estableciendo para ello indicadores de desempeño del personal del área.
- Establecer subcriterios en la selección, evaluación y reevaluación de proveedores, que sean más específicos para así tener una mejor información del desempeño de los mismos.
- Realizar mejoras en el sistema DEYFOR LOGISTIC , que se adecuen al proceso actual del área de logística.

| | | |
|--|-------------------------------------|---|
|  VERSIÓN: 02 | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | CÓDIGO: FO-DE-10 |
| | INFORME EJECUTIVO | APROBACIÓN: 13/03/2020 REVISIÓN: 11/03/2020 PÁGINA: 4 de 6 |

5. RECOMENDACIONES

- Para que el proceso de implementación sea un éxito se recomienda la activa participación por parte de Gerencia y el personal implicado en el proceso de mejoramiento.
- Brindar capacitaciones al personal para que aumenten los conocimientos y aporten ideas para lograr un mejor desempeño dentro de las actividades.
- Establecer una estrategia diferenciada de abastecimiento que permita:
 - Un compromiso con los proveedores
 - Disminuir los costos administrativos
 - Obtener mejores precios y calidad de los artículos.
 - El compromiso de cumplir con los procedimientos logísticos establecidos.
- Se recomienda implementar un sistema de control continuo de artículos basados en el análisis ABC, debido a que la utilización de esta herramienta incide en las políticas de inventario y estrategias de compra



Alva Cabrera Freddy Omar
Supervisor de logística y transportes

| | | |
|--|-------------------------------------|---|
|  VERSIÓN: 02 | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | CÓDIGO: FO-DE-10 |
| | INFORME EJECUTIVO | APROBACIÓN: 13/03/2020 REVISIÓN: 11/03/2020 PÁGINA: 5 de 6 |

6. ANEXOS:

INDICADOR LOGÍSTICO:

Superar un 95% de entrega de requerimientos atendidos.

INDICADORES 2019



VERSIÓN:

INDICADORES LOGÍSTICOS

Indicador Atendidos



| MES | REQUERIMIE | ATENDIDOS | PARCIAL | RECHAZA | ESPER | PORCEN |
|------------|------------|-----------|---------|---------|-------|---------|
| ENERO | 353 | 329 | 0 | 24 | 0 | 100 |
| FEBRERO | 303 | 290 | 0 | 13 | 0 | 100 |
| MARZO | 281 | 264 | 0 | 17 | 0 | 100 |
| ABRIL | 185 | 175 | 0 | 10 | 0 | 100 |
| MAYO | 233 | 214 | 0 | 19 | 0 | 100 |
| JUNIO | 212 | 206 | 0 | 6 | 0 | 100 |
| JULIO | 219 | 212 | 0 | 7 | 0 | 100 |
| AGOSTO | 209 | 197 | 1 | 11 | 0 | 99.5215 |
| SEPTIEMBRE | 225 | 206 | 5 | 12 | 1 | 96.8889 |
| OCTUBRE | 238 | 231 | 1 | 6 | 0 | 99.5798 |
| NOVIEMBRE | 243 | 228 | 1 | 9 | 5 | 97.5309 |
| DICIEMBRE | 198 | 185 | 5 | 8 | 0 | 97.4747 |

Este documento es propiedad intelectual de DEYFOR EIRL. Se prohíbe su reproducción total o parcial.

Documento no controlado al imprimirse, verificar su vigencia antes de su uso.



| | | |
|--|-------------------------------------|---|
|  VERSIÓN: 02 | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | CÓDIGO: FO-DE-10 |
| | INFORME EJECUTIVO | APROBACIÓN: 13/03/2020 REVISIÓN: 11/03/2020 PÁGINA: 6 de 6 |

INDICADOR 2020

| | |
|--|-------------------------------|
|  VERSIÓN: 02 | INDICADORES LOGÍSTICOS |
|--|-------------------------------|

