UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE INGENIERÍA

Desarrollo de una política para la gestión de proveedores en una empresa de seguros

Tesis para optar el Título de

Ingeniero Industrial y de Sistemas

Carlos Humberto Seoane Castillo

Asesor:
MSc. Ing. Eduardo Alonso Sánchez Ruiz

Lima, febrero de 2023

NOMBRE DEL TRABAJO

TESIS SEOANE CASTILLO CARLOS HUMBERTO 2023 v8.2.pdf

RECUENTO DE PALABRAS

37718 Words

RECUENTO DE CARACTERES

214786 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

180 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

3.0MB

FECHA DE ENTREGA

Feb 16, 2023 11:13 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Feb 16, 2023 11:15 PM GMT-5

17% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base d

- 14% Base de datos de Internet
- 3% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de Crossref
- Base de datos de contenido publicado de Crossr
- 11% Base de datos de trabajos entregados

Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Coincidencia baja (menos de 8 palabras)

A mis padres, hermano y abuelos,

por haberme brindado su apoyo incondicional

para la realización de la presente tesis,

durante mi camino por la universidad y

en mi crecimiento profesional.

Resumen

El presente proyecto de tesis se desarrolla en base a una oportunidad de mejora para el proceso de contratación de proveedores en una aseguradora de Perú. Ante la falta de una política que establezca los lineamientos que el colaborador de la empresa debe seguir, se ha desarrollado una que formalice las relaciones comerciales y contractuales con proveedores de bienes y servicios.

Se utiliza el ciclo de Deming (mayormente conocida como ciclo PDCA) para explicar cómo se ha desarrollado la presente tesis a través de cada una de sus etapas. También, para una eficiente selección del proveedor se utiliza una combinación de dos métodos: el método cualitativo, que involucra el conocimiento del experto, y el método cuantitativo, que permite asignar un puntaje a cada criterio.

Se logró desarrollar una detallada política de gestión de proveedores brindando al usuario una mejor experiencia y lineamientos para la contratación de proveedores. Se identificó los riesgos que pueden atentar contra la empresa en este proceso reduciendo las pérdidas financieras, operacionales o reputacionales.

La política permite ser eficientes y percibir los riesgos que atenten contra la empresa. Se identificaron los riesgos que se podrían presentar durante la contratación de un proveedor de bienes/servicios permitiendo mitigarlos reduciendo o eliminando el riesgo que acontecen. Al aplicar las herramientas de la metodología del ciclo de Deming permitió estructurar y organizar la secuencia para el desarrollo de la presente tesis.

Tabla de Contenido

Introducción **15**

Problemática **17**

Metodología **19**

Objetivos **21**

Objetivos específicos 21

Alcance **23**

Capítulo 1. Marco teórico **25**

1.1. Terminología básica 25
1.2. Metodología: Ciclo de Deming (PDCA) 26
1.3. Metodología para la selección de proveedores 28
1.3.1. Supply Chain Management 28
1.3.2. Proveedores 28
1.3.3. Evaluación y selección de proveedores 29

Capítulo 2. Marco contextual **33**

2.1. Empresa de servicios 33
2.2. Empresa de seguros 35
2.3. Mercado asegurador 36
2.3.1. Leyes vigentes 36
2.3.2. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) 38
2.3.3. Tipos de seguros 39
2.3.4. Aseguradoras 43
2.3.5. Participación del mercado asegurador peruano 48
2.3.6. Asociación peruana de empresas de seguros 48
2.3.7. Mercado asegurador en Latinoamérica 49
2.4. Transformación digital 51
2.4.1. Definición 51
2.4.2. Industria 4.0 51
2.4.3. Importancia de la transformación digital en las empresas 52

2.4.4. Impacto de la transformación digital en las empresas de seguro 54
2.5. Corporativo 54

Capítulo 3. Desarrollo e implementación de la política 57

3.1. Situación actual del proceso de gestión de proveedores 58
3.2. Características que presenta la gestión de proveedores 58
3.3. Segmentación de Proveedores 59
3.4. Funciones y Responsabilidades 60
3.4.1. Directorio 61
3.4.2. Unidad Contratante 61
3.4.3. Gerencia de Administración 62
3.4.4. Gerencia de Contabilidad 63
3.4.5. Gerencia de Finanzas 63
3.4.6. Gerencia Legal 63
3.4.7. Gerencia de Riesgo Operativo 64
3.4.8. Gerencia de Cumplimiento 64
3.4.9. Gerencia de Auditoría 65
3.5. Diseño 65
3.5.1. Diseño del Macroproceso 66
3.5.2. Diseño de los Subprocesos 81
3.5.3. Creación de Formularios 96
3.6. Implementación de la Política de Gestión de Proveedores 101
3.6.1. Proceso de Gestión de Proveedores 101
3.6.2. Monitoreo 102
3.6.3. Renovación o Término de Contratos 105
3.6.4. Excepciones 106
3.6.5. Anexos Corporativos 107
3.7. Implementación del Procedimiento de Gestión de Proveedores 108
3.7.1. Consideraciones específicas 108
3.7.2. Condiciones 108
3.7.3. Procedimiento 108
3.7.4. Almacenamiento de la Información 117
3.7.5. Seguimiento 117
3.7.6. Anexos del Procedimiento 118
3.8. Compras centralizadas 123
3.8.1. Responsabilidades 123
3.8.2. Rubros centralizados. 124
3.8.3. Condiciones 125
3.8.4. Recepción de bienes y servicios 126

3.9. Implementación e Integración 127
3.9.1. Aplicativo 127
3.9.2. Tipo de usuario 129
3.9.3. Interfaz del aplicativo 130
3.9.4. Base de datos 132
3.10. Gestión de Riesgos 133
3.10.1. Objetivo del proceso 133
3.10.2. Análisis de Riesgos 134
3.11. Propuesta de Mejoras 154
3.12. Propuesta de Implementación 155
3.13. Lecciones aprendidas 158

Conclusiones 161

Referencias Bibliográficas 165

Anexos 173

Anexo 1: Formulario de registro de requerimiento 173
Anexo 2: Formulario de autoevaluación de proveedores 174
Anexo 2.1. Macroprocesos y Procesos de la empresa 175
Anexo 2.2. Tipos de Operaciones con proveedores 176
Anexo 3: Encuesta de satisfacción 180
Anexo 4: Anexos Corporativos 180
Anexo 4.1: Código de Conducta para proveedores 180
Anexo 4.2: Modelo de cláusula de incorporación al compromiso de los proveedores de cumplir con las disposiciones contra la corrupción y el soborno 183
Anexo 4.3: Modelo de cláusula de seguridad de información y ciberseguridad 184
Anexo 5. Estrategia “ASG” 187
Anexo 6. Certificación ISO 37001 189

Lista de Figuras

Figura 1. Distribución de la Participación de Mercado 48
Figura 2. Composición de cambios de precios de seguros por región 50
Figura 3. Macroproceso 66
Figura 4. Crear Requerimiento (I) 68
Figura 5. Crear Requerimiento (II) 69
Figura 6. Crear Requerimiento (III) 70
Figura 7. Estado de Requerimiento 76
Figura 8. Base de Datos 77
Figura 9. Monitoreo de primera línea 80
Figura 10. Monitoreo de segunda línea 81
Figura 11. Concurso de proveedores 82
Figura 12. Crear proveedor 85
Figura 13. Verificar debida diligencia 86
Figura 14. Agregar Criterios 92
Figura 15. Documentación de Proveedor 95
Figura 16. Flujograma de propuesta de implementación 156
Figura 17. Formulario de Registro de Requerimiento 173
Figura 18. Formulario de Autoevaluación 174
Figura 19. Encuesta de Satisfacción 180
Figura 20. Certificación ISO 37001 en América Latina y el mundo 190

Lista de Tablas

Tabla 1. Aseguradoras autorizadas 43
Tabla 2. Niveles de aprobación de Orden de Compra/Servicio 73
Tabla 3. Niveles de aprobación de Órdenes de Compra/Servicio suplentes 73
Tabla 4. Lista de criterios 89
Tabla 5. Crear requerimiento 109
Tabla 6. Estado de Requerimiento 114
Tabla 7. Bitácora 114
Tabla 8. Monitoreo 115
Tabla 9. Lista de Unidades Contratantes 118
Tabla 10. Tipo de proveedor según facturación anual 119
Tabla 11. Tabla de Criterios 119
Tabla 12. Señales de Alerta 121
Tabla 13. Niveles de aceptación de la documentación 121
Tabla 14. Tipos de Requerimiento 124
Tabla 15. Criticidad inherente 134
Tabla 16. Exposición Inherente (Actividad 1 - 10) 138
Tabla 17. Control A 148
Tabla 18. Control B 149
Tabla 19. Control C 150
Tabla 20. Control D 151
Tabla 21. Control E 152
Tabla 22. Tratamiento 153
Tabla 23. Comparación entre proceso inicial y actual 154
Tabla 24. Macroprocesos y Procesos 175
Tabla 25. Tipos de Operaciones 176

Introducción

El presente proyecto de tesis se desarrolla en base a una oportunidad de mejora para el proceso de contratación de proveedores en una aseguradora de Perú. La pandemia por el COVID-19 aceleró la llegada de nuevas tecnologías que elevan la productividad de la empresa.

Ante la falta de una política que establezca los lineamientos que el colaborador de la empresa deba seguir, se ha desarrollado una que formalice las relaciones comerciales y contractuales con proveedores de bienes y servicios. Incluye su procedimiento para que el colaborador siga los pasos y pueda realizar una contratación eficiente.

Se incluyen las mejoras que posteriormente son analizadas en la gestión de riesgos brindando resultados favorables evitando pérdidas financieras, riesgos en la continuidad operativa y la calidad de servicio que ofrece la empresa.

Se recomienda implementar un aplicativo que permita generar automatizaciones para que la política desarrollada se cumpla. Los colaboradores tendrán mejores resultados de evaluación y selección de proveedores. También, el área de Compras podrá monitorear propiciamente el cumplimiento de la política.

A continuación, se presenta una descripción general de los capítulos que conforman la tesis para obtener el título de ingeniero industrial y de sistemas.

En el primer capítulo, se describe los conceptos y las metodologías utilizadas. En el segundo capítulo, se describe el marco contextual en el que se brinda a detalle el mercado asegurador, la transformación digital y el grupo corporativo como soporte.

En el tercer capítulo, se desarrolla el tema central de la tesis: contiene la segmentación de proveedores, las funciones y responsabilidades de los participantes del proceso, el diseño y desarrollo de los flujogramas, los lineamientos de la política y su procedimiento, la centralización de compras, el análisis de riesgos, las propuestas de mejora e implementación, y las lecciones aprendidas.

Finalmente, se presentan las conclusiones que deja la tesis presentada. También, se incluyen los anexos que forman parte de la política y procedimiento de la gestión de proveedores.

Problemática

La situación problemática que está atravesando principalmente el área de Compras para la contratación de proveedores y la mala selección de proveedores que conlleva a posibles riesgos que atenten contra la empresa de seguros son los problemas principales que se identifican y que deberán ser corregidos en el cumplimiento de la política propuesta.

En el flujo que sigue el usuario interno para la contratación de un proveedor, se observa una demora considerable debido a que todo el proceso se recarga en la respuesta del área de Compras donde tienen un tiempo de 2 a 3 días para responder. El área prioriza requerimientos para que no afecte al negocio.

El total de tiempo en el flujo actual desde la solicitud inicial del usuario hasta la parte en que el proveedor recibe la orden de compra es de 15 a 18 días. Para el pago al proveedor, la empresa de seguros tiene una política de pago de factura a 30 días.

El no cerrar las negociaciones con los proveedores implica posteriormente realizar un gasto mayor con la finalidad de lograr satisfacer la necesidad de la compra generando pérdidas por sobrecosto de al menos el 5% por requerimiento mal negociado. La empresa de seguros estaría perdiendo desde $26,100 en un año, en promedio.

A causa de estas demoras y sin una política para tener en cuenta, se ha confirmado que los usuarios de las Unidades Contratantes se saltan el proceso con Compras para agilizar su proceso interno, pero poniendo en grave riesgo a la Compañía.

Es decir, se iniciarían negociaciones con proveedores involucrados con actos de corrupción, de lavado de activos o financiamiento al terrorismo o cualquier otro acto contrario a la Ley; así como de deudas a sus propios trabajadores. El no realizar la debida diligencia del proveedor implica pagar una multa entre 20 y 100 UIT, es decir unos $66,000 en un año, en promedio.

La situación problemática presentadas líneas arriba han demostrado que se requiere un cambio en el proceso de contratación de proveedores, por lo que se propone desde los cimientos, el desarrollo de una política de gestión de proveedores.

Metodología

Se utiliza el ciclo de Deming (mayormente conocida como ciclo PDCA) para explicar el desarrollo de la presente tesis a través de cada una de sus etapas. Para mayor detalle teórico de la metodología utilizada, revisar el apartado 1.2.b

Este método ha sido seleccionado porque permite iniciar el proyecto con la planificación, desarrollar previamente flujogramas y formularios, ejecutar un análisis de riesgos para finalmente presentar la política de gestión de proveedores de la empresa.

Gracias a la forma que presenta esta metodología, la política publicada no queda ahí. Una de sus ventajas es que se hace uso de la mejora continua, que permitirá lograr una mejor versión de la política en el transcurso de su vigencia.

El sistema de gestión documental permite al tesista contar con la información necesaria en la primera fase del proyecto. Conforme se tenga más información, esta tendrá una actualización que permite tener la hoja de ruta que facilite una mejor gestión en el proyecto.

Otra de sus ventajas de esta metodología es que la productividad aumenta, debido a que el nivel de servicio del área de Compras aumenta al ejecutar correctamente las fases del proyecto, incluso mejorando procesos internos de las áreas participantes.

Por último, la optimización de procesos permitirá seleccionar correctamente el camino para el desarrollo de los flujogramas en la presente tesis teniendo en consideración los que se demoran más en realizar la actividad correspondiente.

El mejoramiento de la gestión dentro del área para la contratación de proveedores es vital y el propósito de la optimización de procesos es disminuir la pérdida de tiempo, reducir los errores de los sistemas o máquinas o una mala ejecución del responsable de la actividad.

La metodología busca agilizar el proceso de desarrollo de la política, pero tomando en consideración todos los puntos relevantes que debe tener este documento para lograr la cohesión y eficiencia que espera conseguir la empresa de seguros.

Se busca lograr un proceso útil y ejecutable a largo plazo y a su vez eliminar procesos repetitivos o desfasados en el tiempo aprovechando al máximo las nuevas tecnologías que la Compañía cuenta.

Objetivos

Desarrollar e implementar una política para la Gestión de Proveedores de bienes y servicios en una empresa de seguros para reducir los riesgos que afecten la reputación corporativa, la continuidad operativa y financiera, y para promover que los proveedores actúen bajo principios de ética y responsabilidad social.

Objetivos específicos

- Diseñar el Macroproceso y los subprocesos para la Gestión de Proveedores.
- Desarrollar formularios de: registro de requerimiento, autoevaluación de proveedores y cuestionario de satisfacción del usuario.
- Desarrollar un concurso de proveedores donde se pondere una calificación que permita tomar una decisión.
- Crear la política de Gestión de Proveedores y el procedimiento de Gestión de Proveedores.
- Desarrollar una base de datos de proveedores que permite almacenar su información general, documentación, entre otros y de esa manera brindar al usuario una mejor experiencia de contratación.
- Desarrollar una gestión de riesgos para disminuir el impacto de los riesgos con la finalidad de optimizar la probabilidad de éxito.

Alcance

La presente tesis contempla el desarrollo de una política de gestión de proveedores para una empresa de seguros.

El documento inicia con el marco teórico que involucra las definiciones utilizadas a lo largo de la tesis. También, las metodologías elegidas, que forman parte de la estructura de la tesis y en el subproceso de evaluación y selección de proveedores.

Como parte de la investigación realizada se expone el marco contextual en el que se busca sintetizar la información, el comportamiento, tendencias y surgimiento del mercado asegurador. En adición, se presenta una reseña acerca de los temas actuales que tienen una fuerte relación con mantener y promover las mejores prácticas internacionales para la gestión de proveedores.

El desarrollo de la política describe la etapa en la cual se diseñan los diagramas de flujo desde el macroproceso, procesos y subprocesos. También se desarrollan formularios que se deben de utilizar antes, durante y después del proceso de contratación del proveedor.

En la presente tesis se expone el funcionamiento de la contratación de proveedores de bienes y servicios a través de un proceso donde las Unidades Contratantes (usuarios) deben autogestionar sus requerimientos cumpliendo ciertas etapas importantes con la finalidad de formalizar la relación comercial y contractual con el proveedor que resulte ganador.

A través del análisis de riesgos se sustenta la importancia de desarrollar una política en la que se busca asegurar el cumplimiento de esta. Por lo que exponer el proceso de contratación de proveedores ante una Evaluación de Riesgos permite identificar posibles riesgos que afecten a la empresa y proponer controles y planes de acción para lograr la mejora continua y salvaguardar la continuidad operativa de la empresa.

El entregable como producto final incluye la política, procedimiento y anexos para conocimiento de todos los lectores de la presente tesis y de los colaboradores de la empresa de seguros.

Se recomienda y se brinda una pauta de la importancia de migrar hacia un aplicativo y que este se encuentre alineado a la Política. La herramienta propuesta se encuentra fuera del alcance de la tesis.

Capítulo 1. Marco teórico

El capítulo 1 describe la terminología básica, referente a los conceptos más utilizados, y describe la metodología aplicada para el desarrollo del tema.

1.1. Terminología básica

- Automatización: consiste en usar la tecnología para realizar tareas casi sin necesidad de las personas. Los procesos manuales y repetitivos ya no tendrán que ser realizados por los colaboradores de la empresa. Por lo tanto, se dedicarán a funciones más importantes y de análisis, aumentará la productividad, disminuirán los errores, y mejorará el trabajo en equipo (Red Hat, 2018).
- Comité de Riesgos: comisión en la que participan las gerencias de riesgo operacional, finanzas, auditoría y legal. Se encarga de analizar las amenazas externas e internas que la empresa enfrenta (Westreicher, 2018).
- Debida diligencia: proceso de investigación sobre proveedores potenciales, que busca valorar sus antecedentes y datos históricos relacionados a sus acciones y representantes, de manera que se pueda anticipar su desempeño y accionar en la futura relación con la empresa.
- Política: conjunto de directrices que establecen normas, procedimientos y comportamientos que la organización debe seguir y cubre los principios éticos, legales y reputacionales que la empresa se encuentra alineada.
- Procedimiento: descripción de todo el proceso de inicio a fin incluyendo todas las actividades.
- Procesamiento de información: actividad o situación en que la información es modificada, distribuida y almacenada.
- Proceso crítico: proceso considerado indispensable para la continuidad de operaciones para la empresa.

- Proveedor: persona o empresa que brinda bienes o servicios a otra empresa a cambio de una compensación económica.
- Subcontratación: modalidad de gestión mediante la cual la empresa contrata a un tercero (dentro de la definición de proveedor) para que este desarrolle un proceso que debería ser realizado por ella misma.
- Subcontratación significativa: es aquella subcontratación relacionada a los procesos del giro de negocio que, en caso de falla o suspensión del servicio puede poner en riesgo importante a la empresa, al afectar sus ingresos, su reputación, solvencia o continuidad operativa.

1.2. Metodología: Ciclo de Deming (PDCA)

La metodología elegida para desarrollar la política de gestión de proveedores es el ciclo de Deming, mayormente conocida como ciclo PDCA, en inglés “Plan, Do, Check, Act” y traducido al español como Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

Edward Deming, fue una de las personas que más contribuyó a la evolución de la gestión de calidad. Sin embargo, fue Walter Shewhart el creador del ciclo PDC en la década de 1920 donde se interpretó como un proceso pasivo. Deming fue el responsable de lograr una mejora significativa al agregar el “tomar acción” o “Act” al proceso, que luego de la mejora se convirtió en el ciclo PDCA (Ramos, 2021).

La aplicación de esta metodología es utilizada en distintas empresas, tanto en el sector industrial como el de servicios, para lograr la mejora continua de sus procesos. Y para lograr tal propósito, la calidad es un principio fundamental para eliminar los riesgos potenciales que se presentan, así como aumentar la eficiencia y eficacia en las organizaciones.

El círculo de Deming lo componen 4 etapas cíclicas, de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras (Bernal, 2013).

La metodología escogida será utilizada para explicar cómo se ha desarrollado la presente tesis, por lo que a continuación se desglosará cada una de las etapas para (Molina, Rossit, & Álvarez, 2021), (Bernal, 2013):

a) Planificar (Plan): Se analizan la situación actual de los procesos que requieren de mejoras y se encuentren alineados a los objetivos. Se identifican los problemas en cada una de las actividades que no permite lograr los objetivos esperados y se proponen posibles soluciones.

Asimismo, se formula un plan de cómo proceder involucrando las diferentes partes de un proyecto. También se analiza la viabilidad y el presupuesto de la organización o del área interesada.

Es importante escuchar la opinión de los colaboradores que participan directa e indirectamente en el proceso. Las mejoras que se plantean se relacionan con las nuevas tecnologías y la transformación digital que permiten automatizar actividades logrando eficiencia en el proceso.

Para la presente tesis: se decidió descentralizar el proceso de contratación de proveedores para el uso de los mismos colaboradores. Se analizó la situación actual del proceso y conforme a eso se desarrollaron los diagramas de flujo y los formularios.

b) Hacer (Do): se realiza lo planeado en la anterior etapa para implantar la mejora propuesta. Generalmente conviene realizar pruebas para analizar el funcionamiento antes de realizar cambios a gran escala.

Para la presente tesis: el desarrollo de la política y sus procedimientos para el uso de la empresa.

c) Verificar (Check): se realiza un análisis de las acciones implementadas en la etapa anterior. Se analizan datos, comparando con los esperados inicialmente para confirmar si se han cumplido o si se ha tenido una mejora.

Además, se realiza un monitoreo de la implementación y evaluación del plan de ejecución. Si la mejora no cumple las expectativas iniciales, se tomarán medidas para ajustarla a los objetivos esperados.

Para la presente tesis: se puso a prueba el diagrama de flujo para la contratación de proveedores a partir de un análisis de riesgos, identificando los riesgos inherentes, controles, tratamiento y un plan de acción en caso se requiera

d) Actuar (Act): una vez finalizado el periodo de prueba, se estudian los resultados obtenidos y se toman decisiones. En caso sean satisfactorios, se implantará la mejora de manera definitiva.

En adición, se procede a recopilar lo aprendido y a tomar decisiones hacia el futuro que podrán ser:

- Si se lograron los objetivos: desarrollar métodos para estandarizar las mejoras.
- Si los datos son insuficientes o las circunstancias han cambiado: realizar nuevamente la prueba para obtener nuevos datos y volver a intentar la mejora.

- Si las acciones implementadas lograron resultados deficientes para las mejoras esperadas: abandonar el proyecto e iniciar uno nuevo desde la primera etapa.

Por último, una vez terminada la última etapa del ciclo de Deming, se debe volver a la etapa uno periódicamente para estudiar nuevas mejoras a implantar.

Para la presente tesis: se desarrolla la actualización de la política y procedimiento según lo presentado en el análisis de riesgos. Se incluyeron propuestas de mejora, tras exposición de casuísticas de colaboradores que utilizarían el aplicativo. Se proponen nuevas mejoras conforme se encuentren nuevas casuísticas durante el uso y ejecución de la política.

1.3. Metodología para la selección de proveedores

1.3.1. Supply Chain Management

La gestión de cadena de suministros, que proviene de sus siglas en inglés de *Supply Chain Management*, es un modelo de gestión que se divide en tres partes importantes: la capacidad humana, los procesos y la tecnología.

Tiene como objetivo sincronizar e integrar el flujo de materiales y servicios, el flujo de información y el flujo de dinero de una organización, desde las fuentes de abastecimiento hasta los centros de transformación y de estos al cliente final y/o usuarios (Cayo, 2017).

Hoy en día, se ha vuelto una parte integral en el negocio tanto así que ha dejado de ser una idea innovadora a ser una parte esencial de las empresas. El SCM tiene el poder de impulsar el servicio al cliente, reducir los costos operativos y mejorar la situación financiera de las empresas.

En las últimas décadas, el concepto de gestión de cadenas de suministro y abastecimiento ha sido una de las áreas de gestión que más crecimiento ha tenido. La mejor forma de mejorar el rendimiento de la cadena de suministros es contar con una estrecha y buena relación entre el comprador y el proveedor antes, durante y después de la contratación del bien/servicio. (Taherdoost, 2019)

1.3.2. Proveedores

El origen de la palabra proveedor proviene del latín, de la suma de tres palabras: prefijo pro-, que significa “adelante”; verbo “videre”, que es sinónimo de “ver”; y el sufijo -dor, que es equivalente a “agente” (Gallardo Cannavacciuolo, 2021). Deriva del ver proveer, el cual significa suministrar lo necesario para un propósito.

Existen dos tipos de proveedores: por un lado, los bienes, que son los que aportan, venden y surten de objetos o artículos tangibles. Por el otro lado, los servicios, que ofrecen una actuación que permite que sus clientes puedan desarrollar su actividad con total satisfacción (Vallejo, 2003).

(Gallardo Cannavacciuolo, 2021) define de 3 maneras a la gestión de proveedores:

- Es el proceso multietapas de iniciar y desarrollar relaciones con proveedores de bienes y servicios que la empresa compradora necesita para realizar sus operaciones diarias para cumplir su misión.
- Se define como un proceso de negocio que permite a una empresa seleccionar adecuadamente a sus proveedores y negociar los mejores precios de bienes y servicios que compra.
- Es un proceso clave para la toma de decisiones de una empresa porque los proveedores controlan cuánto paga la empresa por bienes y servicios.

Sostiene (Díaz, 2018), que la gestión de proveedores se emplea como factor determinante influye en la adecuada consecución de los procesos de la organización empresarial. Es fundamental para las empresas que desean destacar en su rubro.

La gestión de proveedores considera que a partir de la calidad de las entradas se puede garantizar la calidad de las salidas. Es considerado un elemento vital en la administración moderna de las organizaciones (Álvarez-Ojeda & Ramos-Alfonso, 2021).

Para concretar una exitosa contratación de un proveedor, este tendrá que previamente pasar por un proceso de evaluación y selección para que sea declarado ganador. Los expertos son los especialistas encargados de realizar la selección que permitan alcanzar los objetivos de la organización.

1.3.3. Evaluación y selección de proveedores

Una vez se identifique el tipo de proveedor que se desea contratar para satisfacer el requerimiento, iniciará el proceso para conocer al proveedor seleccionado. Es importante la identificación del proveedor para conocer los riesgos que puede causar.

El éxito de la selección de proveedores de bienes y servicios (que se encuentra dividido en tipos de impactos que tendrán los abastecimientos ofertados) se notarán por las características que se reflejen, brindando calidad y competitividad a la organización (Álvarez-Ojeda & Ramos-Alfonso, 2021).

Para (Gallardo Cannavacciuolo, 2021) es importante conocer las actividades destinadas para llevar a cabo una eficaz evaluación de proveedores que permite obtener resultados:

- Reducir costos, mediante la disminución de los niveles de stocks de seguridad, de rechazos y desperdicios, entre otros.
- Contar con una base de proveedores calificados para respaldar sólidamente las decisiones de contratación.
- Evitar que proveedores no calificados participen en la cadena de suministros.
- Asegurar que los proveedores garanticen las estregas ya establecidas.
- Contar con herramientas de desarrollo de proveedores que no alcanzan la calificación requerida.
- Evitar riesgos de deterioro de la marca por fallas evitables de los proveedores.

1.3.3.1. Métodos para la evaluación y selección de proveedores. Para una eficiente selección del proveedor es fundamental contar con métodos cualitativos y cuantitativos. Ambos métodos se encuentran integrados en el proceso.

Por un lado, el cualitativo permite una exploración inicial de lo que pide el requerimiento. Por otro lado, el método cuantitativo permite tener un resultado concreto del proceso.

El método cualitativo no puede ser expresado en una escala de medición concreta. Este permite seleccionar los mejores criterios y los atributos, donde el conocimiento del experto es fundamental para sacar el mayor provecho según el tipo de requerimiento identificado.

El método cuantitativo permite cuantificar el problema, por lo que se encuentra involucrado alguna operación matemática que determine la selección del proveedor. Actualmente existen diferentes tipos de métodos cuantitativos en los que predomina la utilización de técnicas matemáticas de análisis de la decisión en presencia de múltiples criterios (Gonzáles Gonzáles & Garza Ríos, Rosario, 2003).

La utilización de métodos cuantitativos, con un puntaje asignado a cada criterio son los más recomendados. Actualmente existen distintos tipos que son aplicados y utilizados de manera vital para la toma de decisiones (Taherdoost, 2019).

También, se consideran los sistemas de ponderación empleados para establecer un orden de prioridad con relación a los criterios establecidos. El puntaje para cada proveedor se determina de acuerdo con las respuestas obtenidas y a la ponderación realizada (Pérez Rojas, 2009).

Para la presente tesis: se pone de manifiesto el uso de estos métodos para la evaluación económica y técnica (sección 3.5.2.1.3.) en la cual se aplica una combinación de los métodos cuantitativos y cualitativos.

Capítulo 2. Marco contextual

El capítulo 2 describe conceptos de sumo interés para ubicar al lector en el contexto empresarial en el que se desarrolla la tesis. Se parte de conceptos generales, como las empresas de servicio, hasta conceptos específicos como la definición de las aseguradoras.

Además, se presenta una reseña acerca de los temas actuales que se relacionan con los objetivos de esta tesis: detalle del mercado asegurador, como trasciende la transformación digital en este tipo de empresas y el soporte que brinda el corporativo en las organizaciones para que puedan funcionar de la mejor manera.

2.1. Empresa de servicios

Para los autores del libro "Prácticas de la Gestión Empresarial" (García del Junco & Casanueva Rocha, 2001), la empresa es una entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados.

Christopher Lovelock, autor del libro "Administración de Servicios" (Lovelock, Reynoso, D' Andrea, & Huete, 2004), define lo que significa un servicio y lo presenta en dos enfoques para capturar su esencia:

- Un servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso se encuentre vinculado a un producto físico, el desempeño es esencia intangible.
- Los servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos como resultado de producir un cambio deseado en (o favor de) el receptor del servicio.

Según el tipo de actividad, los sectores primarios (agricultura) y secundario (industria) se dedican a la producción de bienes materiales. El sector terciario o servicios está constituido

por todas las actividades económicas que se dedican a la producción de los servicios que demanda la población (Caballero Ferrari, 2016).

Sintetizando una definición que engloba los conceptos de los autores mencionados: se definen como aquellas empresas que proporcionan productos no tangibles que cubren necesidades específicas de un cliente o un usuario.

Este tipo de empresas tiene como finalidad la de satisfacer las necesidades de un sector económico, enfocadas en brindar el servicio para un grupo objetivo para que puedan ofrecer una mejor experiencia al cliente final.

Se dividen en dos tipos de empresas de servicios: públicas y privadas. Las empresas públicas son establecidas por el gobierno para satisfacer las necesidades de las comunidades como, por ejemplo: energía, agua y comunicaciones.

Por otro lado, tenemos a las empresas del tipo privadas que, en la mayoría de los casos, pertenecen a un grupo corporativo con la finalidad de llegar al sector objetivo. Incluye también a los servicios administrativos, contables, jurídicos, etc (Web y Empresas, 2021).

Las empresas de servicios se pueden clasificar en: Servicios de transporte de personas o mercaderías, turismo, instituciones financieras, educación, salud, finanzas, seguros, etc. (Gestión, s.f.).

Las empresas de servicios tienen características únicas que se diferencian de otro tipo de empresas. Para la página de Gestionar-Fácil (Polo Moya, 2020), las características son: inseparabilidad, intangibilidad, heterogeneidad, caducidad y participación del cliente.

Para la página de EAE Business School (Retos Directivos, 2021) las características claves son: intangibilidad e inseparabilidad; y añaden efímeros y variabilidad.

A continuación, se presentará una descripción de cada una de las características mencionadas:

- Intangibilidad: el cliente debe tener en cuenta la reputación de la empresa que está contratando, siendo un reto para este tipo de negocios ya que el cliente no puede tocar, experimentar, manipular o consumir hasta que se realice dicho contrato debido a que no obtiene toda la información y pueda tener dudas en la toma de decisiones.
- Inseparabilidad: generalmente se brindan y se consumen al mismo tiempo en la misma ubicación. No pueden ser inventariados ni almacenados.
- Heterogeneidad: es muy particular y no en todos los casos de empresas de servicio se da. Se refiere a que el servicio percibido variará, es decir no será el mismo para todos los clientes.

- Caducidad: en caso el servicio no logre cumplir con las expectativas estimadas, es posible que se produzca una pérdida. La empresa pierde oportunidades al no utilizar el servicio brindado, por lo que decidirá ponerle fin.
- Participación del cliente: para conocer y ofrecer el mejor servicio posible, se requiere pensar como el cliente para poder sacar el máximo valor posible. No solamente se debe de oír al cliente, si no también escucharlo e invitarlo a participar. De esa manera se puede obtener resultados valiosos.
- Efímero: los servicios con unas mismas características tienen una duración de un periodo de vida menor al que realmente se espera, debido a que el cliente es muy cambiante, que busca siempre algo nuevo, que cubra sus nuevas expectativas y que le sume un valor agregado.
- Variabilidad: tiene mucha importancia la dependencia de las personas que brindan el servicio, por lo que la calidad puede variar por muchos factores.

2.2. Empresa de seguros

También conocida como aseguradora o compañía de seguros, cuya principal actividad es resguardar aquellos bienes materiales y daños que atenten contra la salud y vida del asegurado o terceras personas ante la posibilidad de un riesgo.

Para (APESEG - Asociación Peruana de Empresa de Seguros, 2019), el asegurador es el nombre que se da a la entidad de seguros que, mediante la formalización de un contrato de seguro, asume las consecuencias dañosas producidas por la realización del evento cuyo riesgo es objeto de cobertura.

El asegurado es la persona que en sí misma o en sus bienes o intereses económicos está expuesta al riesgo. Se denomina a aquellas personas físicas o jurídicas que ejercen como titulares en contratos o pólizas de seguros (Sánchez Galán, 2016).

El seguro es un contrato donde el asegurador se obliga, mediante una prima que le abona el asegurado, para que tenga acceso a una cobertura o comúnmente llamada, póliza de seguro. De esta manera, en caso ocurre algún evento previsto a resarcir un daño o cumplir la prestación convenida si ocurre el evento previsto.

El reaseguro es el proceso por el cual una aseguradora cede parte de sus riesgos asumidos a un tercero, es decir a un reasegurador. Este recibe una porción de la prima del seguro. Existen dos escenarios: para reducir sus riesgos o como herramienta de financiamiento.

En el primer caso, el reaseguro se utiliza para reducir la posibilidad de enfrentar pérdidas monetarias por falta de recursos económicos para asumir los siniestros de sus clientes. Cada compañía sabe cuál es su capacidad económica para asumir sus siniestros, por lo que a fin de limitar o reducir su exposición al riesgo, puede celebrar un contrato de reaseguro.

Para el segundo caso se busca un contrato de reaseguro que esté asociado con la posibilidad de una aseguradora de ganar mercado o atender clientes más grandes. Se puede ceder parte de los riesgos a través de los contratos de reaseguro, se pueden asumir riesgos mayores, los cuales suelen estar asociados a clientes de un potencial económico mucho mayor (APESEG - Asociación Peruana de Empresas de Seguros, 2019).

2.3. Mercado asegurador

Luego de dos años de crecimiento alineados con el desarrollo del país y una mayor oferta de seguros, en el 2020 se experimentó una caída de la demanda de seguros debido a la recesión económica producto de los efectos de la pandemia (Pacifico Compañía de Seguros y Reaseguros, 2021).

Debido a la pandemia que enfrentamos por la COVID-19, el mercado asegurador en el 2020 sufrió una caída de -0.7% si lo comparamos con el año anterior. Presentó una menor producción en -0.2%, menor caída del mercado, según datos de la SBS (Superintendencia de Mercado de Valores, 2021).

2.3.1. Leyes vigentes

Cada país tiene sus regulaciones y leyes que deben ser cumplidas y respetadas por las aseguradoras y los asegurados. En el Perú, las leyes que se aplican al sistema de seguros van en relación con la protección del consumidor de seguros, sobre el seguro obligatorio de accidentes de tráfico (SOAT) y los beneficios sociales.

2.3.1.1. Respecto a la protección del consumidor de seguros

a. Ley del Contrato de Seguro (Ley N° 29946):

Según el artículo 1 (Diario Oficial El Peruano, 2012):

La presente Ley se aplica a todas las clases de seguro y tiene carácter imperativo, salvo que admita expresamente lo contrario. No obstante, se entenderán válidas las estipulaciones contractuales que sean más beneficiosas para el asegurado.

En el caso de seguros obligatorios y aquellos que se encuentren regulados por leyes especiales, esta ley es de aplicación supletoria.

En los seguros de caución son aplicables las disposiciones específicas contenidas en esta ley, así como las normas sobre la materia dictadas por la Superintendencia.

En los contratos de seguro en los que el contratante o asegurado tengan la condición de consumidor o usuario es de aplicación el Código de Protección y Defensa del Consumidor, Ley 29571, y demás normas pertinentes, en lo no expresamente regulado por esta ley.

No obstante, en caso de conflicto son de aplicación las normas más favorables al consumidor o usuario.

b. Ley N° 29878: ley que establece medidas de protección y supervisión de las condiciones generales de las pólizas de seguros médicos, de salud o de asistencia médica y modifica la Ley 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (Diario Oficial el Peruano, 2012).

c. Ley N° 28770: ley que regula la utilización de las preexistencias en la contratación de un nuevo seguro de enfermedades y/o asistencia médica con la misma compañía de seguros a la que se estuvo afiliado en el período inmediato anterior (Diario Oficial El Peruano, 2013).

d. Ley N° 29355: ley de creación del registro nacional de información de contratos de seguros de vida y de accidentes personales con cobertura de fallecimiento o de muerte accidental (Diario Oficial El Peruano, 2009).

2.3.1.2. Respecto al Seguro Obligatorio de Accidentes de Tráfico – SOAT

e. Ley N° 27181: la Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre que incluye los lineamientos generales respecto a la Responsabilidad Civil y Seguros Obligatorios del transporte y tránsito terrestre (Congreso de la República, 2012).

f. Decreto Supremo N° 024-2002-MTC: el Reglamento decretado establece las disposiciones relacionadas con la determinación de la responsabilidad civil derivada de accidentes de tránsito terrestre; así como, el régimen y características del seguro obligatorio por accidentes de tránsito, en el marco de la Ley N.º 27181. Rige en todo el territorio de la República (Ministerio de Justicia, 2015).

g. Ley N° 28515: ley que promueve la transparencia de la información del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT).

Establece la obligatoriedad de que las compañías de seguros publiquen la relación de personas, sean ocupantes o terceros no ocupantes de vehículos automotores, que fallezcan como consecuencia de un accidente de tránsito, con la finalidad de que los beneficiarios ejerzan oportunamente su derecho a la indemnización correspondiente (Diario Oficial El Peruano, 2005).

h. Decreto Supremo N° 024-2004-MTC: el reglamento decretado regula la finalidad, organización y régimen de administración del Fondo de Compensación del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito y del Certificado contra Accidentes de Tránsito (SBS, 2014).

2.3.1.3. Respecto a los beneficios sociales

i. Decreto Legislativo N° 688 - Contratos de Seguros Vida Ley: Incluye la Ley de Consolidación de Beneficios Sociales respecto al Seguro de Vida (SBS, 2014).

j. Ley N° 29549: Ley que modifica el decreto legislativo Núm. 688, Ley de Consolidación de Beneficios Sociales (SBS, 2014).

2.3.2. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS)

Es el organismo que busca proteger los intereses del público a través de la regulación y supervisión de los siguientes Sistemas:

- Sistema Financiero
- Sistema de Seguros
- Sistema Privado de Pensiones (SPP)
- Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito

Además de cumplir la función de contribuir con la prevención (evaluar los riesgos y oportunidades que puedan ocurrir) y detección del Lavado de Activos y del Financiamiento del Terrorismo.

La SBS está reconocida por la Constitución Política del Perú y establecida en la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (Ley N° 26702).

2.3.3. Tipos de seguros

a. Seguros de salud: póliza que permite costear los gastos de atención médica como las consultas ambulatorias, consultas a domicilio o por teléfono, emergencias, medicamentos como principal función.

Cubre otros beneficios de acuerdo con los planes adquiridos como disposición a una amplia red de clínicas afiliadas según la aseguradora, cobertura por maternidad, cobertura oncológica, enfermedades crónicas y chequeos preventivos.

b. Seguros de vida: un seguro de vida es una póliza que asegura un sustento económico a la familia o beneficiarios en caso de fallecimiento del asegurado, estado de invalidez por alguna causa como un accidente o enfermedades graves.

Existen dos tipos de seguros de vida que complementan la póliza y le brinda beneficios al asegurado:

- El seguro de vida con ahorro: Le da la posibilidad al asegurado de ahorrar y generar intereses en un tiempo determinado de acuerdo con el plazo contratado.
- El seguro de vida con devolución: Cuenta con la devolución de un porcentaje del total de las primas pagadas al finalizar el plazo del contrato. Porcentaje varía de acuerdo con el contrato estipulado con la aseguradora.

c. Seguros de viaje: póliza diseñada para asistir al asegurado ante cualquier eventualidad o suceso que se pueda presentar durante el viaje. Existen seguros de cobertura nacional e internacional que según el plan afiliado puede venderse por días o en planes anuales.

Existen planes personalizados: desde asistencia médica, pérdida de equipaje, reembolso en hotel por enfermedad o accidente, cancelación forzosa de viaje hasta muerte accidental.

d. Seguros oncológicos: póliza que cubre las atenciones antes, durante y después que se le detectan cáncer al paciente. Se cuenta con despistajes oncológico anual, cobertura para los tratamientos, cirugías, asesorías personalizadas, red de centros oncológicos y clínicas de atención afiliadas según la asegurada contratada y más.

e. Seguro contra accidentes personales: ante un evento inesperado, existe esta póliza para cubrir lesiones, invalidez o gastos de sepelio debido a muerte accidental. En adición, cubre imprevistos y accidentes.

f. Seguros de renta vitalicia: póliza que surge cuando el afiliado a la AFP o los beneficiarios (por fallecimiento) trasladan parte o el total del fondo a la aseguradora por una pensión mensual, según lo estipulado en el contrato.

Según el Sistema Privado de Pensiones, existen tres tipos de pensiones:

- Seguro por Jubilación: Al cumplir los 65 años, el afiliado a la AFP recibe una renta vitalicia mensual. De acuerdo con la ley, puede recibirla anticipadamente.
- Seguro por invalidez: En caso de invalidez parcial o total.
- Seguro por sobrevivencia: A causa de fallecimiento, los beneficiarios reciben una pensión mensual de por vida, según lo estipulado en el contrato.

g. Seguros para autos y motos: póliza de seguro vehicular válido para todo tipo de autos y motos ya sea nuevos o usados. Tiene como objetivo asistir ante las distintas situaciones que ocurran cuando el asegurado se encuentre manejando y facilitar al asegurado a través de beneficios.

Ante un accidente, el seguro cubre los daños al vehículo y a los pasajeros. Con respecto a los daños al vehículo, pueden darse debido a las siguientes circunstancias: daños parciales, robos, accidentes de tránsito, daño a terceros, etc.

h. SOAT: el Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito es un requisito establecido por ley para manejar un vehículo particular, comercial y de transporte público. La multa por conducir sin SOAT asciende a 12% de 1 UIT.

Actualmente, se puede solicitar un SOAT electrónico y recibirlo al instante. La cobertura incluye lesiones físicas de los involucrados y contempla indemnizaciones ante muerte accidental o invalidez.

i. Seguro de hogar: póliza que permite asegurar la propiedad (casa o departamento) y también su contenido ante cualquier incidente. La cobertura permite proteger el hogar ante sismos, incendios, inundación, robos, accidentes de terceros en vivienda, reembolso de alojamiento temporal y más según al plan elegido de la aseguradora.

j. Seguro contra accidentes colectivos: póliza que asegura la protección para los colaboradores de una empresa o un grupo en común dependiendo del tipo de trabajo que realicen y el tiempo de trabajo que llevan en la empresa.

La cobertura de esta póliza cubre los gastos de farmacéuticos, hospitalarios y/o quirúrgicos en caso de accidentes que atenten contra la salud. Cubre o en caso de invalidez permanente parcial y/o total. Por último, cobertura en caso de fallecimiento:

la indemnización correspondiente para sus familias, así como los gastos incurridos por el sepelio.

k. Seguros SCTR para trabajo de riesgo: el Seguro Complementario de Trabajo Riesgoso es la póliza que brinda atenciones médicas y prestaciones económicas a los trabajadores de empresas con actividades económicas consideradas de alto riesgo.

El SCTR es un seguro creado por el Estado, por lo que es obligatorio cuyas actividades consideradas de riesgo se encuentran descritas en el Anexo 5 del Decreto Supremo N° 009-97-SA.