Indicador Atendidos



| MES | REQUERIMIENTO | ATENDIDOS | PARCIAL | RECHAZADOS | ESPERA | PORCENTAJE |
|---------|---------------|-----------|---------|------------|--------|------------|
| ENERO | 211 | 204 | 1 | 6 | 0 | 99.5261 |
| FEBRERO | 217 | 202 | 11 | 2 | 2 | 94.0092 |
| MARZO | 127 | 96 | 23 | 5 | 3 | 79.5276 |
| ABRIL | 7 | 0 | 5 | 0 | 2 | 0 |
| MAYO | 25 | 3 | 15 | 0 | 7 | 12 |

Este documento es propiedad intelectual de DEYFOR EIRL. Se prohíbe su reproducción total o parcial.
 Documento no controlado al imprimirse, verificar su vigencia antes de su uso.



Apéndice F. Informe de Evaluación de Riesgos Psicosociales

| | | | |
|---|------------------|------------------------|-----------------------|
|  | RESERVADO | Fecha: | Propuesta: |
| | Ejemplar N° 1 | 12 de Febrero del 2019 | MS-MO-009-2019 |
| INFORME DE EVALUACIÓN PSICOSOCIAL | | | |

INFORME DE EVALUACION DE RIESGOS PSICOSOCIALES

Empresa: DEYFOR E.I.R.L

SEDE: CAJAMARCA

**ELABORADO POR: SERVICIOS INTEGRALES
DE SALUD MONTE SINAI SAC**



LUIS JULCAMORO CARRASCAL

**MEDICO OCUPACIONAL-
MAESTRIA EN ERGONOMIA Y
PSICOSOCIOLOGIA LABORAL**

(Firma manuscrita)
Dr. Luis Monto Inuancan Carrascal
MEDICO OCUPACIONAL ASSESOR
CIP: 3274

AGOSTO- SETIEMBRE DEL 2019

Todos los derechos de esta documentación están reservados por el propietario, nadie está autorizado a difundir o reproducir total o parcialmente esta información sin autorización previa del propietario por considerarse su contenido como reservado, en caso de detectarse en condición fuera de control deberá reportarse de inmediato al área de Seguridad y Salud en el Trabajo

| | | | |
|---|------------------|------------------------|-----------------------|
|  | RESERVADO | Fecha: | Propuesta: |
| | Ejemplar N° 1 | 12 de Febrero del 2019 | MS-MO-009-2019 |
| INFORME DE EVALUACIÓN PSICOSOCIAL | | | |

Tabla N°4.1: Áreas: Número de Puestos evaluados

| N° | AREAS | PUESTOS | N° DE COLABORADORES EVALUADOS POR PUESTO | TOTAL DE EVALUADOS |
|------------------------------|----------------|--|--|-------------------------------|
| 1 | ADMINISTRATIVO | Asistente logístico | 1 | 1 |
| | | Encargado de Transportes/ Supervisor Logístico | 1 | 1 |
| | | Coordinador logístico satelital | 1 | 1 |
| | | Asistente administrativa | 1 | 1 |
| | | Supervisor ssoma | 1 | 1 |
| | | Asistente ssoma | 1 | 1 |
| | | Asistente de recursos humanos | 1 | 1 |
| | | Jefe de OGP | 1 | 1 |
| | | Coordinador del sig | 1 | 1 |
| | | Jefe de contabilidad | 1 | 1 |
| | | Gerente Administrativo | 1 | 1 |
| | | 2 | OPERATIVO | Jefe de proyectos y servicios |
| Operario mecánico soldador | 1 | | | 1 |
| Supervisor de obra | 1 | | | 1 |
| Técnico supervisor | 2 | | | 2 |
| Operario de mantenimiento | 3 | | | 3 |
| Ayudante soldador | 1 | | | 1 |
| Técnico electricista | 2 | | | 2 |
| Supervisor SSOMA de proyecto | 1 | | | 1 |
| Operador de camión grúa | 1 | | | 1 |
| Operario de infraestructura | 2 | | | 2 |
| Operario en Melamine | 1 | | | 1 |
| Técnico mecánico líder | 1 | | | 1 |
| Planner | 1 | | | 1 |
| Maestro de Obra | 1 | | | 1 |
| TOTAL DE EVALUADOS | | | | 30 |