Varias aseguradoras venden sus planes dividiéndolos en dos tipos de seguros complementarios: SCTR Pensión y SCTR Salud como consecuencia de un accidente de trabajo o enfermedad profesional.

- SCTR Pensión: póliza que otorga al asegurado o a sus beneficiarios pensión de invalidez e indemnización, así como cobertura para gastos de sepelio y pensión de sobrevivencia por muerte por accidente de trabajo, según sea el caso.
- SCTR Salud: póliza que otorga al asegurado cobertura integral (atención médica, farmacológica, hospitalaria y quirúrgica), rehabilitación, prótesis y aparatos ortopédicos y readaptación laboral.

l. Seguros de accidentes de estudiantes: póliza que asegura a los estudiantes contra riesgo de accidentes que se puedan presentar dentro y fuera del centro de estudios (colegio, universidad, instituto) desde los dos años.

La cobertura otorga gastos hospitalarios y/o ambulatorios por accidente, por invalidez parcial o total y los gastos de sepelio por muerte accidental.

m. Seguros de vida ley y vida empleados: póliza obligatoria que contrata el empleador para todos sus trabajadores que se encuentran registrados en planilla desde el primer día de trabajo descritas en el Decreto de Urgencia N° 044-2019 y en la Ley de Consolidación de Beneficios Sociales (D. L. N° 688) y Ley N° 29549.

El seguro presenta una cobertura por los siguientes riesgos y sumas aseguradas:

- Muerte Natural: deceso del asegurado por causas naturales no accidentales. Se otorga 16 remuneraciones mensuales asegurables, promedio del último trimestre, percibidas hasta el mes previo a su fallecimiento.
- Muerte Accidental: deceso del asegurado independientemente de su voluntad debido a acción imprevista, fortuita u ocasional de una fuerza

externa que obra violentamente sobre la persona. Se otorga 32 remuneraciones mensuales asegurables percibidas por el trabajador el mes previo del accidente.

- Invalidez Total y Permanente por accidente: se otorga 32 remuneraciones mensuales asegurables percibidas por el trabajador el mes previo al accidente. Se consideran los casos según lo descrito en el Artículo 5 del Decreto Legislativo N° 688.

Las aseguradoras otorgan coberturas complementarias como los gastos de Sepelio, desamparo familiar, fallecimiento por cáncer, por infarto al miocardio, quemaduras, insuficiencia renal, ceguera, sordera, accidente vascular cerebral, trasplante de órganos, cobertura hijo póstumo y más.

n. Seguros patrimoniales: póliza que protege de eventos como lluvia, incendios, terremotos, robos, montaje contra todo riesgo, rotura de maquinaria, deshonestidad, desaparición, lucro, responsabilidad civil y otros que atenten contra la estabilidad y continuidad de la empresa asegurada.

o. Seguros para las pymes: póliza personalizada exclusivamente para cubrir las necesidades de las Pyme (Pequeñas y Medianas Empresas) que protege el local, mercadería y su contenido ante cualquier incidente como incendios, robos, terremotos, responsabilidad civil frente a terceros y más.

Seguros de salud EPS: las Entidades Prestadoras de Salud son organizaciones que gestionan el financiamiento de servicios mediante redes de salud públicas y/o privadas (Sinibaldi, 2019). Funciona como una cobertura complementaria a EsSalud.

El empleador que destina el 9% de la remuneración de cada colaborador a EsSalud traslada a la EPS designada el 2.25% y mantiene el aporte a EsSalud el 6.75%. Es decir, no pierde la cobertura a EsSalud.

Los beneficios por ley incluyen al colaborador en planilla, cónyuge o conviviente e hijos. Cubre atenciones ambulatorias, hospitalarias, a domicilio, por maternidad, odontológica, oncológica, emergencias y chequeo preventivo anual según plan elegido de la aseguradora.

En adición, las aseguradoras han creado planes complementarios:

- Seguro de salud EPS individual: el asegurado puede continuar con la cobertura en caso se concluya el vínculo laboral con la empresa.
- Seguro FOLA (Formación Laboral Juvenil): póliza obligatoria a contratar que protege contra enfermedades y accidentes a los practicantes preprofesionales y profesionales de la empresa según la Ley N° 28518.

2.3.4. Aseguradoras

Está conformado por 18 empresas: 7 de estas se encuentran dedicadas a los servicios de ramos generales y de vida, 7 solo a ramos generales y 4 exclusivamente a ramos de vida. En la Tabla 1 se presentan todas las aseguradoras autorizadas.

Tabla 1. Aseguradoras autorizadas

EMPRESAS DE SEGUROS AUTORIZADAS (2021)		
Ramos Generales y de Vida	**Ramos Generales**	**Ramos de Vida**
Rimac	Mapfre Perú	Mapfre Perú Vida
Pacífico Seguros	La Positiva	La Positiva Vida
Interseguro	Insur	Vida Cámara
Cardif	Secrex	Ohio Nacional Vida
Protecta	Qualitas	
Crecer Seguros	Avla Perú	
Chubb Perú	Liberty	

Las empresas que lideran el mercado asegurador son:

a. Rimac Seguros: el objetivo principal es realizar toda clase de operaciones, reaseguros y coaseguros para extender la cobertura de riesgos. De acuerdo con la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), sus actividades se encuentran comprendidas en el grupo N° 6603-6 (RIMAC Seguros, 2020), (RIMAC Seguros, 2021)

Pertenece al Grupo Empresarial BRECA. Es una empresa subsidiaria de Breca Seguros y Salud S.A.C. y de MINSUR S.A.

La empresa tiene como propósito: "protegemos tu mundo, impulsamos tu bienestar". Hace referencia al compromiso que brinda la empresa hacia sus afiliados que busca aumentar el bienestar de sus grupos de interés.

Cuentan con una estrategia de sostenibilidad que viene a ser la prevención, que se da a partir de generar valor desde la esencia del negocio y del grupo empresarial BRECA.

La aseguradora cuenta con cuatro principios que reforzarán al propósito de la empresa:

- Las personas van primero: el centro y lo primordial son las personas y su bienestar.
- Actuamos ahora: asumen la responsabilidad con sentido de urgencia.
- Somos una sola RIMAC: relación de colaboración y confianza dentro de la empresa.
- Construimos un futuro mejor: desafiar y atreverse a conseguir un mejor futuro para todos.

Rimac Seguros es la primera compañía que ha obtenido la certificación ISO 37001. Para mayor detalle, revisar el anexo 6.

b. Pacífico Seguros: el objetivo principal de la Compañía es efectuar contratos de seguros, operaciones de coaseguros y reaseguro en todos los riesgos. De acuerdo con la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) corresponde a los grupos N° 6511, 6512, 6810 de actividades económicas (Gobierno del Perú, 2020), (Pacifico Seguros, 2021), (Pacifico Compañía de Seguros y Reaseguros, 2021).

Para los negocios de Seguros Generales y de Vida, la aseguradora es parte del Grupo Credicorp y para los planes de salud y prestaciones, cuenta con el respaldo de la empresa líder en salud a nivel mundial: *United Health Group.*

La empresa tiene como misión ayudar a sus clientes a superar los imprevistos que la vida les presenta, protegiendo todo aquello que les trae felicidad como su estabilidad económica familiar facilitando el ahorro a largo plazo.

La empresa tiene como propósito: "Proteger la felicidad de las personas". Es decir, no solo brindar el servicio (sea un seguro para el auto, casa, familia, salud, etcétera) por el cual uno deposita su confianza si no que se sienta seguro de que siempre estará protegido.

Para cumplir con su propósito, la aseguradora cuenta con seis principios que identifica a todos los que forman parte del equipo:

- #SéFeliz: relacionado con la felicidad mientras mantiene servicios con la aseguradora. #SéHumano: Ponerse en el lugar del cliente que enfrenta diversas situaciones en su vida para poder entenderlo y proporcionarle un mejor servicio.
- #SéEjemplo: ser un modelo con ideales y acciones congruentes para la familia y el país.
- #SéPro: relacionado con ser un verdadero profesional en todos los aspectos para alcanzar los mejores resultados posibles.
- #SéSoñador: relacionado a buscar nuevas oportunidades de mejora, nuevas tendencias y soluciones innovadoras.
- #SéCompañero: parte de un equipo que busca llegar a una mejor solución a través del trabajo colaborativo compartiendo ideas y momentos de unión.

c. La Positiva Seguros: el objetivo principal de la aseguradora es realizar toda clase de operaciones, actos y contratos de seguros y reaseguros para otorgar cobertura de riesgos en el Perú y en el extranjero. De acuerdo con la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), el giro de la empresa se encuentra dentro del grupo 6603. (La Positiva Seguros, 2018), (La Positiva Vida Seguros y Reaseguros S.A., 2021), (La Positiva Seguros y Reaseguros, 2021).

La empresa tiene como propósito lograr una alta penetración de mercado a través de sus productos innovadores, excelencia y rapidez de respuesta en su servicio.

La visión de la aseguradora es ser la mejor opción en el mercador asegurador. Su misión es Superarse día a día para ofrecer la tranquilidad que merecen sus afiliados.

En el 2020, hubo un cambio en su estrategia de negocio debido a la pandemia. Se enfocaron en aumentar la participación en el segmento de negocios corporativos y estratégicos. También a través de proyectos lanzados hubo un aumento en la cuota de mercado relacionado los negocios de ramos de vida individual.

La empresa cuenta con seis valores que son sus pilares y razón de ser:

- Vida y felicidad: brindar a sus colaboradores un balance entre su vida dentro y fuera de las oficinas.
- Integridad y Profesionalismo: la confianza es el pilar de su servicio.
- Respeto y sensibilidad: son una empresa que respetan a las personas y a sus derechos.
- Excelencia y agilidad: a través de la atención oportuna buscan la manera de tomar decisiones inmediatas para evolucionar sus procesos.
- Liderazgo y sustentabilidad: desarrollo de líderes.
- Innovación: es clave la mejora continua en sus procesos para la creación de nuevos productos.

d. MAPFRE Seguros: el objetivo principal de la empresa es desarrollar todos los negocios y actividades relacionadas con seguros de vida en el Perú según las disposiciones legales vigentes. De acuerdo con la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), el giro de la empresa está comprendida en la clase 66010 (MAPFRE, 2021), (MAPFRE Peru Compañía de Seguros y Reaseguros, 2021), (MAPFRE Peru Vida Compañía de Seguros y Reaseguros, 2021).

Subsidiaria de MAPFRE Interncional S.A., empresa que pertenece al Grupo MAPFRE que es el grupo asegurador más importante en España y el de mayor presencia en Latinoamérica.

La misión de la aseguradora multinacional es avanzar constantemente en el servicio que brindan y desarrollar una mejor relación con sus stakeholders. La visión es convertirse en la aseguradora global de confianza.

Los valores de la Compañía son la solvencia, integridad, vocación de servicio, innovación para el liderazgo y tener un equipo comprometido.

e. Interseguro: el objetivo principal de la aseguradora es la contratación de seguros generales y de vida según la legislación vigente y de la SBS. De acuerdo con la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) corresponde a los grupos

N° 6511 y 6512 (Interseguro, 2018), (Interseguro Compañía de Seguros S.A., 2021).

Pertenece al Grupo Económico Intercorp y a su holding Intercorp Financial Services Inc., que consolida los negocios financieros en los segmentos de banca, seguros y patrimonio.

La estrategia que ha tenido la Compañía ha permitido un aumento en las primas captadas cada año y en la adquisición de carteras de otras aseguradoras. La empresa tiene como propósito: “Hacemos más fácil que los peruanos avancen seguros”.

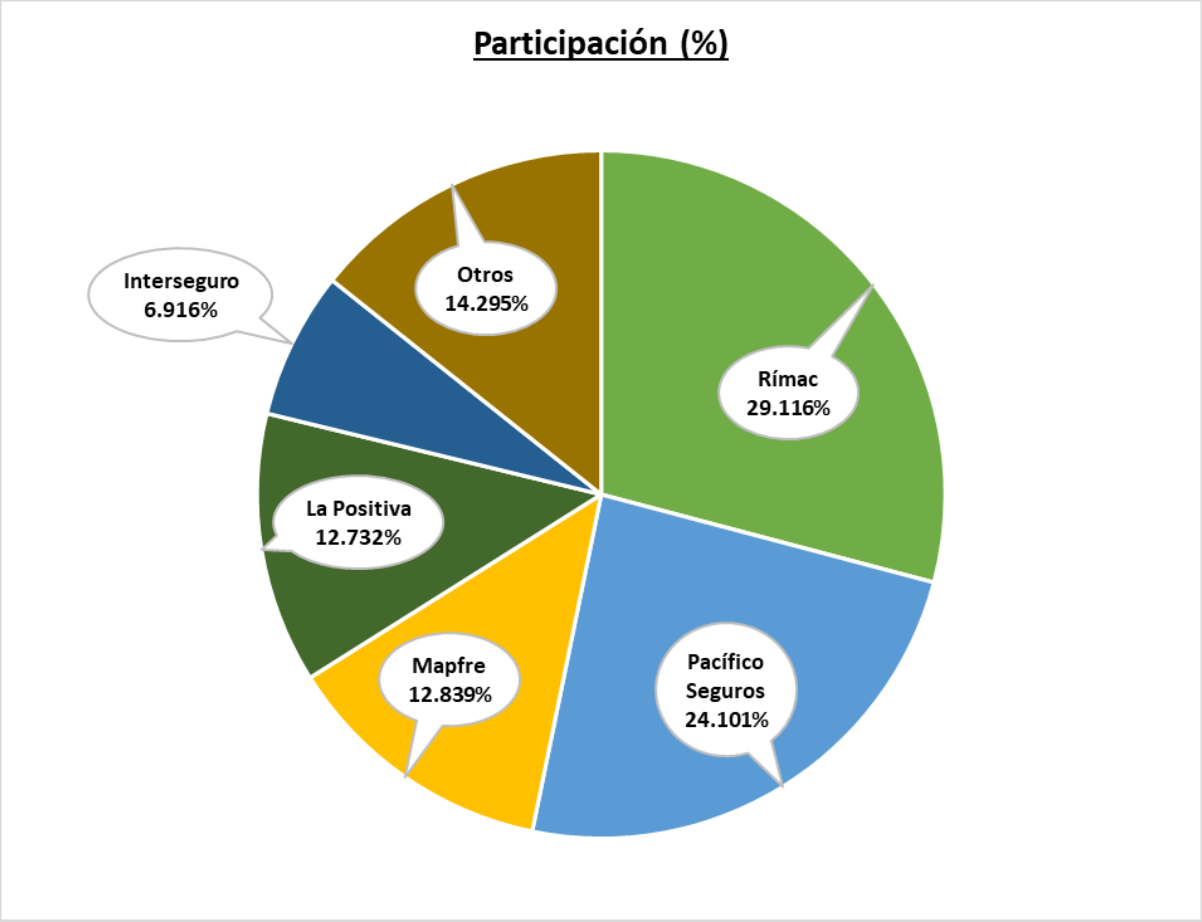
Cuenta con cinco valores principales que respalda y acompañan a la empresa:

- Somos Compañía: unión dentro de la empresa para acompañar al asegurado en su trayecto de vida.
- Lo hacemos simple: búsqueda de soluciones prácticas.
- Construimos el mañana: innovación e impacto.
- Aprendemos, avanzamos: búsqueda de crecimiento y arriesgar para lograr se los mejores.
- Cuidamos lo que tenemos: valorar y aprovechar los recursos internos y externos.

2.3.5. Participación del mercado asegurador peruano

Según el último Boletín de la SBS a agosto de 2021, las cinco primeras aseguradoras en el Perú representan el 86% del total. Rimac lidera el mercado con una participación del 29.1%, mientras que el segundo lugar lo ocupa Pacífico, que representa el 24.1% (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2021).

Figura 1. Distribución de la Participación de Mercado



Datos extraídos de (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2021)

2.3.6. Asociación peruana de empresas de seguros

Conocido principalmente por sus siglas 'APESEG'. Es una institución sin fines de lucro que se encarga de agrupar a las Compañías de Seguros y Reaseguros locales y representarlas ante los sectores público y privado.

APESEG tiene como objetivo principal concertar esfuerzos con el sector público y de seguros y reaseguros, en concordancia con los intereses del gremio y de la economía y desarrollo social del país.

Además, de brindar seguimiento sobre proyectos de ley que involucren al mercado de seguros, proporcionar información y asesoramiento en temas económicos, jurídicos, financieros, así como la prestación de servicios relacionados a la actividad aseguradora.

La institución busca promover y prestigiar la imagen de la actividad aseguradora impulsando el desarrollo y crecimiento sostenido del mercado de seguros y, estimular un rol protagónico en el entorno (APESEG - Asociación Peruana de Empresa de Seguros, 2019).

2.3.7. Mercado asegurador en Latinoamérica

El mercador asegurador en el mundo venía siguiendo una curva de crecimiento e innovación dada por las favorables condiciones económicas en la mayoría de los países occidentales y la creación de seguros adaptados a la situación que vive cada país (Palomino Quiroz & Siancas Liu, 2020).

En los últimos años, los inversionistas extranjeros pusieron mayor atención en el mercado de América Latina motivados porque los países presentaban una economía fuerte, políticas macroeconómicas estables, baja inflación, una creciente clase media, proyectos de infraestructura y un rápido crecimiento de las primas de seguros (Rindebro, 2018).

Una importante acotación a lo mencionado anteriormente es que algunas monedas de Latinoamérica se despreciaron frente al dólar americano (USA) en el 2019. Si le sumamos la pandemia del Covid-19, ambas han afectado de gran manera a la economía a nivel mundial y especialmente a América Latina.

Posiblemente la región más dañada debido a la incapacidad sanitaria, la casi nula preparación para enfrentar este tipo de acontecimientos y la falta de decisión de los gobiernos que están provocando crisis económicas y, por ende, un panorama negativo para el mercado asegurador.

Al cierre del 2020, el mercado asegurador en Latinoamérica mantuvo en promedio un índice de primas directas de 3% del PBI. Chile representa el 4.7%; Brasil 4%; Colombia 2.8% y Perú el 2% del PBI. (Pacifico Compañía de Seguros y Reaseguros, 2021).

Empleando un tipo de cambio promedio, en el 2020 se produjo un descenso en los niveles de concentración con una reducción del -11.9% en el total del mercado. En el segmento de seguros de Vida hubo un descenso del -9.5% mientras que, en No Vida fue de -4.2%.

Por un lado, el 43% del mercado total en América Latina le pertenece al segmento de Seguros de Vida. Debido a las causas mencionadas, Brasil (52% de participación en la región) y México (22% de participación en la región) sufrieron depreciación en sus tipos de cambio del

31% y un 12% respectivamente, afectando considerablemente a los grupos brasileños y mexicanos que conlleva a una reducción de la concentración total de la industria.

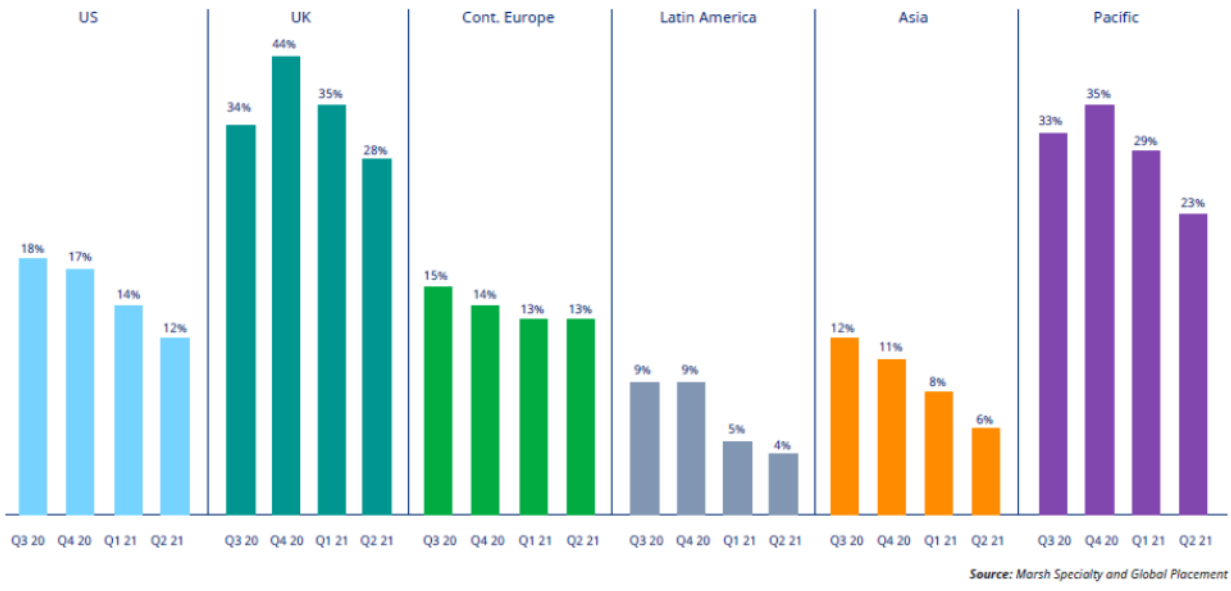
Por otro lado, el segmento de Seguros de No Vida que viene a ser el 57% restante del mercado asegurador total de la región también ha sufrido las consecuencias manteniendo una concentración relativamente baja, pero en menor grado respecto al segmento de Vida (MAPFRE Economics, 2021).

Según la última publicación del informe que incluye el Índice del Mercado Global de Seguros (Marsh, 2021), se infiere que la situación en América Latina es la más preocupante ya que posee una aceleración moderada en el aumento de sus tarifas.

La situación en otras regiones como Estados Unidos, UK, Asia y Pacífico es similar, pero más alentadora que en América Latina y el Caribe ya que los precios de los seguros han vuelto a subir.

No obstante, el continente europeo mantiene una línea y viene recuperándose gracias al aumento de competencias y la capacidad que tienen las aseguradoras. Se espera que para el 2022 se siga el mismo camino, salvo ocurre alguna situación atípica.

Figura 2. Composición de cambios de precios de seguros por región



Fuente: (Marsh, 2021)

2.4. Transformación digital

Hace algún tiempo atrás, las organizaciones no tenían conocimiento del término "transformación digital". Sin embargo, las nuevas tendencias tecnológicas han tenido una importancia positiva en la creación de este término con el avance a la mejora continua.

Desde que inició la pandemia mundial por el COVID-19 este término ha tomado una relevancia en todas las organizaciones. Y es que cada una de las empresas de todos los sectores se han visto en la obligación de migrar hacia este modelo de negocio.

2.4.1. Definición

Se define como las nuevas oportunidades de estrategia de negocios que se dan a partir de las tecnologías. Son un medio de cambio para gestionar nuevas aptitudes que incluyen a las personas y a las organizaciones que afectan el mercado tradicional (Redacción Ascenda, 2019).