Todos los derechos de esta documentación están reservados por el propietario, nadie está autorizado a difundir o reproducir total o parcialmente esta información sin autorización previa del propietario por considerarse su contenido como reservado, en caso de detectarse en condición fuera de control deberá reportarse de inmediato al área de Seguridad y Salud en el Trabajo

| | | | |
|---|------------------|------------------------|-----------------------|
|  | RESERVADO | Fecha: | Propuesta: |
| | Ejemplar N° 1 | 12 de Febrero del 2019 | MS-MO-009-2019 |
| INFORME DE EVALUACIÓN PSICOSOCIAL | | | |

6. RESULTADOS GENERALES

6.1 Resultado según Método de Evaluación de Factores Psicosociales en el Trabajo

Tabla N°6.1.1: Resultados Generales en cifras absolutas

| FACTORES PSICOSOCIALES -DEYFOR E.I.R.L. 2019 | | | |
|---|----------|-----------|----------|
| Factor | Alto | Medio | Bajo |
| Condiciones del lugar de trabajo | 3 | 17 | 10 |
| Carga de trabajo | 0 | 23 | 7 |
| Contenido y características de la tarea | 3 | 21 | 6 |
| Exigencias laborales | 6 | 21 | 3 |
| Papel laboral y desarrollo de la carrera | 2 | 19 | 9 |
| Interacción social y aspectos organizacionales | 1 | 9 | 20 |
| Remuneración del Rendimiento | 7 | 9 | 14 |
| Resultado valor | 1 | 21 | 8 |

Tabla N°6.1.2: Resultados Generales expresados en porcentaje

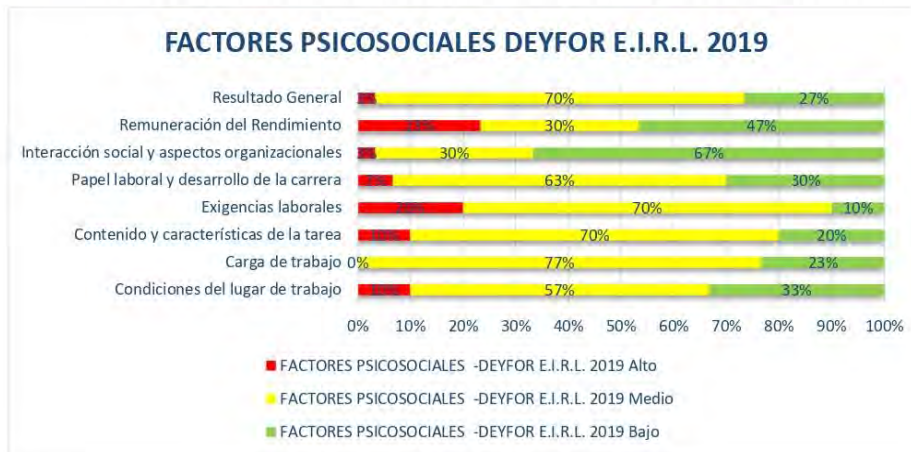
| FACTORES PSICOSOCIALES -DEYFOR E.I.R.L. 2019 | | | |
|---|-----------|------------|------------|
| Factor | Alto | Medio | Bajo |
| Condiciones del lugar de trabajo | 10% | 57% | 33% |
| Carga de trabajo | 0% | 77% | 23% |
| Contenido y características de la tarea | 10% | 70% | 20% |
| Exigencias laborales | 20% | 70% | 10% |
| Papel laboral y desarrollo de la carrera | 7% | 63% | 30% |
| Interacción social y aspectos organizacionales | 3% | 30% | 67% |
| Remuneración del Rendimiento | 23% | 30% | 47% |
| Resultado General | 3% | 70% | 27% |