Se consideran como una reinvención a las organizaciones en todos los aspectos, no solo tecnológicos. La transformación digital reconstruye las dinámicas de las organizaciones para adaptarlas a las necesidades del presente y futuro (Fuente, 2018).

2.4.2. Industria 4.0

El impacto de cada una de las revoluciones industriales afecta a todos los sectores y a la sociedad. Genera cambios, beneficios y desafíos en que la humanidad y las organizaciones deben adaptarse y transformarse para que puedan seguir existiendo.

2.4.2.1.Antecedentes. La primera revolución industrial sufrió un primer punto de inflexión en la historia universal. La necesidad de la mecanización fue una oportunidad para la creación de las máquinas de vapor ya que en ese tiempo abundaba productos como el carbón y el hierro, generando un descenso de las labores artesanales.

La segunda revolución fue la expansión de la primera. La industrialización fue la protagonista ya que inició la producción en masa, cadena de montaje, la electricidad, avances sorprendentes de la industria química, combustibles fósiles y obtención de fuentes de energía.

La tercera revolución dejó innovaciones de tipo informáticas abriendo paso a las automatizaciones, el internet y a las conocidas tecnologías de la información y comunicación. Hubo un cambio hacia un mayor uso de energías renovables, desarrollo de redes inteligentes, almacenamiento de energía y vehículos híbridos y eléctricos.

2.4.2.2.Cuarta revolución industrial. Popularizada como la Industria 4.0 ha logrado que la mayoría de las organizaciones cambie su manera de operar y se vuelvan más competitivas.

Una definición que engloba esta nueva revolución es: “la completa digitalización de las cadenas de valor a través de la integración de tecnologías de procesamiento de datos, software inteligente y sensores; desde los proveedores hasta los clientes para poder predecir, controlar, planear y producir de forma inteligente, lo que genera mayor valor a toda la cadena” (Crespo, 2017).

Los componentes tecnológicos que se encuentran más involucrados con la industria 4.0 son: la inteligencia artificial[1], la nanotecnología[2], el Internet de las cosas (IoT)[3], la ciberseguridad, entre otros. Sin dejar de prestar atención a la relación de los sistemas ciber-físicos, es decir, los que funcionan en el mundo virtual (como las simulaciones) y con el mundo físico (como la maquinaria, procesos, servicios).

Las organizaciones deberán identificar las tecnologías que mejor satisfacen sus necesidades para que realicen la inversión debida. Deberán comprender los cambios y oportunidades que trae consigo la Industria 4.0 para que puedan ser competitivos y rentables (Deloitte, s.f.).

2.4.3. Importancia de la transformación digital en las empresas

Una meta alcanzable para cualquier organización es la madurez digital. Se llega a ese nivel mediante compromiso, la inversión y liderazgo. Es una realidad que en todos los sectores existan empresas con un alto grado de actividad frente a este fenómeno digital y que ya tienen ventaja frente a sus pares (Ruiz-Falco Rojas, 2019).

Transformar digitalmente la empresa no se realiza de un día para otro. Necesita planificación, objetivos claros y desarrollo de un ecosistema para que se pueda integrar a todos los *stakeholders* y se pueda conseguir una ventaja competitiva para el crecimiento de la empresa.

Los clientes también se unen a esta transformación digital: Se evidencia en la forma de compra de bienes y servicios y es parte del proceso de cambio. Utilizan diversos canales de compra según su elección. Tienen más información y opciones de compra por lo que las empresas deben estar atento a sus comportamientos.

---

[1] Inteligencia Artificial: programa de computación diseñado para realizar determinadas operaciones que se consideran propias de la inteligencia humana, como el autoaprendizaje (diccionario de español de Google, proporcionado por *Oxford Languages*).

[2] Nanotecnología: tecnología que se dedica al diseño y manipulación de la materia a nivel de átomos o moléculas, con fines industriales o médicos, entre otros (diccionario de español de Google, proporcionado por *Oxford Languages*).

[3] *Internet of Things* (IoT): describe la red de objetos físicos que incorporan sensores, software y otras tecnologías con el fin de conectar e intercambiar datos con otros dispositivos y sistemas a través de internet (Oracle.com).

Las empresas utilizan la *Big Data*[4] para conocer más a sus clientes, analizan de una manera avanzada los datos para poder detectar tendencias, comportamientos, estadísticas o patrones de datos (Alonso Guerra, 2017).

Modernizar los procesos y adaptarlos a la nueva realidad generará una mejora de la productividad. Inicia desde la digitalización, uso de nuevos equipos, herramientas y aplicaciones para optimizar la rentabilidad y productividad de los colaboradores.

La digitalización de documentos permite a las organizaciones habilitar espacios donde se almacenan papel y reducir los costos que estos generan. Pero la digitalización no es solo eso, es brindar un mejor servicio a los clientes con herramientas que forman parte del modelo de negocio digital.

Las organizaciones deben contar con procesos automatizados que optimicen recursos y evidencien una disminución en el tiempo de ejecución de procesos. La automatización es considerada dentro de las herramientas de mayor uso en la transformación digital para aumentar la productividad.

Es indispensable determinar si con ella se logra una mejora en el proceso. (Moreno Zuluaga, 2020) indica que es necesario ejecutar un análisis racional, riguroso y evaluar su eficacia previo a la implementación.

Hay que tener en consideración que, así como la transformación digital es esencial para el bien, las organizaciones, al estar digitalizadas son más susceptibles de sufrir ciberataques que puedan afectar su integridad. Por esa razón surge la ciberseguridad (Alonso Guerra, 2017).

En la actualidad, es relevante que cada organización cuente con un departamento de ciberseguridad y una política que debe ser cumplida y de conocimiento para todos los colaboradores. Es necesario invertir en software y equipamiento actualizado que se interrelacione con los sistemas ya instalados.

Las organizaciones deben desarrollar una cultura corporativa para readaptar las nuevas estrategias de negocios que la misma transformación digital proporciona (Moreno Zuluaga, 2020). A través de talleres y cursos normativos se puede insertar el cambio en el pensamiento de los colaboradores.

Es sumamente importante lograr el involucramiento y la participación de los colaboradores para poder generar la transformación digital. La idea es que toda la estructura organizacional se encuentre alineada y dispuesta a afrontar este desafío a beneficio de ellos mismos y de la empresa.

---

[4] *Big Data*: son datos que contienen una mayor variedad y que se presentan en volúmenes crecientes y a mayor velocidad (Oracle.com).

Existe una problemática en la que se resaltan dos puntos importantes: la resistencia al cambio por parte de los colaboradores al enfrentarse a la incertidumbre. El segundo punto es la dificultad de generar un cambio cultural al no contar una estructura organizacional que lo soporte (Fernandez del Pomar, 2019).

La transformación digital resultará beneficiosa para las empresas que logren una correcta sintonía entre una estructura organizacional, un buen gobierno corporativo de TI y una cultura basada en el *agile mindset* (Fernandez del Pomar, 2019).

2.4.4. Impacto de la transformación digital en las empresas de seguro

Ya no se trata de que una empresa obtenga una ventaja competitiva al proporcionar a sus clientes servicios digitales, es una exigencia del mercado contar con estos servicios para lograr competir en el sector.

Aunque exista una dependencia del factor humano para ofrecer servicios, los productos siguen siendo categorizados y las estrategias siguen focalizándose en la rapidez de resolución. Va a depender mucho de la madurez de los mercados el proceso de cambio, todo muy relacionado al perfil de cada consumidor referente a la tecnología y a la digitalización (Tarragó Diego, 2016).

La llegada de la pandemia aceleró los procesos de transformación digital que ya habían empezado en las aseguradoras. La nueva experiencia que se le da al cliente es el gran desafío que experimentan las compañías de seguros ante este cambio radical de forma de trabajo.

La necesidad de adaptarse al nuevo mundo digital ha llevado a las aseguradoras a brindar servicios digitales y a la creación de aplicaciones para mantener la fidelización de sus clientes consiguiendo evolucionar y estar en la vanguardia digital.

César Rivera, gerente general adjunto de Pacífico Seguros, manifestó que la crisis sanitaria fortaleció los canales de atención virtuales, las plataformas de venta digital y las herramientas de atención remota que emplean los asesores (eHunting Latam, 2020).

2.5. Corporativo

En la actualidad, existen diversos grupos económicos que tienen actividades involucradas en distintos sectores.

Se define grupo económico como un conjunto de entidades, nacionales o extranjeras, cuando alguna de ellas ejerce el control sobre las demás o cuando el control sobre las entidades corresponde a una o varias personas naturales (P.P.N.N.) que actúan como unidad de decisión (Superintendencia del Mercado de Valores, 2015).

Un grupo económico puede contener o ser un conglomerado financiero. Un conglomerado financiero se encuentra integrado por personas jurídicas que se dedican a desarrollar actividades financieras en al menos dos sectores entre banca, seguro, pensiones y valores, bajo el control común de una o más personas o entes jurídicos (Superintendencia del Mercado de Valores, 2015).

El Estudio Muñiz (Munizlaw, 2018) menciona que, hasta no hace muchos años, no era popular referirse a *holdings* empresariales y sí usar el término grupo empresarial. Debido a la poca confianza que existía con el Gobierno, decidieron no concentrar todo el patrimonio en una sola gran compañía porque los fundadores y accionistas consideraban que era de alto riesgo.

Los grupos empresariales que sobrevivieron a la crisis política-económica nacional y mundial antes de los años noventa se beneficiaron del crecimiento de la economía y decidieron invertir en distintas actividades económicas.

Un *holding* empresarial es una empresa que controla a varias empresas que le aseguran a la empresa matriz el control de una importante parte del mercado (zonaeconomica.com, 2021).

Una sociedad holding tiene como finalidad asegurar el control mediante el sistema de la participación directa (compra de acciones) en su capital social (economia48.com, s.f.).

Solo aquellas organizaciones que entiendan que solo sus accionistas no son los únicos importantes, sino también sus clientes, colaboradores, proveedores, al ambiente, a la comunidad podrán crear valor de forma sostenible a largo plazo (Pacifico Compañía de Seguros y de Reaseguros, 2021).

Por lo indicado en el párrafo anterior, el sector asegurador debe afrontar los retos ambientales, sociales y de gobernanza, conocido por sus siglas ‘ASG’. Para mayor detalle respecto a la “Estrategia ASG”, revisar el anexo 5.

Las ventajas de las empresas que funcionan como un *holding* empresarial son: facilitar la dirección unitaria de todo el grupo. Además, de lograr una planificación a nivel global del presente y futuro de las empresas, y realizar coordinaciones internas de las actividades entre las empresas.

Otras ventajas, se busca optimizar la distribución de gastos estructurales, abarcar mayores sectores del mercado, controlar de una mejor manera la actividad financiera y administrativa y disminuir el riesgo mercantil de las actividades económicas (Web y Empresas, 2021).

La gran desventaja la tiene las empresas subordinadas que presentan una inexistente autonomía económica a pesar de tener una autonomía jurídica (Santos, 2017).

Otras desventajas: en el aspecto administrativo podría ocurrir una tendencia hacia la duplicidad de tareas o un desacuerdo entre las empresas que conforman el *holding*, en el aspecto financiero y legal podría generarse una doble imposición fiscal debido a traspaso o venta de participaciones (Web y Empresas, 2021).

Las compras corporativas es una estrategia logística eficiente que agrupa la demanda de diferentes empresas para contratar, en forma conjunta, bienes y servicios en general de naturaleza similar, a fin de alcanzar condiciones más ventajosas para la organización (Gobierno del Perú, 2021).

Las compras corporativas tienen la finalidad de lograr mejores precios y mejores condiciones aprovechando las ventajas de compra como el manejo de grandes volúmenes.

Se realiza a través de un proceso único y de manera centralizada que permite seleccionar al proveedor o proveedores más idóneo (s) para la atención del requerimiento de acuerdo con la política y procedimiento de la organización.

Tiene como objetivo optimizar y racionalizar los recursos, fomentar mayor transparencia, mejorar la capacidad de negociación y la rendición de cuentas (Perú Compras, n.d.).

Capítulo 3. Desarrollo e implementación de la política

El presente capítulo describe el contenido de la política de gestión de proveedores para lograr satisfacer de manera eficiente el proceso de contratación de proveedores de bienes y servicios.

El capítulo inicia con la situación actual de la gestión de proveedores en la empresa de seguros y luego, se exponen sus características. También, se define la segmentación de proveedores, las funciones y responsabilidades de cada participante de la gestión de proveedores para el entendimiento de la política.

El diseño y el desarrollo de los diagramas de flujos de cada uno de los procesos son presentado y explicados, ya que son esenciales para manejar eficientemente el proceso de gestión de proveedores.

Posteriormente, se define a detalle los lineamientos que involucra la política y se describe a detalle el procedimiento. Por un lado, el desarrollo de la política va enfocado a las generalidades, temas legales, excepciones, monitoreo y anexos corporativos.

Por otro lado, el desarrollo del procedimiento va enfocado a establecer los pasos a seguir para que sea consultado por los usuarios cuando sea requerido. Se incluye las condiciones, el almacenamiento y el seguimiento que tendrá el procedimiento y sus anexos.

En adición, se explica que la empresa cuenta con una centralización de ciertos requerimientos que participan del proceso de manera indirecta. También, se concluye con el análisis de todo el proceso en el que se expone los riesgos que pueden ocasionar pérdidas financieras e inconvenientes en la continuidad operativa de la empresa. Dicho análisis es fundamental para saber actuar eficientemente ante cualquier situación que se presente.

Por último, se pone de manifiesto las propuestas de mejora e implementación para la realización de esta tesis. Las lecciones aprendidas recogidas en el documento serán esenciales para los lectores.

3.1. Situación actual del proceso de gestión de proveedores

La compañía carece de una gestión proveedores que involucra todas las aristas necesarias. La columna vertebral de este proceso es la identificación del tipo de proveedor, la evaluación y selección de proveedores, la documentación del proveedor y el monitoreo.

Dentro del área de Compras se crearon procesos para poder atender los requerimientos de los clientes internos. Con el apoyo de las áreas de Cumplimiento y Riesgo Operativo se incluyeron ciertos matices para cumplir con la normativa que se le exige a cada una de las empresas en el Perú.

Sin embargo, no fue una manera eficiente de reducir un posible riesgo a la hora de la contratación de los proveedores. En adición, se busca que la atención de requerimientos de compra de bienes y servicios tenga un alcance para todas las áreas de la Compañía según su necesidad.

El holding financiero, definido en el apartado 2.5., tiene insertado en sus otras empresas una gestión de proveedores que presentan un funcionamiento óptimo en las actividades de banca y pensiones y que a través de las nuevas tecnologías van hacia un proceso de mejora continua.

La empresa de seguros no se quiso quedar atrás e inició un proyecto base para contar una normativa e iniciar con una curva de aprendizaje cuando los colaboradores deban gestionar un requerimiento.

El proyecto inició con un levantamiento de información de las áreas interesadas, como Administración, Legal, Unidad de Pagos y de referencias corporativas. Como punto de inicio era indispensable recolectar *feedback*, es decir revisar, descubrir y reestructurar la información.

3.2. Características que presenta la gestión de proveedores

El éxito de la gestión de proveedores en la empresa de seguros dependerá de que se cumplan ciertas características. Estas se encuentran descritas a continuación y son fundamentales para desarrollar la política de Gestión de proveedores en las empresas.

- Proceso de compras con estructura descentralizada: cada Unidad Contratante tiene autonomía para contratar proveedores con un presupuesto aprobado.
- Aplicativo disponible para uso de todos los colaboradores de la Compañía para el ingreso de todos los requerimientos de compra de bienes y servicios previa aprobación de su gerencia responsable.

- Al ser una empresa de servicios, el *core* del negocio no se encuentra relacionado en la compra de bienes para sus clientes, si no es exclusivamente para uso interno o unidades de soporte.
- Las Unidades Contratantes que demandan mayor volumen de compras son las que trabajan bajo el enfoque agile (uso de metodologías ágiles) o bajo proyectos de corta duración.
- Una ventaja competitiva para organizaciones que han migrado de un modelo tradicional y se encuentran en el proceso de transformación digital y en el uso de nuevas tecnologías.
- Los colaboradores que desean contratar a un proveedor tienen el *expertise* de llevar a cabo la negociación. Sin embargo, pueden apoyarse en el área de Compras para cerrar la negociación.
- El área de Compras se encarga de brindar soporte y facilidades a las Unidades Contratantes acerca de la política y procedimiento de Compra de bienes y servicios.
- Empoderamiento a las Unidades Contratantes a desarrollar actividades de debida diligencia. En caso requieran apoyo, la gerencia de Cumplimiento y Ética pueden brindar asesoramiento.
- Los requisitos de las contrataciones varían de acuerdo con la criticidad.
- Monitoreo centralizado de proveedores donde participan las gerencias de Riesgo Operativo, Cumplimiento y Ética, y Administración.

3.3. Segmentación de Proveedores

Para iniciar el proceso de contratación de un proveedor, primero se tiene en consideración a qué segmento pertenece. A través de una evaluación de impacto en el proceso y criticidad del servicio, se obtiene una calificación que ubicará al proveedor en alguna de las siguientes categorías:

a. Alto Riesgo: Bien o servicio que tiene un impacto significativo en el riesgo reputacional, alto impacto en la continuidad del negocio y una criticidad alta en el servicio al cliente. Tiene una relación directa con la rentabilidad, afectando las operaciones y éxito de la empresa.

b. Estratégico: Bien o servicio que tiene un impacto crítico en la continuidad del negocio. Son pocos en la industria y no son fácilmente sustituibles por otro proveedor o por la misma empresa.

c. Complementario o de Apoyo: Bien o servicio que tiene un bajo impacto en la continuidad del negocio, pero complementa actividades por el personal de la empresa.

d. Básico: Bien o servicio que no tiene un impacto significativo en el negocio. Existe dentro de la industria una gran cantidad de proveedores que pueden realizar la actividad.

e. Casos especiales:

- Proveedor Crítico: Es calificado como proveedor de Alto Riesgo o Estratégico. Es aquel con quien se realiza una Subcontratación significativa. Considerado como un proveedor indispensable y que podría exponer a la empresa al riesgo de afectar su continuidad operativa, seguridad de información, calidad del servicio, entre otros.
- Proveedor Corporativo: son aquellos proveedores sometidos al proceso de negociación, evaluación y contratación a nivel del holding financiero. La gerencia de Administración debe mantener actualizada la lista de proveedores.
- Proveedor Exclusivo: proveedor único en el mercado para un determinado bien o servicio. Debe declarar que es el importador o representante de Marca para que sea considerado dentro de la empresa y la Unidad Contratante será responsable de validarlo y aprobarlo.
- Proveedor Intermediario: son aquellos proveedores que brindan servicios relacionados a la identificación y/o verificación de información de: clientes, directores, gerentes, colaboradores, contrapartes o proveedores; para introducir y/o atraer nuevos negocios o para desarrollar actividades comerciales propias de la empresa.

3.4. Funciones y Responsabilidades

Es importante tener bien definidas las funciones y responsabilidades de cada uno de los actores que participan en el proceso de gestión de proveedores. Esto con la finalidad de no duplicar funciones y manejar el flujo establecido con normalidad.

La definición de responsabilidad en las empresas se relaciona con los compromisos a los que la gerencia se ocupa. Tiene como finalidad tomar decisiones y generar acciones cuando sean requeridos.

Las funciones de cada gerencia son las tareas o actividades asignadas que deben ejecutar para cumplir con las responsabilidades.

3.4.1. Directorio

Es responsabilidad del Directorio asumir la evaluación de riesgos de toda Subcontratación significativa. En caso crea conveniente, puede delegar dicha función al Comité de Riesgos.

3.4.2. Unidad Contratante

Las gerencias o áreas designadas como Unidades Contratantes pueden contratar bienes y servicios cumpliendo con lo siguiente:

- Cumplir el proceso formal de requerimiento, evaluación y selección de proveedores, negociación y contratación. Es fundamental asegurar la elección del proveedor para asegurar el mejor beneficio para la empresa.
- La custodia de los documentos será subida al aplicativo por la Unidad Contratante. En caso no puedan realizarlo, deberán contactar con las áreas responsables.
- La Unidad Contratante debe incluir en el presupuesto anual de la empresa las contrataciones programadas. En el escenario que el monto presupuestado sea menor al monto cotizado por el proveedor, deberá someter a aprobación de la gerencia y comunicar a la gerencia de Finanzas.
- Se solicitará las aprobaciones de presupuesto que correspondan en función al monto aproximado por el requerimiento y al monto aproximado anual de facturación del proveedor.
- Establecer niveles de servicio contratado, indicadores y/o metas que permitan medir la gestión del proveedor, designando un responsable que realice tal medición y custodia del informe con el resultado.
- Evaluar la reputación e integridad del proveedor y sus principales funcionarios mediante la debida diligencia. Se debe realizar por medio de la investigación de antecedentes negativos en bases de datos (Noticias, Portal de SUNAT, Portal de la OSCE, entre otros) y en aplicativos internos.
- Informar a la gerencia de Cumplimiento si durante la evaluación para la contratación del proveedor, la Unidad Contratante tomase conocimiento de algún evento relacionado a temas éticos o de corrupción en el que el proveedor se encuentre involucrado.

- Coordinar la contratación, renovación, adecuación, modificación y custodia de los contratos bajo su gestión, para lo cual se debe efectuar las coordinaciones respectivas con la gerencia Legal y con el proveedor del bien o servicio con la debida anticipación. Asimismo, para la renovación de contratos se debe sustentar lo siguiente:
  - Asegurar que previamente a la renovación de contratos se realicen las evaluaciones de niveles de servicio.
  - Realizar las evaluaciones de los proveedores.
- Para proveedores con segmentación de Alto Riesgo o Estratégico, la Unidad Contratante deberá:
  - Comunicarse con la gerencia de Riesgo Operativo para que cumpla el proceso formal de la evaluación de riesgos.
  - Comunicarse con la gerencia de Cumplimiento para la obtención del Informe PLAFT de Cumplimiento.
  - Ser responsable de comunicar al proveedor el vencimiento o renovación del contrato con al menos dos meses de anticipación.
- Responsable de asegurarse de no contratar proveedores con una calificación de riesgo crediticio “pérdida”.

3.4.3. Gerencia de Administración

La gerencia de Administración, a través de su área de Compras, es responsable de la política y el procedimiento de la gestión de proveedores. Realiza las siguientes funciones como:

- Brindar el soporte y facilidades, de ser solicitado, a las Unidades Contratantes en el proceso de gestión de proveedores.
- Monitorear el cumplimiento de los lineamientos de la política y procedimiento de la gestión de proveedores.
- Mantener una base de datos de los proveedores que permita realizar el monitoreo y generación de alertas referentes a los vencimientos de la documentación, facturación, etc.
- Informar sobre los requerimientos de contratación de las Unidades Contratantes que de acuerdo con la evaluación hayan resultado ser proveedores críticos a la gerencia de Riesgo Operativo.

- Informar sobre proveedores de dudosa reputación o temas éticos o de corrupción a la gerencia de Cumplimiento durante el monitoreo.
- Solicitar reuniones a las gerencias de Riesgo Operativo, Tecnologías de la Información y Cumplimiento para seguir la misma línea según los avances obtenidos y para la mejora continua del proceso.
- Informar a las gerencias acerca de la gestión de proveedores en cada una de sus áreas a través del envío de un reporte.

3.4.4. Gerencia de Contabilidad

La gerencia de Contabilidad es responsable de:

- Registrar a los proveedores en los principales sistemas de la empresa (ERP), así como realizar cualquier modificación relacionada a los datos del proveedor.
- Ingresar las facturas de los proveedores al sistema para que posteriormente Unidad de Pagos pueda ejecutar el pago a los proveedores.

3.4.5. Gerencia de Finanzas

Es responsable de monitorear el cumplimiento presupuestal de las contrataciones a fin de resguardar el adecuado uso de los recursos de la empresa.

3.4.6. Gerencia Legal

La gerencia Legal tiene la responsabilidad de:

- Atender las solicitudes de la Unidad Contratante referidas a cambios sobre el contrato estándar.
- Si la Unidad Contratante informa que el proveedor tiene algún cambio sobre el contrato, deberán proceder con la revisión y aprobación de dicho cambio. Las Unidades Contratantes tienen la responsabilidad de enviar de forma oportuna los proyectos de contrato para la evaluación respectiva.
- Asesorar en materia legal a la Unidad Contratante que lo solicite durante el proceso de contratación.
- Mantener un Registro Centralizado de Contratos.

3.4.7. Gerencia de Riesgo Operativo

La gerencia de Riesgo Operativo tiene la responsabilidad de:

- Asesorar a las Unidades Contratantes en la identificación y evaluación de riesgos.
- Son responsables del monitoreo de segunda línea a través de sus Unidades de Riesgo Operacional, Seguridad de Información y Ciberseguridad y Riesgo Crediticio:
  - Unidad de Riesgo Operacional: participar en la ejecución de evaluación y monitoreo de proveedores para identificar riesgos que atenten contra los objetivos estratégicos de la empresa.
  - Unidad de Seguridad de información y Ciberseguridad: participar en la evaluación y monitoreo de proveedores para identificar riesgos que afecten a la seguridad de la información.
  - Unidad de Riesgo crediticio: Apoyar en la evaluación del proveedor, asegurando su correcto comportamiento crediticio.
- Realizar una revisión cada tres años de los procesos que se ejecutan dentro de la Política de Gestión de Proveedores e informar al Comité de Riesgos para su aprobación.
- Realizar una revisión cada dos años de los proveedores que sean de "subcontratación significativa" según lo señalado en la Resolución SBS N° 272-2017 y es puesto en conocimiento al Comité de Riesgos para su aprobación.

3.4.8. Gerencia de Cumplimiento

La gerencia de Cumplimiento es responsable de:

- Establecer los parámetros que permitan evaluar y definir el riesgo de un proveedor que expone a la empresa en temas de corrupción de funcionarios o relacionamiento para que sea utilizado por la Unidad Contratante.
- Son responsables del monitoreo de segunda línea con el objetivo de verificar el cumplimiento de la debida diligencia y los requerimientos documentados en función a la segmentación de proveedores.

- Proveer una evaluación especializada en caso se reciba una solicitud de proveedor con segmentación de Alto Riesgo, Estratégico o Subcontratación Significativa por parte de alguna Unidad Contratante.
- Participar en la evaluación y monitoreo de proveedores para garantizar que se cumplan aspectos de Anticorrupción, PLAFT y Protección de Datos Personales.
- Asesorar a las Unidades Contratantes en la ejecución de sus evaluaciones de Debida Diligencia.
- Respecto a las cláusulas Anticorrupción en los contratos: brindar asesoría en caso la Unidad Contratante solicite modificaciones.

3.4.9. Gerencia de Auditoría

La gerencia de Auditoría Interna es responsable de:

- Validar el cumplimiento de la Política de Gestión de Proveedores.
- Incorporar los controles propuestos de monitoreo dentro del plan anual verificando el respectivo plan de acción sobre las observaciones identificadas en esa etapa.

3.5. Diseño

La intención de diseñar los diagramas de flujo y formularios es de informar y entender de mejor manera todas las etapas que involucra el proceso de gestión de proveedores. El detalle que se expresa en cada uno de los procesos servirá de guía para los usuarios.

En esta parte del capítulo se explicará el procedimiento desde el más general hasta ir develando cada una de las etapas posteriores. El diseño de cada uno de los procesos es necesario para asegurar que se toma en consideración todos los aspectos y para reducir los riesgos posibles.

Los formularios, que serán presentados, muestran todas las variables que se necesitan para lograr mitigar todos los riesgos y cumplir con la normativa impuesta por el gobierno y la SBS.

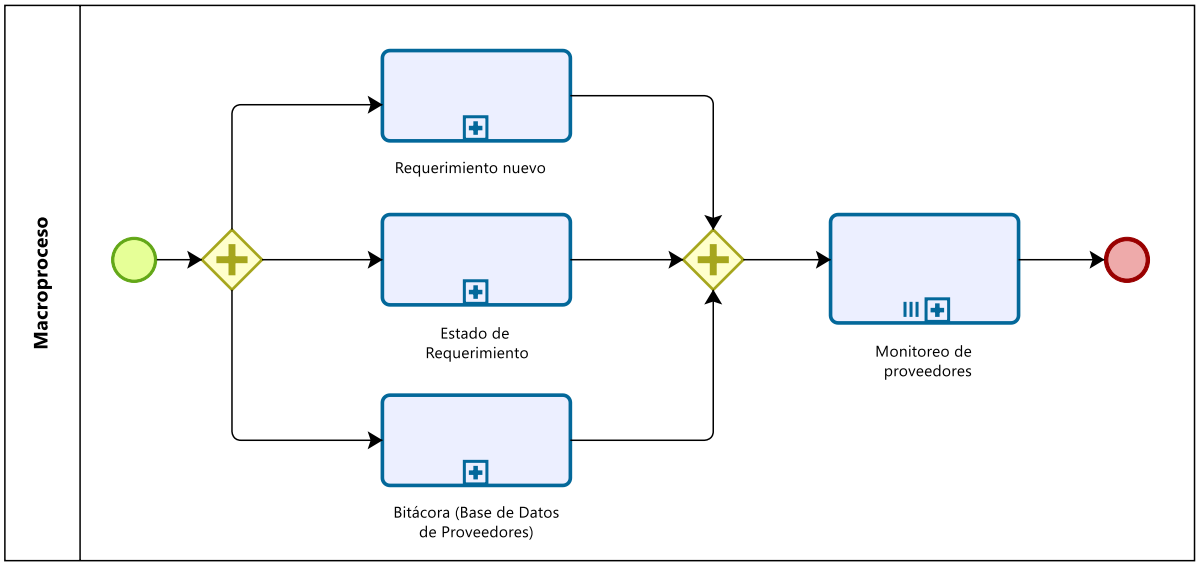
3.5.1. Diseño del Macroproceso

El diagrama general, llamado en adelante como Macroproceso, cuenta con cuatro pilares que cubren todos los ámbitos correspondientes para un manejo eficiente de la gestión de proveedores en la empresa.

Se han establecido flujos que contemplan los aspectos relacionados a la creación de un nuevo requerimiento, el estado en el que se encuentra el requerimiento, una base de datos de proveedores y el monitoreo de proveedores.

A continuación, se muestra el Macroproceso:

Figura 3. Macroproceso



Aunque el diseño general aparente que las actividades se realicen de manera paralela, este no es el caso. Se ha utilizado esta forma para clarificar el comportamiento de las dos fases generales en este proceso:

- La primera fase, que contiene los módulos de requerimiento nuevo, estado de requerimiento y la base de datos, es fundamental para realizar la contratación de un bien o servicio.

La primera fase es ejecutada por el usuario quien tiene el perfil de crear un requerimiento, de visualizar el estado de sus requerimientos creados o de buscar en la bitácora algún proveedor que satisfaga o que cumpla con los requisitos del usuario para sea contratado.

- La segunda fase, que contiene el monitoreo de proveedores, es fundamental para el cumplimiento de la política y procedimiento de la gestión de proveedores.

En primer lugar, la responsabilidad del monitoreo recae en la Unidad de Compras. En segundo lugar, las unidades de Cumplimiento, Seguridad de la Información y Ciberseguridad, y Riesgo Operacional tienen la responsabilidad de realizar un monitoreo periódico (al menos tres veces al año).

A continuación, se explicará cada uno de los procesos principales:

3.5.1.1. Crear requerimiento. Este proceso es el más importante y el que se utiliza para iniciar la contratación de un proveedor de bienes o servicios. En la figura 4,5 y 6 se encuentra el flujo del proceso.

Figura 4. Crear Requerimiento (I)

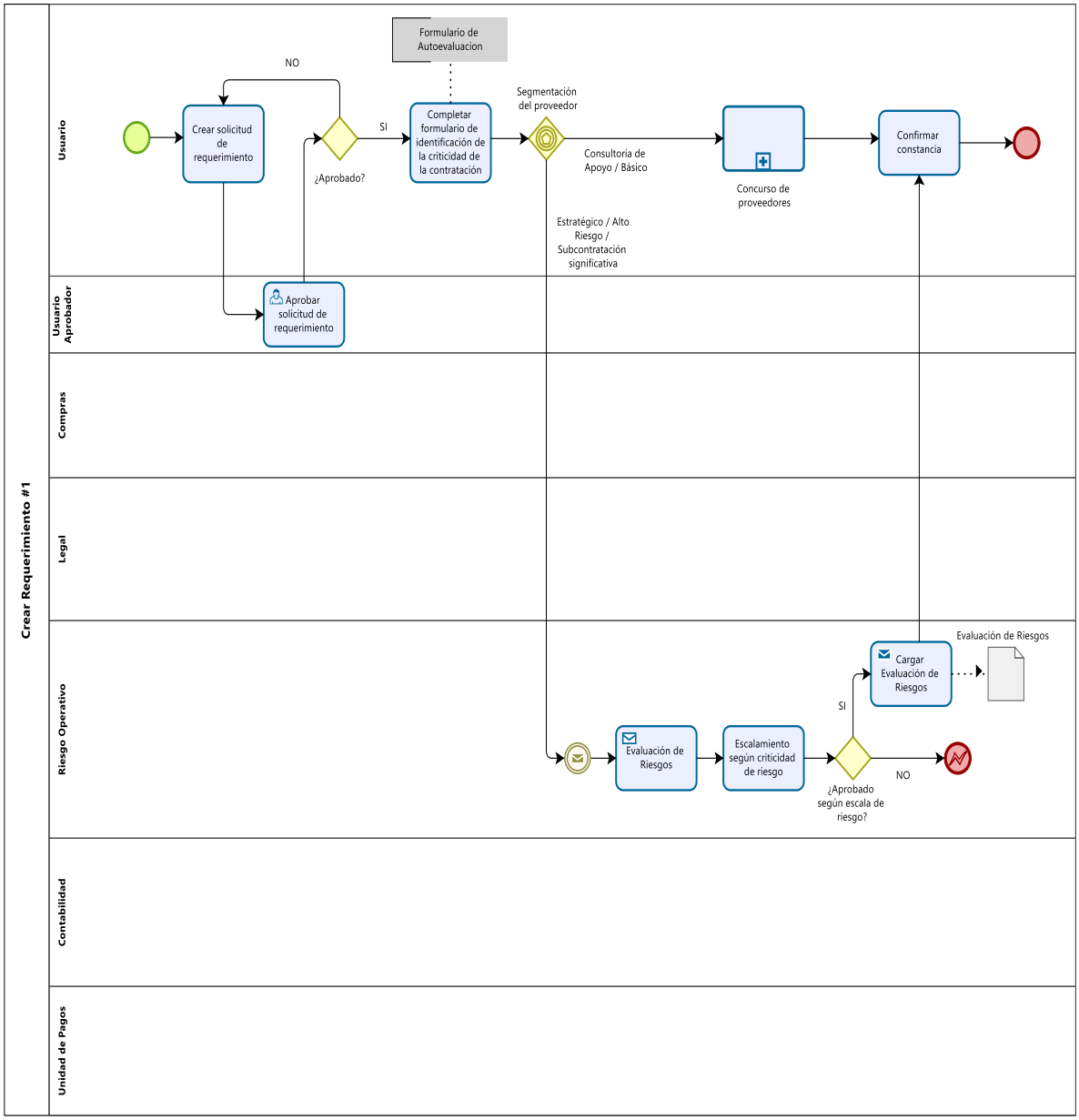


Figura 5. Crear Requerimiento (II)

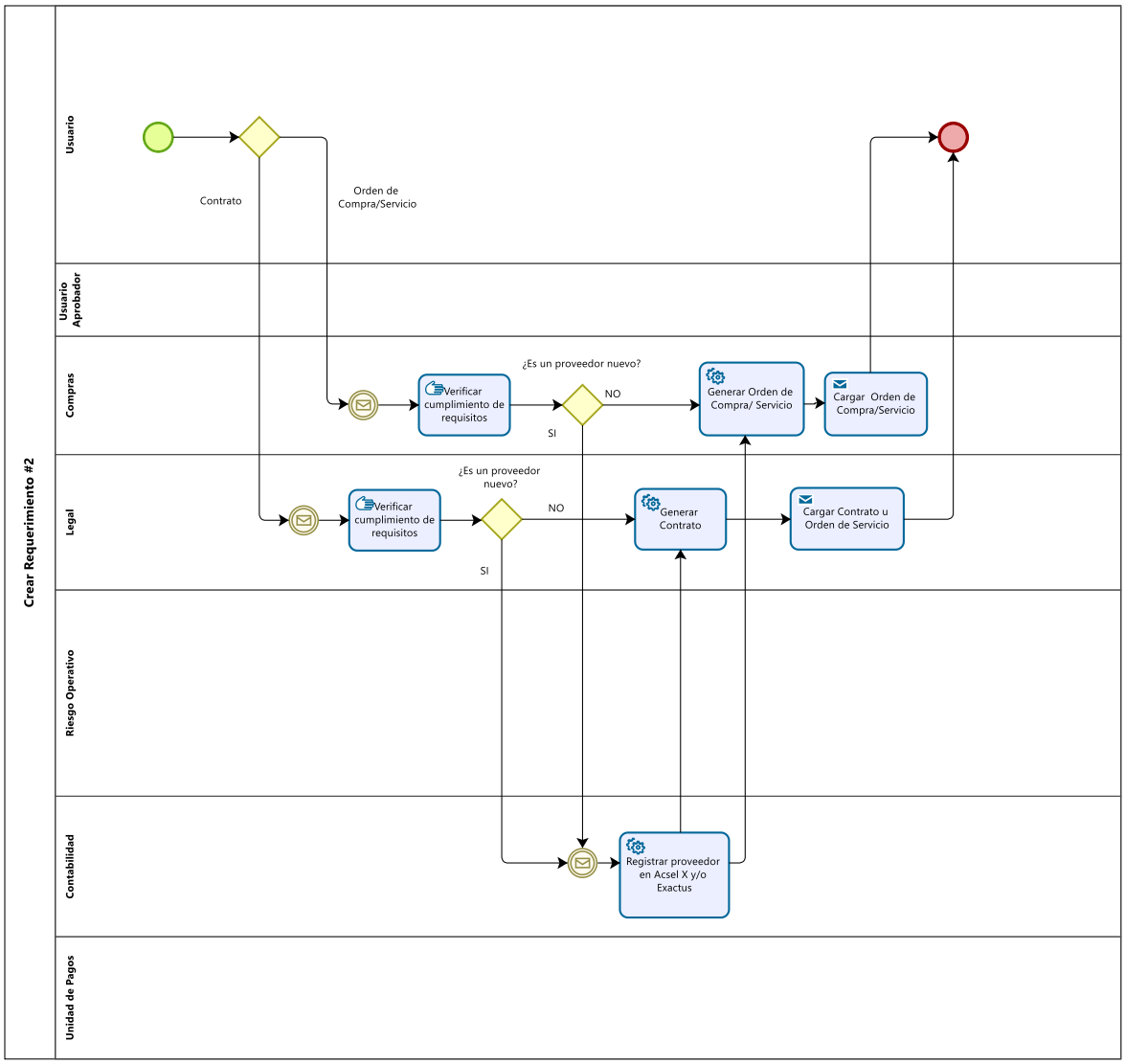
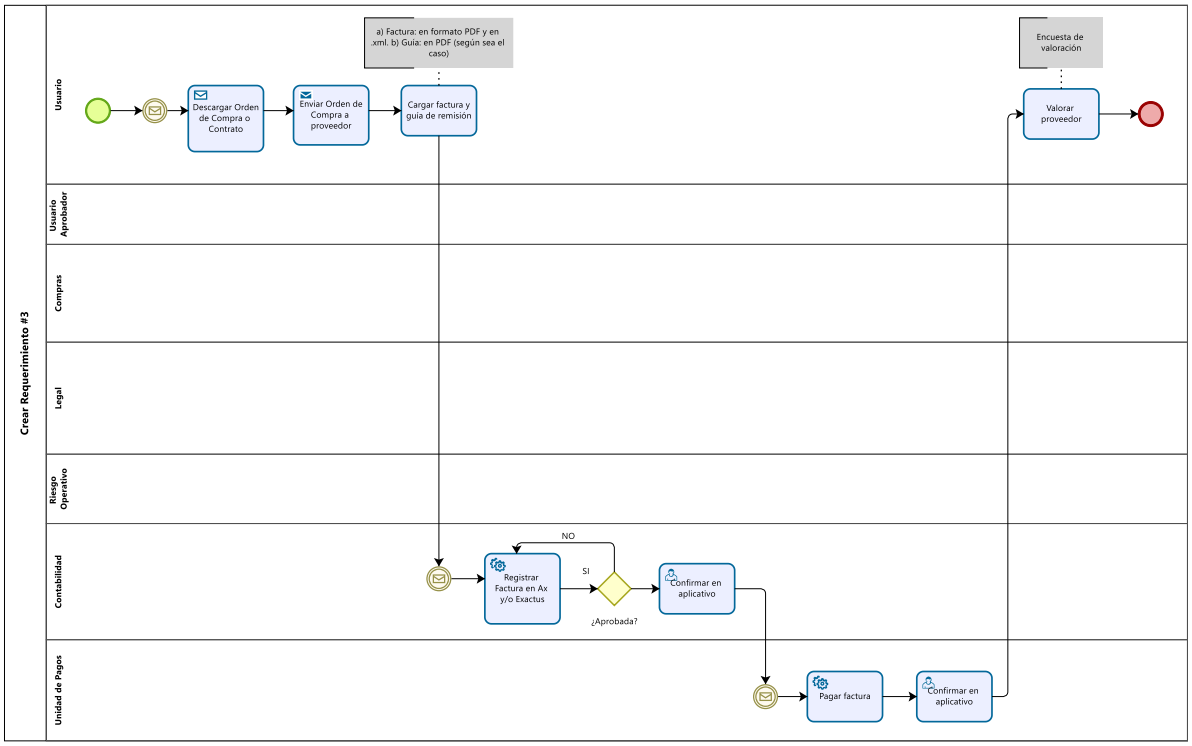


Figura 6. Crear Requerimiento (III)



Se encuentran involucradas seis actores responsables entre los cuáles:

- La Unidad Contratante que incluye al usuario que crea el requerimiento y el usuario aprobador, que es el gerente o jefe del usuario.
- La gerencia de Administración donde se involucra el área de Compras y atiende los requerimientos que involucren la emisión de órdenes de compra o de servicio.
- La gerencia Legal que se encarga de generar los contratos.
- La gerencia de Riesgo Operativo que se encarga de la evaluación de riesgos, en caso se trate de un proveedor de Alto Riesgo o Estratégico.
- La gerencia de Contabilidad que se encarga de ingresar las facturas al sistema.
- La Unidad de Pagos que se encarga del pago al proveedor.

El área de Compras realizará la función de usuario aprobador en caso el gerente se encuentre ausente para la aprobación debido a los siguientes acontecimientos:

- Se encuentre de vacaciones.
- Sin acceso al sistema, sin internet, etc.
- Se encuentre en un taller, reunión, entre otros que imposibilite la aprobación.

Para tal caso, el usuario deberá informar al área de Compras con la debida anticipación para evitar retrasos en el flujo. En adición, deberá adjuntar los sustentos necesarios más el presupuesto aprobado por el gerente para la aprobación de dicho requerimiento.

En el proceso existen etapas que han sido establecidas: requerimiento, evaluación y selección del proveedor, análisis de riesgos, la contratación, la facturación y valoración del proveedor.

3.5.1.1.1. Requerimiento de ingreso de proveedor. Esta etapa inicia con la definición del alcance del bien o servicio y el monto aproximado a contratar a partir del cual la Unidad Contratante inicia el flujo solicitando las aprobaciones que correspondan.

Una vez aprobado el requerimiento, el usuario debe completar el Formulario de Autoevaluación que identificará la criticidad de la contratación, es decir si el proveedor es o no es una subcontratación significativa, la segmentación del proveedor y los requisitos mínimos que debe cumplir el proveedor ganador para brindar sus servicios a la empresa.

De tratarse de un proveedor cuyo personal vaya a ser destacado a las instalaciones de la empresa con motivo de la prestación del servicio, se requiere también una evaluación de la gerencia de Cumplimiento y Ética.

3.5.1.1.2. Evaluación y Selección del proveedor. La Unidad Contratante define las bases del concurso y realiza la convocatoria para seleccionar al proveedor más idóneo teniendo en cuenta criterios que aseguren el mejor beneficio posible para la empresa y sus clientes.

Los proveedores que participan del concurso deben ser buscados o creados (en caso no se encuentren) en la lista de proveedores activos que tiene a cargo el área de Compras. Se debe realizar la debida diligencia (subproceso) y cargar las cotizaciones de cada proveedor.

En caso el usuario no se encuentre conforme con el proveedor con mayor puntaje, podrá elegir o no otro proveedor a discreción con las justificaciones correspondientes.

Al elegir el proveedor ganador, la unidad contratante es responsable de gestionar la documentación mínima identificada en el Formulario de Autoevaluación.

En caso existiera excepcionalmente, un escenario en el que las observaciones no hayan podido ser subsanadas y la Unidad Contratante tenga la necesidad de contratar a un determinado proveedor, deberá seguir el flujo de escalamiento presentando los sustentos pertinentes, dependiendo del nivel de riesgo.