Todos los derechos de esta documentación están reservados por el propietario, nadie está autorizado a difundir o reproducir total o parcialmente esta información sin autorización previa del propietario por considerarse su contenido como reservado, en caso de detectarse en condición fuera de control deberá reportarse de inmediato al área de Seguridad y Salud en el Trabajo

RESERVADO DOCUMENTO DE LA EMPRESA SERVICIOS INTEGRALES DE SALUD MONTE SINAI S.A.C.

| | | | |
|---|------------------|------------------------|-----------------------|
|  | RESERVADO | Fecha: | Propuesta: |
| | Ejemplar N° 1 | 12 de Febrero del 2019 | MS-MO-009-2019 |
| INFORME DE EVALUACIÓN PSICOSOCIAL | | | |

Cuadro N°6.1.1: Grafico Resultados Generales Expresados en Barras



N° de evaluados = 30

Factores de Riesgo

Los factores de riesgo que los evaluados perciben como riesgo Alto son remuneración del rendimiento, exigencias laborales, Contenido y características de la tarea, condiciones del lugar de trabajo, papel laboral y desarrollo de la carrera e interacción social y aspectos organizacionales.

Análisis Situacional

Se logró levantar la siguiente información: los trabajadores se encuentran conformes con la empresa, perciben que existen buenas condiciones del lugar de trabajo, existe una buena organización, existe un buen trato entre compañeros y jefes, por otra parte consideran que son parte importante de la organización, se sienten bien por las actividades que realizan dentro de la empresa, aunque existe una alta exigencia laboral. Por lo general los trabajadores consideran que Deyfor E.I.R.L. Es un lugar adecuado para trabajar.

Todos los derechos de esta documentación están reservados por el propietario, nadie está autorizado a difundir o reproducir total o parcialmente esta información sin autorización previa del propietario por considerarse su contenido como reservado, en caso de detectarse en condición fuera de control deberá reportarse de inmediato al área de Seguridad y Salud en el Trabajo

RESERVADO DOCUMENTO DE LA EMPRESA SERVICIOS INTEGRALES DE SALUD MONTE SINAI S.A.C. 9

Apéndice G. Entrevista a jefaturas de DEYFOR para conocer las causas del problema central

Entrevista

Nombre y Cargo 1

C.C – Jefe oficina de gestión de proyecto

Nombre y Cargo 2

A.Z. – Jefe de proyecto y servicios

Problema central: Gestión deficiente de inventarios y logística.

Preguntas a jefaturas

1. Cuéntanos como se realiza el trabajo de Gestión de inventario/logística, nivel de involucramiento o este proceso te afecta indirectamente?

- i) No estoy directamente involucrado, soy un cliente interno del área logística, estamos día a día haciendo seguimiento, si bien ha mejorado, pero si hay cosas que, si necesitamos mejorar, hay cosas que, si deben tener en un procedimiento, si no hacerle un seguimiento y medirlo si es que está funcionando o no, o si está dando resultado, ir por una línea de buenas prácticas.
- ii) Concuero con el punto mencionado anteriormente, hemos identificado problemas en la atención a requerimientos (realizados al área de logística) para identificar algún material o equipo cuya compra sea tarde, antes de iniciar cada proyecto, coordinamos con cada el equipo con el material que consideramos críticos al proyecto, con los parámetros que nos dan. Cierta porcentaje de la atención interna ha mejorado. Falta una metodología para coordinar el área, que se adapte a nuestras necesidades, es sumamente importante. Que es un proceso logístico y cadena de suministro, la gente en el proceso está comprometida, solo le falta enfoque, falta la persona de ese conjunto de ideas, que saque ese proceso

2. ¿Considera el problema central detectado es atingente a las problemáticas de DEYFOR y que impide el logro de los objetivos propuesto?

- i) Es el corazón de la empresa, lamentablemente por la mala gestión se han tenido que tomar acciones de recuperación muchas veces asumidas por la empresa, se debe reestructura el área de logística, algo interesante, anteriormente se restructuro para atacar los problemas y mejorar los servicios, (no obstante) hay ciertas limitaciones con los proveedores cuando se realizan las licitaciones, para cuando se pase a una etapa de ejecución, para conocer de donde se sacó este producto, ya que en la ejecución se realiza plan B C o D, el proceso no es óptimo, pero es adecuado. Si bien se contrata más personal, todos hacen los mismos y no hacen trabajos especializados para la toma de decisiones. (concluyendo) falta estructural el área.
- ii) También el trabajo de supervisores y tener un líder de estos supervisores, que controle los tiempos de los proyectos. Actualmente en el nivel local es reconocida, y ya estamos entrando al mercado nacional, tuvimos trabajos cercanos en el departamento de Trujillo, en la Oroya, (18 horas), en este punto se vio las dificultades, ya que tampoco se involucraron los demás equipos, el alojamiento, manejo de personal, cada región tiene diferentes culturas y diferentes tratos.
- iii) Si está muy relacionado con los objetivos de la empresa, por experiencia propia, las empresas donde he estado tienen el mismo problema con su logística, DEYFOR lo repite, muchas empresas desconocen o no le prestan interés en esa área al servicio, y a los objetivos que tiene la empresa. Se debiese hacer un plan, sus flujogramas, existe una oportunidad de mejora, no es el problema del personal, considerar desde los proveedores, un gran número de proveedores, ponerse indicadores este mes voy a tener dos o tres proveedores de cualquier rubro, sea eléctrico, sanitario, etc. sin improvisar tanto, la planificación en básica afectando a los objetivos, misión y visión; se deben visualizar las diferentes áreas,

proveedores logísticas, compras, cotizaciones, (se debe) reestructurar el área una vez para poder hacer todo esto, necesitas profesionales que tengan la capacidad para manejar la empresa, estas personas te arman el plan pero solo es el inicio, para ello tu personal tiene que estar capacitado, al personal le falta capacitación. (...) Se requiere contratar alguien con experiencia, conocimientos, como ejecutar, medir y como hacer que esta área sea eficiente, completando el círculo, poner a un líder con experiencia profesional. Veo que entra mucha gente al área logística, principalmente muchos asistentes, ellos no tienen la capacidad para generar cambios solo siguen el mismo sistema.

3. ¿Cuáles son las causas que están ocasionando el problema?

1. Falta de Capacidades, aptitudes debido a que las personas no tienen experiencia en trabajos donde las organizaciones y otras empresas ya maneja un sistema estructurado, tenemos personas que por los resultados que emiten no tienen un panorama, aplicar buenas prácticas, se trabajó por ensayo-error, otras empresas manejan estas prácticas en rubro... (concluyendo) falta de entrenamiento, manejar habilidades duras, cursos son caros, por tanto, se debe reclutar gente con personal que sepa ya estas conocimientos, o hayan servido en otras empresas con buenas practica y aplicar estas medidas
2. Especialista en el rubro, que tenga los conocimientos bien interiorizados, delegue, como tener su organigrama dentro del área, ya sepa cómo hacer un seguimiento, formato, tener ciertas reuniones efectivas, buscando las oportunidades de mejora
3. Desde mi equipo de operaciones pedimos que los requerimientos para el área de logística cumplan debidamente con: i) registro, ii) procesos, iii) cotización, iv) compra, v) suministro y vi) transporte, que es cuando se llega al fin al proyecto.

(aunque también nosotros deberíamos) dar mayor detalle para realizar las acciones, evitando malograr la cadena de abastecimiento.