3.5.1.1.3. Análisis de Riesgos. Según el resultado del Formulario de autoevaluación: se identifica que es una subcontratación significativa o un proveedor de Alto Riesgo o Estratégico, las Unidades Contratantes deben solicitar una evaluación especializada a la gerencia de Riesgo Operativo para la identificación y evaluación de riesgos de operación.

La evaluación especializada debe incluir las siguientes recomendaciones asegurando que exista un criterio uniforme para dicha evaluación:

- Recomendación favorable respecto a la contratación del proveedor.
- Envío de recomendaciones para subsanar observaciones.
- No recomendar la contratación del proveedor.

3.5.1.1.4. ***Contratación.*** En esta etapa se realiza la negociación de las condiciones contractuales con el proveedor elegido, tomando en consideración las características del bien o servicio a contratar.

La contratación puede darse a través de un contrato, o una orden de compra o servicio. En el supuesto caso que sea un proveedor nuevo en el sistema (que no se encuentre registrado en la ERP), el área de Compras deberá solicitar a la gerencia de Contabilidad que registre al proveedor.

a. ***Contrato:*** La gerencia Legal recibe una alerta que indica que debe iniciar el proceso de contratación del proveedor. Luego, debe verificar el cumplimiento de los requisitos en las etapas previas.

Los contratos con proveedores deben contar con la revisión previa de la gerencia Legal y se ajustan a las facultades o atribuciones de compra. Cada Unidad Contratante se asegura de que los contratos contengan cláusulas mínimas que correspondan al bien o servicio que es contratado, ajustándose a los contratos marco de la gerencia Legal.

b. ***Orden de Compra/Servicio:*** El área de Compras recibe una alerta que debe iniciar el proceso de generación de orden de compra. Luego, debe verificar el cumplimiento de los requisitos en las etapas previas.

Una vez generada la orden de compra o servicio, el gerente de Administración aprobará todas, a excepción de las órdenes de compra correspondiente al área de Sistemas, quién se encargará de la aprobación su gerente. Posteriormente, el área de Compras la pondrá a disposición para el usuario.

Tabla 2. Niveles de aprobación de Orden de Compra/Servicio

Nivel	Aprobador	Montos	
		Dólares	Soles
1	Gerente de Administración	Hasta $ 15,000	Hasta S/ 50,000
2	Gerente de Sistemas	Más de $15,001	Más de S/ 50,001

La Tabla 3 muestra a los gerentes sustitutos en caso el gerente titular se encuentre ausente para la aprobación debido a los siguientes acontecimientos:

- Se encuentre de vacaciones.
- Sin acceso al sistema, sin internet, etc.
- Se encuentre en un taller, reunión, entre otros que imposibilite la aprobación.

Tabla 3. Niveles de aprobación de Órdenes de Compra/Servicio suplentes

Nivel	Aprobador	Montos	
		Dólares	Soles
1	Consultor de Compras y Logística	Hasta $ 3,000	Hasta S/ 10,000
2	Gerente de Infraestructura y Proyectos	Desde $ 3,001 Hasta $ 15,000	Desde S/ 10,001 Hasta S/ 50,000
3	Gerente de Operaciones	Más de $ 15,001	Más de S/ 50,001

Al ser un modelo descentralizado, el usuario debe enviar la orden de compra al proveedor porque ha sido el que ha mantenido la relación y ha realizado la negociación con el proveedor. Para las compras de tipo centralizadas (ver 3.8), el área de Compras se encarga de realizar toda la gestión.

3.5.1.1.5. Facturación. El proveedor brindará su factura y guías de remisión (en caso sea la compra de un bien) luego de haber entregado el producto o de haber realizado el servicio. El usuario debe poner a disposición la factura a la gerencia de Contabilidad, quiénes recibirán una alerta.

Todas las facturas que aún se emitan en físico, deberán ingresar por Mesa de Partes y deben contar la siguiente información y documentación:

- Número de requerimiento registrado en el aplicativo
- Número de la orden de compra/servicio
- Código de contrato vigente
- Conformidad de la gerencia de la Unidad Contratante
- Guía de remisión o acta de conformidad debidamente llenada y sellada

Las facturas que no cumplan con los requisitos señalados serán devueltas al proveedor para que las regularice.

En esta última etapa el área de Contabilidad se encarga de registrar todas las facturas en el sistema y avisar a Unidad de Pagos por el pago de las facturas.

Las condiciones de pagos a los proveedores deben ajustarse a los lineamientos establecidos por la gerencia de Finanzas, en cuanto a plazos, adelantos, retenciones y otros conceptos.

3.5.1.1.6. Valoración del proveedor. Una vez culminado casi todo el proceso, el usuario debe completar una Encuesta de valoración del proveedor (ver Anexo 3) que será la última etapa.

La finalidad de este último paso es brindar un *feedback* acerca del proveedor y en caso otro usuario quiera tenerlo en cuenta para otro requerimiento, podrá acceder a la valoración y comentarios relacionados al proveedor.

Los proveedores mejor valorados podrán recibir beneficios por parte de la empresa como muestra de buenas prácticas empresariales. Alentar los emprendimientos y negocios es parte del crecimiento sostenible que cuenta la empresa.

3.5.1.2.Estado del requerimiento. Luego de haber creado correctamente un requerimiento, el usuario de la Unidad Contratante debe completar con todas las etapas del proceso y puede acceder a cada una de ellas a través de este medio. En la ilustración 8 se encuentra el flujo del proceso.

La aprobación del usuario aprobador será fundamental para que el usuario continúe con las siguientes etapas y pueda completarlas. En caso de rechazo del requerimiento, el proceso se termina.

El usuario al completar correctamente cada una de las etapas no puede regresar a las anteriores para modificarlas. Al pasar a una siguiente etapa, el usuario está confirmando que la información colocada es verdadera y es responsable en caso se evidencie alguna irregularidad o un riesgo que afecte a la empresa.

En el caso de contrataciones de más de un año, los formularios y documentos mínimos ingresados tienen una vigencia que, en caso concluyan deberán completarse nuevamente. La actualización se deberá realizar considerando los siguientes criterios:

- Cambios en las condiciones en las cuales se factura el servicio.
- Cambios en los datos del proveedor (razón social, representantes y otros similares).

Si los proveedores ya cuentan con su documentación mínima vigente gracias a que ya ha sido ingresado por otro usuario, esta no será necesaria volver a ingresarla. El usuario tendrá en cuenta los plazos de vencimiento de cada documento y será responsable en caso se evidencie alguna irregularidad o un riesgo que afecte a la empresa.

El área de Compras es responsable de monitorear y asesorar a los usuarios en caso tengan dudas respecto a la política de gestión de proveedores.

Figura 7. Estado de Requerimiento

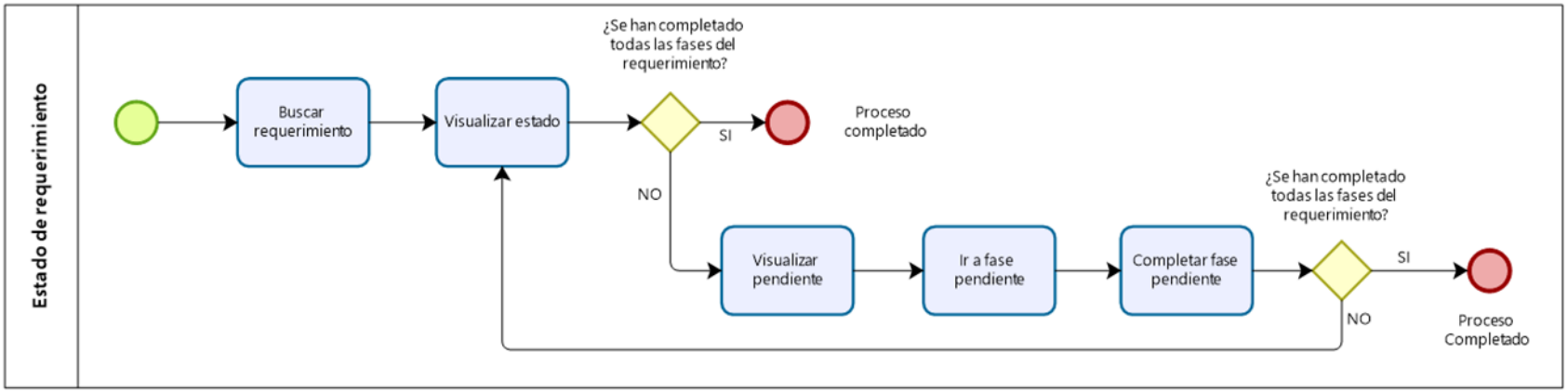
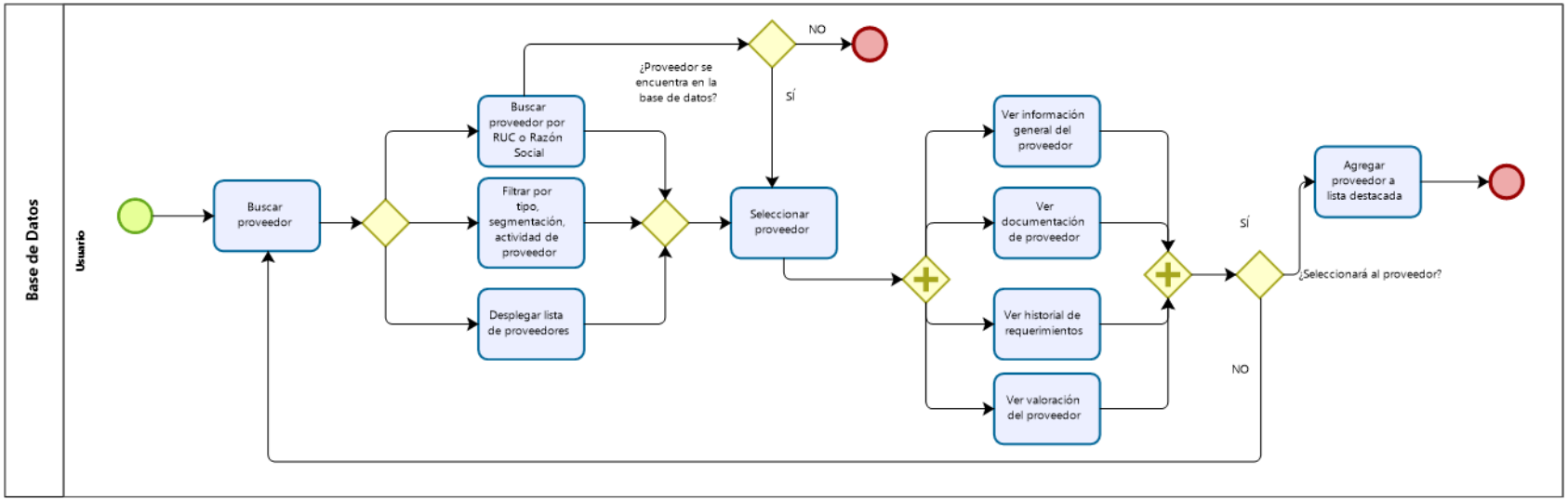


Figura 8. Base de Datos



3.5.1.3.Bitácora (Base de datos). Cada Unidad Contratante será responsable de consolidar a todos los proveedores evaluados y contemplará una categoría para determinar el estatus de la relación comercial.

El usuario tendrá acceso a una lista de proveedores activos que puede elegir y desarrollar la relación comercial y contractual con proveedores de bienes y servicios. El proceso de Base de datos, llamada en adelante como Bitácora, se muestra en la Ilustración 9.

El proceso inicia con la búsqueda de un proveedor para satisfacer la necesidad de compra de un bien o servicio. El usuario podrá buscar el proveedor:

- Por RUC o Razón Social.
- Filtrar por tipo, segmentación y actividad del proveedor.
- Desplegar la lista de proveedores.

Una vez encontrado al proveedor, el usuario podrá ver la información general del proveedor, su documentación, historial de requerimientos y la valorización de otros usuarios respecto al servicio brindado por el proveedor.

En caso el usuario esté dispuesto a seleccionar al proveedor, podría agregarlo a su lista destacada para seleccionarlo más rápido luego en el proceso evaluación y selección de proveedores.

3.5.1.4.Monitoreo de proveedores. La etapa del monitoreo inicia en el momento que se inicia la relación con el proveedor. Es responsabilidad de la Unidad Contratante ejecutar la revisión del proveedor.

La Unidad Contratante debe realizar el adecuado monitoreo de cómo brinda el servicio su proveedor. Este monitoreo debe considerarse en el análisis para la renovación o término del contrato.

Existen dos tipos de monitoreos: el monitoreo mensual y el monitoreo periódico. La gerencia de Auditoría puede iniciar una auditoría en base a la política de gestión de proveedores.

3.5.1.4.1. Monitoreo de primera línea. El área de Compras es responsable de monitorear y supervisar el proceso. En la Ilustración 10 se encuentra el flujo del proceso.

Tiene las siguientes funciones:

- Se encarga del monitoreo mensual de una muestra representativa de cada tipo de proveedores activos, el total de proveedores con subcontratación significativa, de Alto Riesgo y Estratégicos.
- Tiene como función principal la de informar a la Unidades Contratantes el cumplimiento de los lineamientos de la Política de gestión de proveedores.
- Alertar a las Unidades Contratantes para que completen las fases de cada uno de sus requerimientos y actualicen su documentación.
- Administrar la Base de Proveedores para alimentar la Bitácora
- Llevar un control del registro de las excepciones aprobadas e informar a las Unidades Contratantes. De la misma manera, cada Unidad Contratante mantiene un registro de sus excepciones aprobadas.

En caso hubiera indicios de riesgo, se contactará a las gerencias responsables del control de segunda línea, como Cumplimiento, Riesgo Operacional, Seguridad de Información y Ciberseguridad, para que tomen acciones al respecto.

3.5.1.4.2. Monitoreo de segunda línea. Responsables del monitoreo periódico de proveedores a través de sus Unidades de Riesgo Operacional, Seguridad de Información y Ciberseguridad, Riesgo Crediticio y Cumplimiento. En la Ilustración 11 se encuentra el flujo del proceso.

Como función principal, las gerencias encargadas deben elaborar el informe de revisión con la finalidad de verificar:

- La correcta identificación y evaluación de riesgos
- El cumplimiento de la debida diligencia y la documentación de los proveedores.

Figura 9. Monitoreo de primera línea

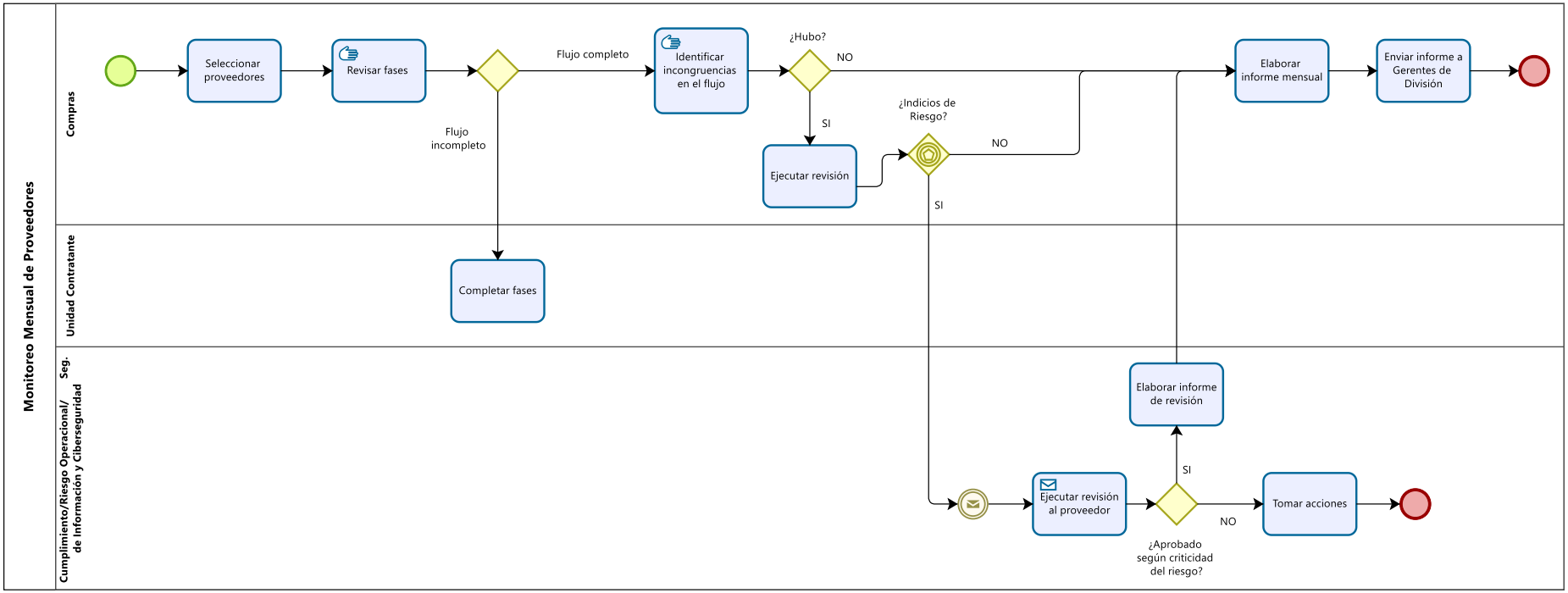
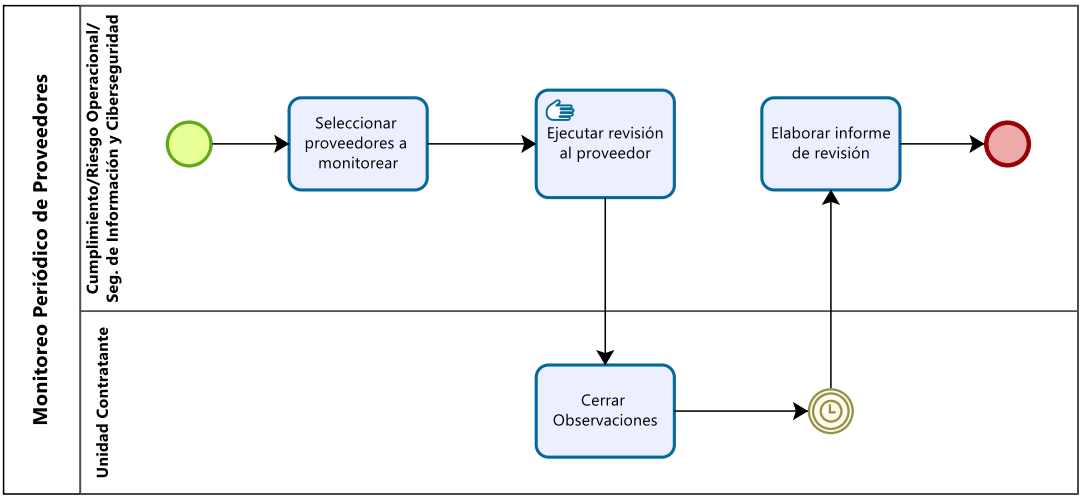


Figura 10. Monitoreo de segunda línea



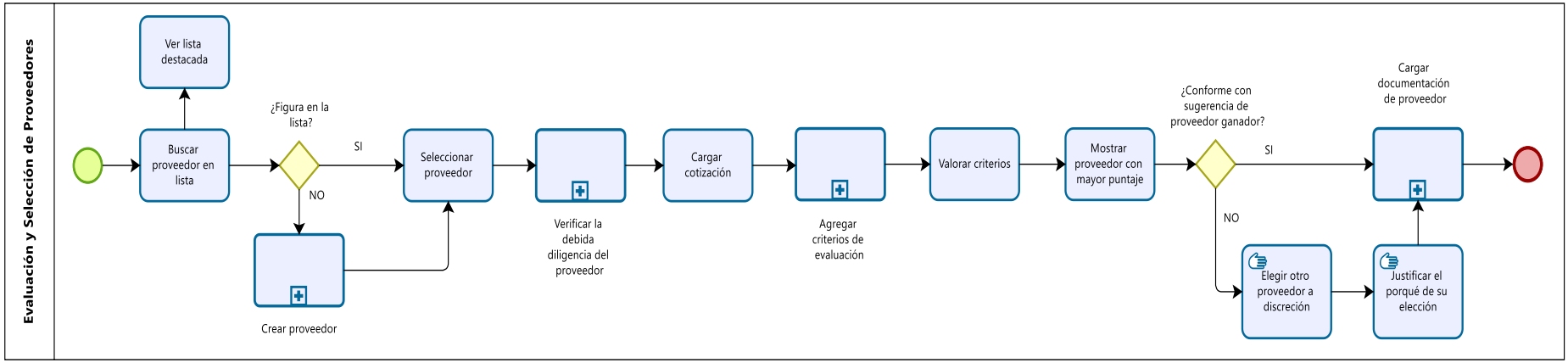
3.5.2. Diseño de los Subprocesos

Realizar la evaluación y selección de proveedores bienes o servicios es fundamental debido a que seguir rigurosamente cada una de las etapas asegurará el mejor beneficio posible para la empresa.

El proceso que involucra el concurso de proveedores pasa por muchísimas etapas necesarias y se ajusta a la necesidad del colaborador (usuario) para obtener al mejor proveedor.

3.5.2.1. Concurso de proveedores. El objetivo para la evaluación y selección de proveedores es realizar el concurso de proveedores, realizar la debida diligencia, evaluar las cotizaciones, seleccionar al proveedor ganador y cumplir con cargar la documentación mínima requerida. En Ilustración 12 se encuentra el flujo del proceso.

Figura 11. Concurso de proveedores



Para esta fase, el usuario debe buscar a los proveedores en la lista general que participarán del concurso de proveedores y debe seleccionarlos. En caso no se encuentren en la lista, el proveedor deberá ser creado (para mayor detalle revisar el apartado 3.5.2.1.1.).

Cada usuario puede tener una lista destacada, con proveedores seleccionados de la Bitácora. En caso el proveedor se ajuste al requerimiento, el usuario puede seleccionarlo para que participe del concurso de proveedores.

Una vez seleccionado a los proveedores, cada uno pasará la debida diligencia para determinar si son aptos para la siguiente etapa de este proceso. Para mayor detalle revisar el apartado 3.5.2.1.2.

Luego, se adjuntan las cotizaciones de cada proveedor. Serán válidos las cotizaciones o proformas formales en cualquier tipo de formato.

Para la definición de los criterios para la selección del proveedor se revisarán en el apartado 3.5.2.1.3. Luego, se valorarán y el proveedor con mayor puntaje será el ganador del concurso de proveedores.

En caso el usuario no esté conforme con la sugerencia del proveedor ganador, la responsabilidad recae en la Unidad Contratante que podrá elegir otro proveedor a discreción. Deberá justificar el porqué del cambio en la elección.