4. Consideremos que, en el proceso de seguimiento, hemos establecido requerimientos locales y nacionales para establecer los tiempos. Además, se debería realizar una estandarización de cada producto y material, que vamos a suministrar, no se va a poder realizar una rotación de consumibles que sea de uso para la empresa, si identificamos los productos que más se compran, necesitamos que el área trabaje en ello, si un producto llega quien establece las características, para mejorar las compras y la calidad del producto
5. Software, un mismo producto tiene hasta seis diferentes descripciones, el sistema te permite planificar el material, se permite poner en rubro sanitario, cuando se quiere hacer un estudio de datos
6. Quien lidera el software tuviera ya esta buena práctica de estandarizar, todo el mundo se alinea, ya que entrenara a todos los usuarios, tenemos estos resultados de desorden como tener un producto con 6 nombres distintos. Es un problema de alta latencia. Se requiere que una persona sea quien materializa la descripción de un producto, por ejemplo, un tornillo, tiene casi 6 nombres distintos
7. Acciones de mejoras que se toma el área no se difunden, no venden su imagen, esfuerzo, desempeño hacia todas las áreas. Si se realizó algo, no se sabe. No muestran indicadores de desempeños, se tuvieron varios reclamos de clientes internos, a nosotros nos influye que estos requerimientos (no se cumplan). Desde un punto de vista externo, falta de presencia del líder en conferencias internacionales, falta posicionamiento de este líder con la empresa y con el mercado. Falta participación de líderes de logística en eventos externos, juntas con proveedores y clientes. No ser consciente en la necesidad del área, ser reactivos

8. Tuvimos problemas con el proyecto en La Oroya, tuvimos que realizar trámites legales por el contrato, el líder
9. Viene ligado mucha a la cualidad del servicio, el movimiento de materiales fluctúa demasiado, en las siguientes solo suministros sanitarios, en el tema de proyectos tiene un cronograma, el líder de ese proyecto podría hacer una planificación, para que la empresa decida si tiene el crédito o pedir y entregar esos productos o maquinaria. Nosotros ya tenemos servicios más de un año, ya con el historial que tenemos, ya deberías realizar los indicadores con un historio de cada mes y cada semana una cifra de flujo de cajas. Y poder sacar proyecciones anuales.
10. Debe tener un buen análisis por parte de la gerencia, y que no sea afectado por las demás áreas, si tenemos un requerimiento de dos días, y pasan 4 días, y luego te entera que la empresa no tenía flujo de caja... si tu no lo tienes es que la planificación no se ha hecho, hay que hacer un análisis de riesgo, (pero realmente) hacer un análisis en riesgo, que pasaría si me quedo sin flujo de caja, ¿debo obtener un préstamo o crédito?. Se debe hacer un análisis de riesgo, buscamos las respuestas a estos riesgos, no se tiene un buen plan,
11. Trabajos nacionales se puede hablar de una causa, ya que todo está centralizado el trabajo de DEYFOR. (Discusión sobre la validación de causa de entorno).
(concluyo que) la empresa no presenta protocolos o estándares específicos cuando realiza trabajos fuera de su zona de influencia, (es decir) bajo la zona donde puede realizar requerimientos para proyectos locales versus un requerimiento de proyectos nacionales como La Oroya.
12. Si hay oportunidades de mejora en el *Team* administrativo, vemos por ejemplo falta involucramientos a los diferentes proyectos, hacer reuniones con las

jefaturas, visitar las obras, que sepan de las necesidades. Hay una ligera inclinación de cuando un proyecto inicial, se contrata personal, pero no con las cualidades que se necesitan, si no se contrata con personal que no cumple con los requerimientos, (si no que se contrata) siendo más barato o personal que encontraron (sin una búsqueda dedicada); no pasan una entrevista, o si pasa una entrevista si el señor tiene esas cualidades, mala selección del personal. (...)

Responsabilidad de la información, quien es el responsable de seguridad, que lo haga el asistente y si está mal, el asistente tiene la culpa. Control de proveedores y facturas, se le pregunta, pero te dice que ella no está a cargo de eso. Flujo de cajas, eso debería ver administración, pero lo ve logística

13. La empresa es familiar y debería ver esa soltura y confianza de comentar las problemáticas de la empresa, y quizás por no recibir un reproche se obvia
14. Tareos: no se tiene la paciencia suficiente para resolver los problemas, (el personal de Recursos Humanos) no devuelven las llamadas, no son explicados a los trabajadores. Hay reclamos sobre los descuentos que se realizan a los trabajadores, la información con la que van a cerrar el mes, no se la comparten al trabajador, (y si la compartiesen antes) se evita un reclamo. No se sabe si a fin de mes si tenemos el sueldo para todos los colaboradores, afectando el servicio
15. Responsabilidad de formación, Tareos, forma de pagos, es el área de gestión de RRHH, lo delegan al Residente, y se forman confusiones, dar la responsabilidad al Residente, le quita capacidad de liderazgo, lo ven como una persona que no trae
16. Reuniones en las que participo, son las reuniones de comité que son las reuniones de seguridad, y voy como invitado. Solo las hago con mi equipo de trabajo. Me solicitan reportes mensuales, indicadores de desempeño e informe ejecutivo mensual.

17. En otras empresas siempre se realiza una reunión 15 o semanal, tengo reuniones con la gerencia, y reuniones con proyectos cercanos (diferentes a las de A.Z.), reuniones con los clientes, casi como área de soporte para ellos.

4. ¿DEYFOR tiene los recursos económicos y/o humanos para afrontar estas causas?

1. En temas humanos no dudo de las personas, las personas conocen, tienen las ideas, pero no está el líder para que las personas.
2. Creo que DEYFOR con el personal actual no podrá superar las causas, pero acompañados si podrá resolverlas. Tener un buen líder, ciertas actitudes y aptitudes y poder colocarlos en los lugares necesarios, deben volcar toda su experiencia a subordinados, que empodere, y plasmar todo su conocimiento. Hacer y Saber que hacer todo el mundo lo sabe, pero el COMO HACER, es lo que falta. Y si quieren tener logros a corto plazos deben tener líderes en los puestos críticos
3. Nosotros en el área solicitamos un documento con temas específicos, nos entregan documentos con la misma metodología anterior
4. La visión de la empresa es a corto plazo y no se la respuesta, se debería conocer la gerencia, para poder ir en ascenso la empresa sigue pegado a sus comienzos, ya que si tienen buenos resultados con los proyectos iniciales de baja complejidad que se realizan ahora, pero no con proyectos con trabajos especializados, no haciendo análisis de costo y beneficio, si contratas a alguien con experiencia, te va a realizar trabajos con procesos más óptimos, y mejor rentabilidad, la empresa no realiza ese proceso, si bien te costara más, pero tu utilidad de va a retribuir en tu inversión, lo consideran gasto, desperdicio de dinero
Área de gestión de talento humano no tenía la información de costos de mercado,

si bien la empresa en proyectos (no dentro de la empresa), se está contratando personal con mayor conocimiento, recientemente se está incluyendo realizar entrevista del nuevo personal, con su jefe más cercano, sin embargo se ha visto entrampado debido a los tiempos de cada jefatura, siendo tomadas a la rápida. Este proceso aún no está establecido y tampoco esta estandarizado

5. Tampoco esta estandarizado las entrevistas, que hace un capataz, que le pregunto, como saber que respuestas son idóneas, solo un perfil de puesto.

Indicadores de rotación de personal, no se sabe porque se van los profesionales o porque se quedan.

5. Palabras finales

Agradecer la entrevista, consideración, y nosotros de poder aportar en beneficio de la empresa, para tomar acción y conseguir el crecimiento, tanto colaboradores como parte administrativa, han sido dos horas interesantes, sacando información interesante para la mejora continua

Apéndice H. Encuesta online sobre las causas que afectan a DEYFOR

Estimados/as

La Escuela de Negocios Centrum de PUCP en conjunto con DEYFOR se encuentra realizando una consultoría, con la cual busca que la empresa mejore sus procesos y actividades.