Por último, el usuario debe adjuntar la documentación mínima requerida que debe cumplir el proveedor para trabajar con la empresa. En el apartado 3.5.2.1.4. se profundizará al respecto.

3.5.2.1.1. Crear proveedor. Es un subproceso del proceso del Concurso de proveedores. En la Figura 13 se encuentra el flujo del proceso.

Los datos ingresados en esta etapa serán fundamentales para alimentar la Bitácora y asistir a la gerencia de Contabilidad con la finalidad de reducir la duplicidad de información.

Para el registro de los proveedores es necesario conocer la procedencia de los proveedores que participarán en el concurso de proveedores. Por ese motivo, la creación del proveedor se divide en dos grupos:

- Proveedor Nacional: también llamado proveedor domiciliado. Se requiere registrar la razón social, RUC y datos de la persona de contacto que incluye nombre, apellido, correo y teléfono.
- Proveedor Extranjero: también llamado proveedor no domiciliado. Se requiere registrar la razón social, la nacionalidad o país de procedencia, el

código de identificación tributaria (que reemplaza al RUC) y datos de la persona de contacto que incluye nombre, apellido, correo, teléfono y dirección.

Figura 12. Crear proveedor

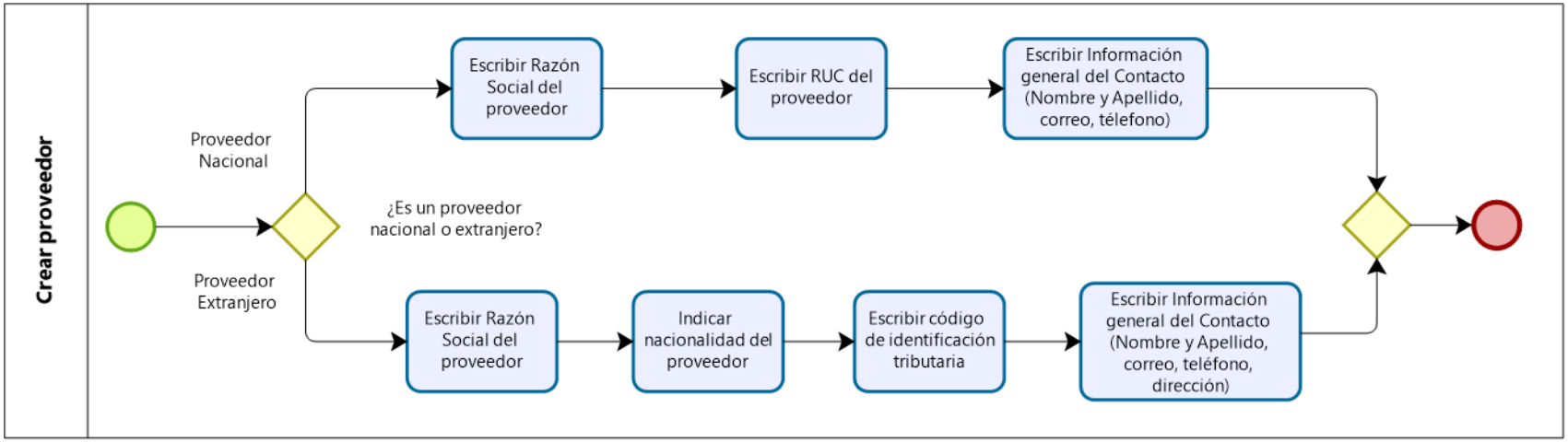
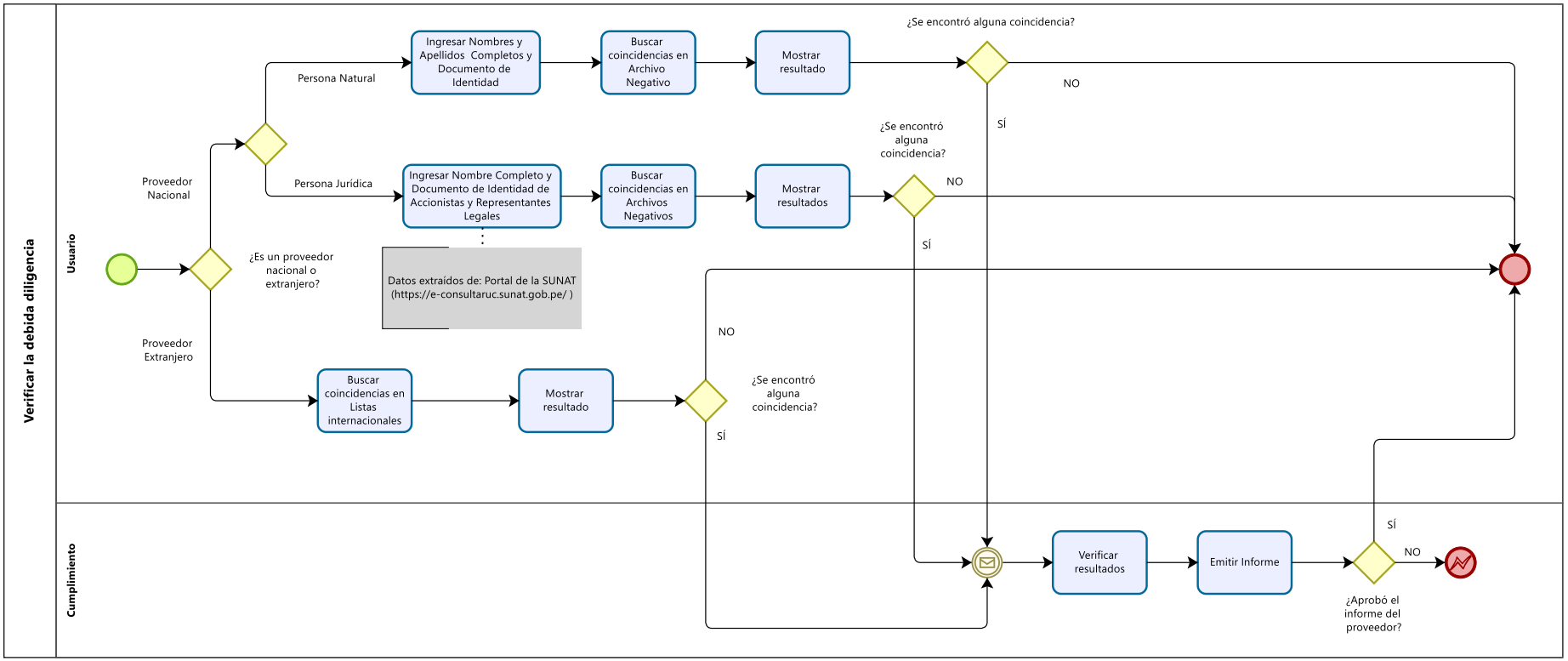


Figura 13. Verificar debida diligencia



3.5.2.1.2. Cargar debida diligencia. Es un subproceso del proceso del Concurso de proveedores. En la Figura 14 se encuentra el flujo del proceso.

La Unidad Contratante, antes de seleccionar a un proveedor ganador, será responsable de cerciorarse que el proveedor no se encuentre incluido dentro de la Lista de Archivo Negativo y la Lista OFAC[5] con la finalidad de cumplir con la debida diligencia.

La gerencia de Cumplimiento es responsable de mantener actualizada la lista de Archivo Negativo o también denominado: Archivo de Terceros Observados que es recibida tal información por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) a las empresas. En adición, también debe mantener actualizada y disponible la Lista OFAC.

Desarrollar procesos de debida diligencia durante la selección de los proveedores a las empresas con las que se contrata la prestación de bienes y servicios que se encuentran relacionados directamente con el desarrollo de la actividad por la cual son objeto de supervisión y/o regulación por parte de la SBS.

Ya identificado si el proveedor es nacional o extranjero en la etapa anterior, se continua con el flujo a elección del usuario:

a. Si es un proveedor nacional: se identifica si el proveedor registrado ha sido designado como persona natural o como persona jurídica:
    - Como persona natural: se busca alguna coincidencia con el input de la Razón Social y RUC del proveedor. Luego se muestran los resultados obtenidos.
    - Como persona jurídica: el usuario debe entrar al Portal de la SUNAT (https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/), revisar y seleccionar a sus accionistas (con 25% o más de participación) y al Representante Legal para que también sean registrados. Luego, debe buscar alguna coincidencia con los inputs ingresados. Finalmente, se mostrará los resultados obtenidos.

b. Si es un proveedor extranjero: se busca alguna coincidencia en las listas internacionales con el input de los datos del proveedor. Luego se muestran los resultados obtenidos.

En caso se encuentra alguna coincidencia para cualquier caso, se enviará automáticamente una alerta a la gerencia de Cumplimiento para que se encargue de

[5]OFAC: según sus siglas en inglés, es la Oficina de Control de Activos Extranjeros. Lista de personas naturales y jurídicas a las que han calificado como terroristas, narcotraficantes o criminales, estableciendo la prohibición de realizar cualquier tipo de negocios o contrato con las personas incluidas en las referidas listas.

realizar la verificación y emitir un informe al respecto. En el supuesto de que se compruebe, el proveedor no continuará en el Concurso de Proveedores.

3.5.2.1.3. Agregar criterios de evaluación. Es un subproceso del proceso del Concurso de proveedores. En la Figura 15 se encuentra el flujo del proceso.

El flujo de esta etapa involucra dos criterios globales de elección: se realiza una evaluación de tipo Económica y otra evaluación de tipo Técnica.

Se consideran dos restricciones para la asignación de los pesos porcentuales, siendo:

a_1 el peso porcentual para la evaluación económica,

a_2 el peso porcentual para la evaluación técnica.

- **Restricción (1):** la suma de los pesos porcentuales por cada evaluación.

  $$a_1 + a_2 = 1$$

- **Restricción (2):** el peso porcentual mínimo de la evaluación económica será del 40% en todos los requerimientos.

  $$a_1 \geq 0.4$$

a. **Evaluación económica:** el usuario registra los montos cotizados por cada proveedor. Toma mucha importancia el valor del monto mínimo registrado.

Los proveedores que participan en el concurso se les asigna un puntaje en orden descendente desde cinco puntos como máximo puntaje al proveedor de menor monto cotizado, y así sucesivamente en orden ascendente.

Ecuación (1):

$$E_k = z_{k1} \qquad k = 1, \dots, n$$

Siendo:

E_k el valor del puntaje de la evaluación económica,

z_{k1} el valor asignado del puntaje para el proveedor k.

b. **Evaluación Técnica:** el usuario agrega los criterios dependiendo la actividad que realicen los proveedores que se encuentran participando en el concurso. Se proporcionará una lista de criterios para que el usuario pueda seleccionar rápidamente los que mejor le convenga para la elección del proveedor.

Tabla 4. Lista de criterios

Precio	Plazo de entrega (lead time)	Trato mutuo	Responsabilidad Social y Ambiental
Delivery a tiempo	Flexibilidad	Sistema de comunicación	Profesionalismo
Precisión	Experiencia	Reputación en la industria	Mantenimiento
Puntualidad	Garantía	Cercanía a la empresa	Habilidad de control de producción
Calidad	Capacidad tecnológica	Desarrollo del producto/servicio	Homologación

Cada criterio cuenta con un peso porcentual que será determinado por el usuario y la suma de todos debe resultar 100%.

Restricción (3):

$$\sum_{j=1}^{m} u_j = 1 \qquad \mathrm{j} = 1, \ldots, \mathrm{m}$$

Siendo:

u_j el peso porcentual del criterio asignado,

m el número de criterios.

El puntaje de la evaluación técnica de un proveedor se calcula de la sumatoria de criterios entre el peso porcentual del criterio y el valor asignado al criterio por el usuario.

Ecuación (3):

$$T_{ij} = \sum_{j=1}^{m} u_j v_{ij} \qquad \mathrm{j} = 1, \dots, \mathrm{m}$$

$$i = 1, \dots, n$$

Siendo:

T_{ij} el valor del puntaje de la evaluación técnica,

u_j el peso porcentual del criterio asignado,

v_{ij} el valor del criterio asignado por el proveedor i,

m el número de criterios,

n el número de proveedores.

c. **Evaluación Final:** una vez obtenido los puntajes parciales de cada una de las evaluaciones, se procede a calcular el puntaje total. También se considera la **restricción (1)** y **restricción (2)** para finalmente tener los resultados de la evaluación y selección de proveedores.

Ecuación (4):

$$F_{(\mathrm{i},j,k)} = [a_1 * E_k] + [a_2 * T_{ij}] \qquad \mathrm{i} = 1, \dots, n$$

$$j = 1, \dots, m$$

$$k = 1, \dots, n$$

Siendo:

T_{ij} el valor del puntaje de la evaluación técnica,

E_k el valor del puntaje de la evaluación económica,

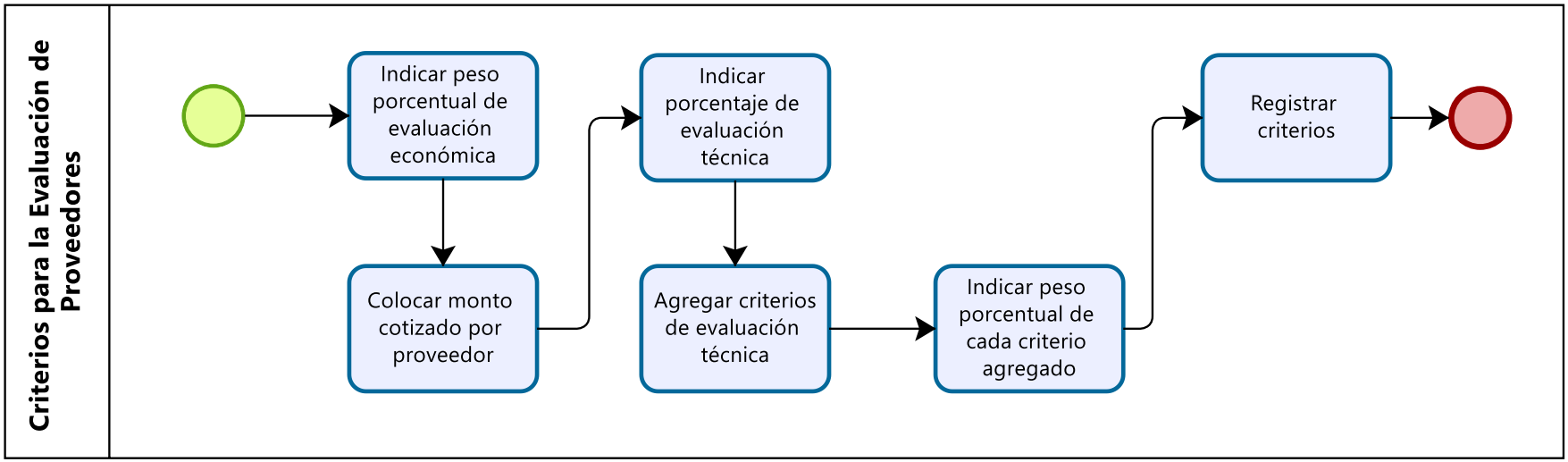
a_1 el peso porcentual para la evaluación económica,

a_2 el peso porcentual para la evaluación técnica.

m el número de criterios,

n el número de proveedores.

Figura 14. Agregar Criterios



3.5.2.1.4. Cargar documentación. Es un subproceso del proceso de Concurso de proveedores. En la Figura 16 se encuentra el flujo del proceso.

En los resultados del Formulario de Autoevaluación de Proveedores se indicaron los documentos que el usuario debe completar y solicitar el llenado al proveedor según sea el caso.

El usuario al conseguir todos los documentos solicitados deberá revisarlos y comprobar que se encuentren debidamente llenados y firmados.

Los documentos que se solicitan al usuario son:

a. **Declaración Jurada PLAFT:** PLAFT, que significa Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento al Terrorismo, que aplica para todo proveedor de bienes y/o servicios que se encuentra obligado a completar este documento, en cumplimiento con la debida diligencia de Conocimiento del Proveedor.

   En dicha declaración se solicita información de: parentesco y si registra antecedentes penales. En caso el proveedor indique tener parentesco con algún funcionario de la empresa, la Unidad Contratante alertará a la gerencia de Cumplimiento para que pueda revisar y emitir una respuesta.

b. **Reporte de Riesgo Crediticio:** existe un funcionario designado en cada Unidad Contratante de acceder a la evaluación que brinda Equifax, Sentinel u otra empresa similar. Este documento es obligatorio para todos los proveedores de segmentación de Alto Riesgo y/o Estratégico.

   La gerencia de Compras designará a los funcionarios encargados para que puedan tener acceso a dicho reporte y puedan solicitarlo para su Unidad Contratante.

c. **Declaración Jurada SST:** todo proveedor de bienes y/o servicios se encuentra obligado a completar este documento con la finalidad esencialmente preventiva, conforme a lo establecido en la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.

   En dicha declaración se solicita conformidad de que los trabajadores del proveedor se encuentran calificados y capacitados para el desarrollo de las actividades contratadas (incluso para actividades de riesgo).

   En caso el proveedor realice alguna actividad dentro de las instalaciones o provea productos o servicios a la empresa o a nombre de la empresa, deberá completar la Declaración Jurada SST – COVID 19.

La empresa cumple con la entrega de los protocolos para la vigilancia, prevención y control del Covid-19 en la prestación de productos o servicios.

d. **Certificado de Homologación:** documento obligatorio para todos los proveedores de tipo 2 y 3, y con segmentación de Alto Riesgo, Estratégico o Básico.

Proceso que evalúa la situación financiera, capacidad operativa, calidad, seguridad, salud, medioambiente, responsabilidad social y gestión comercial para la obtención del certificado. La Unidad Contratante deberá de solicitarle al proveedor, ya que la empresa no incurre en el gasto para tal documento.

Es una práctica que las empresas están adoptando para minimizar los riesgos que pueden ser causados por la acción misma del proveedor. El área de Compras se encuentra en la búsqueda de proveedores que cuenten con el certificado de homologación.

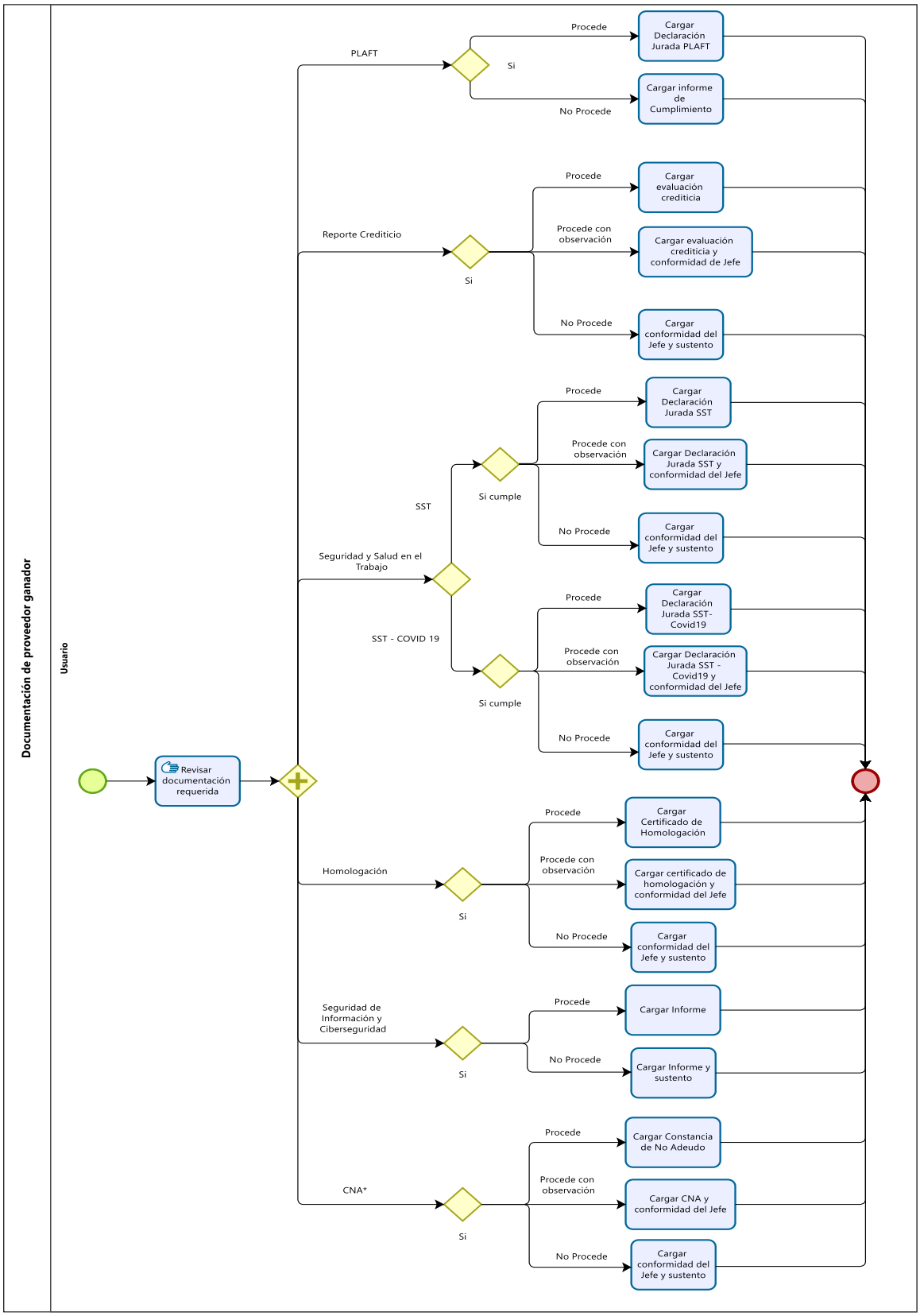
e. **Informe de Seguridad de Información y Ciberseguridad:** documento obligatorio para proveedores con segmentación de Alto Riesgo y Estratégico, y con tipo de actividad Servicio de TI y adquisición de nuevos sistemas.

Es responsabilidad de la gerencia de Sistemas realizar la evaluación y emitir un informe al respecto. En el supuesto que no sea satisfactoria el resultado de la evaluación, el proveedor no continuará en el Concurso de Proveedores.

f. **Constancia de No Adeudo[6]:** documento obligatorio para todos los proveedores de tipo 2 y 3, y con segmentación de Alto Riesgo, Estratégico o Básico. La constancia certifica que el proveedor no cuenta con deuda previsional real con su AFP.

[6] Constancia de No Adeudo: En caso la empresa tenga acceso a la información de la deuda con la AFP del mismo Holding Financiero.

Figura 15. Documentación de Proveedor



3.5.3. Creación de Formularios

Se diseñaron formularios para iniciar el proceso, para la identificación del impacto y criticidad del proveedor y para valorar al proveedor que fue contratado.

La finalidad de los formularios es de brindar una guía y posteriormente sean implementados cumpliendo con todos lineamientos establecidos en la política de gestión de proveedores.