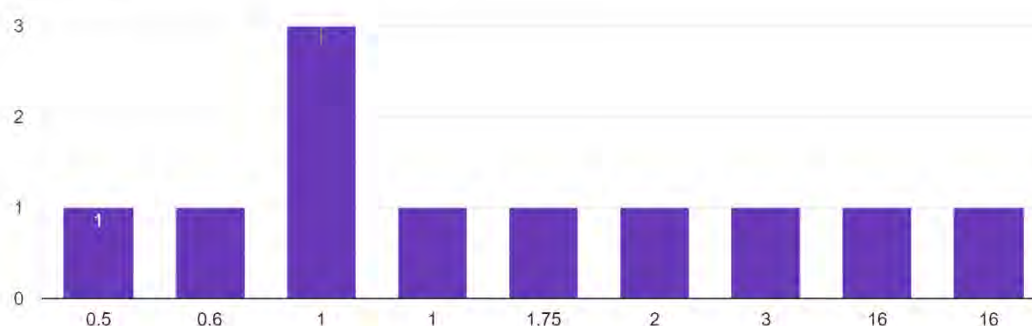
El problema central a resolver de DEYFOR es "GESTIÓN DEFICIENTE DE INVENTARIO Y LOGÍSTICA".

En esta encuesta vamos a conocer cuáles son para usted las principales causas de este problema. Por tanto, le solicitamos leer atentamente la lista de causas detectadas, y posteriormente, pueda seleccionar 3 causas que usted considere críticas.

Junto con esta encuesta, se adjuntará un documento PDF, con una breve descripción de

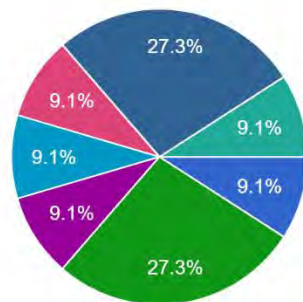
¿Cuántos años llevas trabajando en DEYFOR?

11 respuestas



cada causa en su mail

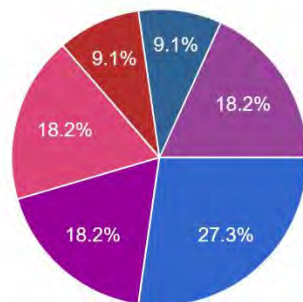
Seleccione la primera causa que usted considere más crítica relacionada al problema central
11 respuestas



- 1. Falta de personal con capacidades...
- 2. DEYFOR presenta una visión a cort...
- 3. Deficiencia en rotulaciones para pr...
- 4. Retrasos en los requerimientos real...
- 5. Procesos de almacenamiento, cont...
- 6. Estudio de mercado de sus provee...
- 7. Bajo nivel de cumplimiento de cron...
- 8. Inexistencia de protocolos para ate...

▲ 1/2 ▼

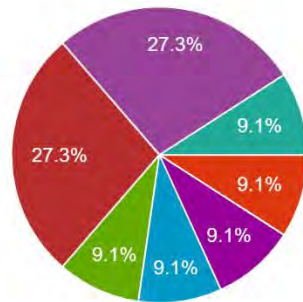
Seleccione la segunda causa que usted considere más crítica relacionada al problema central
11 respuestas



- 1. Falta de personal con capacidades...
- 2. DEYFOR presenta una visión a cort...
- 3. Deficiencia en rotulaciones para pr...
- 4. Retrasos en los requerimientos real...
- 5. Procesos de almacenamiento, cont...
- 6. Estudio de mercado de sus provee...
- 7. Bajo nivel de cumplimiento de cron...
- 8. Inexistencia de protocolos para ate...

▲ 1/2 ▼

Seleccione la tercera causa que usted considere más crítica relacionada al problema central
11 respuestas



- 1. Falta de personal con capacidades...
- 2. DEYFOR presenta una visión a cort...
- 3. Deficiencia en rotulaciones para pr...
- 4. Retrasos en los requerimientos real...
- 5. Procesos de almacenamiento, cont...
- 6. Estudio de mercado de sus provee...
- 7. Bajo nivel de cumplimiento de cron...
- 8. Inexistencia de protocolos para ate...

▲ 1/2 ▼