3.5.3.1. Solicitud de nuevo requerimiento. El usuario debe completar cada uno de los campos disponibles para iniciar la compra de un bien o servicio. En el Anexo 1 se muestra el formato de la solicitud.

Los campos obligatorios por completar son:

- Usuario: colaborador de la empresa responsable de la evaluación, selección, contratación y monitoreo de proveedores designado por la Unidad Contratante.
- División / Área: gerencia a la que pertenece el usuario.
- Servicio: Subárea en la que pertenece el usuario dentro de la gerencia.
- Fecha de solicitud: fecha que se registra el requerimiento.
- Bien / Servicio: seleccionar entre la compra de un bien o la contratación de un servicio.
- Título Requerimiento: el usuario nombra el título del requerimiento
- Descripción: breve descripción y explicación de la compra del bien o contratación del servicio.
- Gasto Aproximado Total: monto estimado para la realización del requerimiento.
- Gasto Aproximado Anual: monto estimado que facturará el proveedor en 12 meses.
- Presupuesto aprobado: Declarar si se cuenta con presupuesto aprobado considerado en el plan anual. En el caso que no haya sido incluido en el presupuesto anual o el monto supere al considerado en dicho presupuesto, la contratación debe ser previamente aprobada por el Gerente de la Unidad Contratante y el Gerente de Administración.
- Clasificación: Declarar si se trata de una inversión o un gasto.

En caso la Unidad Contratante necesite apoyo, puede solicitar al área de compras de hacerse cargo de la contratación. El área de compras se encargará de registrar la solicitud a nombre de la División o área solicitante para que su gerente pueda aprobar dicha solicitud.

3.5.3.2. Formulario de autoevaluación de proveedores. En el Anexo 2 se muestra el formulario. El cuestionario elaborado se encuentra dividido en 4 partes: información general, definición del impacto, definición de la criticidad y resultados de la evaluación.

a. **Información general:** para una mejor identificación del proveedor, el usuario debe llenar los siguientes campos:
    - Macroproceso: procesos principales de la empresa que dada las circunstancias solicitan un requerimiento. En el Anexo 2.1 se muestran cada uno de los macroprocesos.
    - Proceso: procesos secundarios de la empresa que solicitan algún requerimiento. En el Anexo 2.1 se muestran cada uno de los procesos.
    - Proveedor extranjero: Seleccionar si se trata de un proveedor extranjero o no.
    - Proveedor con procesamiento de datos en el exterior: campo obligatorio para asegurar el cumplimiento de la norma dispuesta por la SBS en caso sea contratado un servicio de procesamiento.
    - Desarrollo de actividades dentro de las instalaciones de la empresa: aplicado para proveedores que realicen actividad dentro de las instalaciones, agencias, entre otros.
    - Proveedor corporativo: Seleccionar si se trata de un proveedor corporativo o no.
    - La empresa es sujeto de supervisión o regulación por este servicio: campo obligatorio para asegurar el cumplimiento de la Ley N° 26702 a las empresas que operen en el sistema financiero y de seguros.
    - La falla o suspensión puede poner en riesgo importante a la empresa: campo para detectar a proveedores de subcontratación significativa al afectar sus ingresos, su imagen, solvencia o continuidad operativa.
    - Tipo de actividad a contratar: se han definido tipos de operaciones en el marco de la gestión de riesgos en las relaciones con proveedores y contrapartes del negocio. En el anexo 2.2 se presenta la tabla con cada una

de las actividades y nivel de riesgo que se han considerado. En el capítulo 1 se explican los tipos de operaciones principales.

- Tercerización del proceso: campo para detectar proveedores de subcontratación.

b. **Definición del impacto:** para definir el impacto que tendrá el proveedor en caso sea contratado por la empresa que permitirá:

- Identificar qué tipo de impacto generaría en la continuidad operativa la interrupción del bien/servicio prestado.
- Identificar qué tipo de información de la empresa o de sus clientes administrará el proveedor. Se clasifica según:
  - Uso público: información de conocimiento general
  - Uso interno: información de conocimiento solo por el personal de la empresa.
  - Uso restringido: información sensible y/o estratégica de la empresa.
- Identificar qué nivel de riesgo reputacional podría darse en caso de la interrupción del bien o servicio prestado. Impacto negativo en medios de comunicación como internet, redes sociales, medios de prensa, entre otros.
  - Bajo: impacto menor, sin afectación a la empresa.
  - Moderado: daño leve, no se genera un impacto severo.
  - Relevante: pérdidas o afectación de la imagen que afectan los compromisos del negocio.
  - Alto: daño grave, pero no total, que afecta a la rentabilidad de la empresa.
  - Crítico: daño grave total, que se encuentra comprometido con el éxito y continuidad de la empresa.
- Identificar si el proveedor o sus principales funcionarios son funcionarios públicos o no.

c. **Definición de criticidad:** para definir la criticidad de los servicios y proveedores a contratar que permitirá:

- Conocer la cantidad de proveedores en el mercado que pueden brindar el bien o servicio deseado en el mercado.
- Identificar si el proveedor tiene acceso a información de tarjetas de pago como parte del servicio prestado, revisión a cargo del área de Seguridad de Información y Ciberseguridad.
- Identificar si el proveedor tiene acceso al tratamiento de datos personales de colaboradores o clientes. Si el proveedor tiene acceso, el usuario deberá ponerse en contacto con Cumplimiento.
- Identificar el nivel de impacto negativo que se generaría en la empresa debido a cambiar de proveedor.
- Conocer el tiempo de relación del bien o servicio a contratar será: por única vez, a corto plazo, mediano plazo o a largo plazo.

d. **Resultado de la evaluación:** con la finalidad de determinar la segmentación, criticidad y los documentos que debe cumplir el proveedor que resulte ganador. Permitirá:

- Determinar el tipo de proveedor de acuerdo con el monto estimado de facturación anual. En la Tabla 10 se muestra la tabla con los tipos de proveedor.
- Determinar la segmentación del proveedor (Ver apartado 3.3.).
- Identificar si se trata de un proveedor con subcontratación significativa.
- En el caso que se cumplan ciertos requisitos, involucrar al área de Riesgo Operativo para que brinde el soporte a la Unidad Contratante.
- Determinar si se requiere de un contrato o una orden de compra/servicio.
- Conocer el número mínimo de proveedores que participarán en el concurso de proveedores.
- Conocer la documentación obligatoria del proveedor ganador que el usuario deberá adjuntar (Evaluación Crediticia, Constancia de No Adeudo, Informe PLAFT, Declaración Jurada SST, Certificado de homologación e Informe de Seguridad de Información y Ciberseguridad).

3.5.3.3. Cuestionario de satisfacción del usuario. En el Anexo 3 se muestra el formulario. El cuestionario elaborado se encuentra dividido en tres grupos que validarán el producto o servicio contratado: confiabilidad, atención al cliente, recomendación.

a. **Confiabilidad:** es la capacidad que tiene el proveedor de cumplir con el producto o servicio brindado en el tiempo previsto bajo condiciones previamente definidas. Las preguntas formuladas permitirán:

   - Comprobar el cumplimiento de los tiempos según lo establecido en la etapa de negociación.
   - Verificar el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad antes, durante y después del servicio brindado.
   - Comprobar el cumplimiento de los tiempos señalados para completar la documentación mínima.
   - Identificar el cumplimiento de los plazos establecidos en la entrega de productos o el tiempo de llegada del proveedor para ejecutar el servicio.
   - Identificar el cumplimiento de las expectativas según el desempeño del producto o servicio percibido.

b. **Atención al Cliente:** es el servicio proporcionado por el proveedor con la finalidad de establecer una relación y satisfacer las necesidades de la empresa. Las preguntas formuladas permitirán:

   - Identificar si el proveedor se encuentra dispuesto a atender rápidamente las dudas que puedan acontecer.
   - Identificar la calidad del trato del proveedor hacia el usuario negociante.
   - Identificar si el proveedor brinda una atención personalizada y alineada al rubro de la empresa.

c. **Recomendación:** cumple un papel fundamental para avalar la reputación del proveedor. Se formulan las preguntas con solo dos posibles respuestas para distinguir el sentir del usuario encuestado.

   - Si el usuario volviese a contratar al proveedor de acuerdo con su experiencia.
   - Si el usuario encuestado recomendaría el producto o servicio a otro usuario que busca cubrir una similar necesidad.

Se añadió en el formulario un último campo para que el usuario pueda brindar comentarios adicionales, opinión o algún acontecimiento resaltante que pueda servir a otro usuario respecto al proveedor.

3.6. Implementación de la Política de Gestión de Proveedores

3.6.1. Proceso de Gestión de Proveedores

La Política de Gestión de Proveedores establece los lineamientos para la formalización de las relaciones comerciales y contractuales con proveedores de bienes y servicios, de modo que su gestión garantice objetividad, transparencia, seguridad y eficiencia en el proceso, con la finalidad de lograr los objetivos perseguidos por la empresa, en busca de beneficios en las mejores condiciones de precio, plazo y calidad que desea obtener.

En todo proceso es importante identificar aquellos proveedores que puedan afectar la capacidad para conducir sus actividades, ocasionarle pérdidas financieras, afectar la reputación corporativa y poner en riesgo la continuidad operativa de la empresa y la calidad del servicio.

La política promueve que sus proveedores actúen bajo principios de ética, alineándose a las prácticas corporativas de evaluación de proveedores y a las mejores prácticas internacionales para la gestión de proveedores.

En tal sentido, se enfatiza que la empresa no contratará con proveedores que puedan estar involucrados con actos de corrupción, el lavado de activos o financiamiento al terrorismo o cualquier otro acto contrario a la Ley, reservándose el derecho de no trabajar con proveedores que puedan tener deudas previsionales.

La política tiene como marco de referencia lo establecido en:

a. Ley 30424 – Responsabilidad Administrativa de las Personas Jurídicas por el delito de Cohecho Activo transnacional

b. Decreto Supremo N° 002-2019-JUS – Reglamento de la Ley que regula la Responsabilidad Administrativa de las Personas Jurídicas

c. Resolución SBS Nro. 272-2017 – Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos

d. SBS N° 2116-2009 2009 – Reglamento para la Gestión de Riesgo Operacional

e. G-140-2009 – Gestión de la seguridad de la información

f. Resolución N° 2660-2015 – Reglamento de Gestión de Riesgos de Lavado de Activos y Financiamiento al Terrorismo

3.6.2. Monitoreo

El área de Compras es la encargada de realizar el monitoreo de primera línea, mientras que la gerencia de Riesgo Operacional, Seguridad de Información y Cumplimiento realizarán el monitoreo de segunda línea.

La frecuencia de ejecución de monitoreo será cambiante conforme se vaya implementando y la mayoría de los usuarios se encuentren utilizando la herramienta. La finalidad de este monitoreo es la de evaluar el cumplimiento del flujo de evaluación de proveedores.

El monitoreo es constante: se realiza antes, durante y después de la contratación del proveedor. Debido a eso es que diferentes áreas y gerencias realizan esta función asegurando la minimización de riesgos en la empresa.

Se definieron dos fases para alcanzar un monitoreo regular a corto y a mediano plazo. Cada una de las fases cuentan con objetivos, fundamentales para la mejora continua y el éxito del aplicativo.

3.6.2.1.Fase 1. La finalidad de esta primera fase es forjar la curva de aprendizaje que necesitan los usuarios para aprovechar al máximo las herramientas que se encuentran en el aplicativo.

Es sabido que la teoría no es suficiente si no va de la mano con la práctica. A los usuarios de la empresa les resultará mucho más sencillo y tomarán en cuenta los tiempos desde el registro del requerimiento hasta la última etapa.

Monitoreo de primera línea:

a. **Apoyar y alentar al usuario para que utilice el aplicativo:** se realizará una marcha blanca desde el lanzamiento del aplicativo hasta los tres primeros meses. Previo al lanzamiento, la gerencia de Administración y Riesgo Operacional estarán dictando capacitaciones a todas las Unidades Contratantes para el despliegue del aplicativo con el apoyo de la gerencia de Recursos Humanos (GDH).

b. **Detectar colaboradores que no están utilizando el aplicativo:** cumpliendo lo establecido en la política de gestión de proveedores, todo requerimiento debe ser registrado en el aplicativo. Se identificará a los proveedores y a las Unidades Contratantes que no utilicen el aplicativo revisando la facturación mensual de los proveedores.

El resultado del análisis será informado a las gerencias de las Unidades Contratantes. Se encuentra contemplado dentro de la marcha blanca la incapacidad de los usuarios por distintas razones de realizar el registro, pero se tomarán medidas en caso no cumplan con la política.

Teniendo en consideración que el ingreso de requerimientos será para nuevas contrataciones que no hayan sido gestionadas antes del despliegue del aplicativo: se estima que cada mes desde el lanzamiento del aplicativo, el número de requerimientos tendrá un crecimiento hasta llegar a 30 o 40 requerimientos en promedio.

El crecimiento en el ingreso de requerimientos de la aseguradora será de 60% mayor que la de la empresa (de menor tamaño según montos de facturación) del holding financiero que recientemente han desplegado un aplicativo similar.

c. **Detectar el número de usuarios que completan el proceso:** los usuarios registrarán sus requerimientos, por cumplir con la política, pero no llegarán a completar todo el proceso debido a demora de documentación, cotizaciones, orden de compra/servicio, entre otros.

Para este análisis se conoce el número de usuarios totales que utilizan el aplicativo, el número de usuarios frecuentes y el número de usuarios que han completado las capacitaciones y se encuentran aptos para realizar un registro en el aplicativo.

El área de Compras se encargará de detectar a los usuarios que no hayan completado las fases y los apoyará en caso tengan problemas en completarlas. Se espera que, con el transcurso de los meses, el número de usuarios incrementará.

d. **Detectar tiempo promedio en que demora un usuario en completar todo el proceso:** como referencia se ha considerado calcular el tiempo (en días) en el que un usuario completa el proceso y analiza los motivos y principales razones de la demora.

En el aplicativo quedará registrado la fecha y hora de la confirmación que realiza cada usuario al completar cada fase. Según expertos el tiempo mínimo promedio en llegar a completar todas las fases es de 9 días, detectando que las actividades de adjuntar la documentación y la facturación son las que demoran más.

Al ser un proceso largo que involucra varias etapas y responsables, se está buscando soluciones para la mejora continua y así poder agilizar el proceso cumpliendo con todos los lineamientos de la política.

El usuario conoce los tiempos promedio establecidos explicados en las capacitaciones. Por lo tanto, deberán tenerlo en consideración para que realicen las contrataciones de proveedores de bienes y servicios sin problemas.

Monitoreo de segunda línea:

a. **Detectar el cumplimiento de la debida diligencia:** tener actualizadas la Lista de Archivo Negativo y la Lista OFAC en el aplicativo es fundamental para detectar proveedores que puedan atentar contra la empresa. Se realizarán informes en los que se mostrará la cantidad de proveedores encontrados en estas listas.

b. **Realizar simulacros de alerta:** las gerencias de Cumplimiento, Seguridad de Información y Ciberseguridad realizarán simulacros para conocer cómo se desenvuelven los usuarios en caso se dé el riesgo durante el proceso.

c. **Detectar la veracidad de los documentos cargados al aplicativo:** una de las responsabilidades en el monitoreo es validar la documentación que ha sido adjuntada en el proceso. Se analizará una muestra de proveedores según su tipo y segmentación.

Durante la Fase 1 se dará una llamada de atención al usuario que infrinja la política de gestión de proveedores y tendrá que volver a aprobar el curso de capacitación.

3.6.2.2. Fase 2. La finalidad de la segunda fase es asegurar un correcto monitoreo y no exponer a la empresa antes riesgos que se podrían originar. Los informes enviados a las gerencias de la Unidades Contratantes también se encontrarán disponibles para la gerencia de Auditoría en caso los requieran.

Monitoreo de primera línea:

a. **Detectar colaboradores que no están utilizando el aplicativo:** cumpliendo lo establecido en la política de gestión de proveedores, todo requerimiento debe ser registrado en el aplicativo. Se identificará a los proveedores y a las Unidades Contratantes que no utilicen el aplicativo revisando la facturación mensual de los proveedores.

Se tomarán medidas en caso no cumplan con la política: el resultado del análisis será informado a las gerencias de las Unidades Contratantes que en caso exista incumplimiento deberán sustentar los motivos. En caso de reincidencia o de proveedores críticos, se informará al Comité de Riesgos.

b. **Calcular tiempo de aprobación de requerimientos:** luego del registro del requerimiento, el usuario aprobador tiene la función de aprobar el requerimiento en el aplicativo. Se alertará a los gerentes de la Unidades Contratantes para identificar los motivos de la demora en la aprobación de tales requerimientos y encontrar soluciones para la mejora del proceso.

c. **Revisar requerimientos ingresados:** seleccionar una muestra de requerimientos para inspeccionar que se han completado todas las fases. En esa muestra de proveedores se revisará a detalle la documentación cargada. El flujograma se encuentra en la Ilustración 16.

d. **Elaborar informe mensual de gestión de proveedores:** luego de extraer del aplicativo y de la facturación mensual la data, se analiza la información y se redacta un informe que incluye:

- La cantidad de proveedores y el monto facturado en cada Unidad Contratante en los últimos 12 meses para proveedores de Tipo 3 y Tipo 2.
- Concentración de mayor participación en la empresa en los últimos 12 meses.
- Resumen de cantidad de proveedores y monto anual facturado por Tipo de proveedor.

Monitoreo de segunda línea:

Al igual que en la primera fase, es un soporte y una ventaja contar con la segunda línea de monitoreo porque tienen la capacidad de detectar algún riesgo que pueda ocurrir en la contratación de los proveedores.

a. **Revisar documentación de proveedores:** se selecciona una muestra de proveedores para revisar de manera detallada la veracidad en la documentación de acuerdo con historial del proveedor.

3.6.3. Renovación o Término de Contratos

Cada Unidad Contratante es responsable de comunicar al proveedor el vencimiento o renovación del contrato con al menos dos meses de anticipación.

En paralelo, la Unidad Contratante hace una revisión a fin de confirmar la permanencia del servicio por el mismo proveedor, e indicar a la gerencia Legal las variaciones del contenido.

De la misma manera, deben solicitar a la gerencia de Contabilidad un informe indicando el historial de pagos según las condiciones pactadas el cual permitirá cubrir todos los escenarios posibles.

En caso se realicen entregas al almacén y sean recurrentes a lo largo de la contratación, la Unidad Contratante deberá programar las fechas aproximadas de entrega para que el área de Compras pueda recepcionar y verificar los suministros y/o servicios recibidos por los proveedores contratados.

Todos los contratos conforme se vayan actualizando deben adecuarse a los modelos vigentes incluyendo los puntos de la política de gestión de proveedores.

3.6.4. Excepciones

Existen proveedores o situaciones que pueden no estar sujetos al cumplimiento de la Política de Gestión de Proveedores debido al tipo de servicio que brindan o a la naturaleza del servicio que recibe la empresa de seguros. Entre ellos tenemos:

- Los proveedores de ámbito corporativo no serán sometidos al proceso de Evaluación y Selección de Proveedores (Concurso de Proveedores) definida en la política. Sin embargo, el colaborador (usuario) debe registrar el requerimiento al aplicativo y manifestar qué estará contratando.

De ser necesario, serán adicionalmente evaluados según la naturaleza del servicio. En caso no se encuentren evidencias de evaluaciones previas (con vigencia hasta de 6 meses), se deberán adjuntar nuevas evidencias.

- Los proveedores de servicios públicos o de consumo masivo (como agua, luz, desagüe, alcantarillado, entre otros similares) no se encuentran considerados porque son contrataciones directas y serán revisadas por Riesgo Operacional y Legal.
- En el caso se trate de una emergencia y con la finalidad de actuar efectivamente para solucionarlo, se puede asignar a un proveedor directamente sin importar que se obvien ciertos requisitos. Debe contar con la aprobación del gerente de Administración, gerente de División o gerente General.
- Los proveedores de servicios generales deben ser registrados y evaluados, pero no requieren de un concurso de proveedores debido a que realizan trabajos menores como gasfitería, cerrajería, eléctricos, transporte, fletes menores, jardinería, entre otros).
- Los proveedores que son instituciones, reguladores u organismos autónomos del Estado Peruano deben ser ingresados al aplicativo para que se encuentren registrados, pero no requieren de un concurso de proveedores y evaluaciones.

Toda excepción a la política de Gestión de Proveedores debe ser puesta de manifiesto al Gerente de la Unidad Contratante, quien debe evidenciar su conformidad ante la responsabilidad de la contratación del proveedor.

Cada Unidad Contratante puede solicitar un máximo de 10 excepciones al año y debe mantener un registro de las excepciones aprobadas. El área de Compras realizará un seguimiento antes de emitir la orden de compra/servicio con la finalidad de no sobrepasar el límite indicado.

Por último, la Unidad Contratante puede solicitar excepciones temporales por necesidad del negocio en caso exista una demora en el proceso de contratación y debe contar con la aprobación del Gerente de la Unidad Contratante.

El usuario tendrá un máximo de 60 días para cumplir con toda la documentación. En caso de incumplimiento, el usuario se someterá a aprobación del Comité de Riesgos que tomará las medidas necesarias y creará un precedente en su perfil del colaborador.

Si el usuario necesita más días para completar la documentación, tendrá que solicitar un aplazamiento al Gerente de Administración con 15 días de anticipación antes del vencimiento.

Cuando se trate de artículos rutinarios de oficina o de carácter urgente y cuyo valor promedio de mercado no supere los S/ 200.00, el usuario deberá solicitar al área de Compras la conformidad para adquirir el artículo de manera directa y rápida a través de su caja chica, previa aprobación de la Unidad Contratante que asumirá el gasto.

3.6.5. Anexos Corporativos

El holding financiero invita a sus empresas a cumplir con ciertos disposiciones y códigos para la contratación de proveedores. Para obtener la certificación ISO 37001 es fundamental contar con los siguientes documentos. Se encuentran en el Anexo 4.

a. Código de Conducta para proveedores: establece los principios, valores, estándares éticos y consideraciones para entidades o personas que entregan bienes o servicios a la empresa. El documento se encuentra en el Anexo 4.1.

b. Cumplimiento con disposiciones contra corrupción y soborno por parte de proveedores: se establece un modelo de cláusula de incorporación al compromiso de los proveedores. Ver Anexo 4.2.

c. Cumplimiento con disposiciones de seguridad de información y ciberseguridad: se establece un modelo de cláusula para que sea completado por la empresa. Ver Anexo 4.3.

3.7. Implementación del Procedimiento de Gestión de Proveedores

3.7.1. Consideraciones específicas

El propósito del procedimiento es establecer los lineamientos que han sido definidos en la política de gestión de proveedores. Tiene la finalidad de guiar al usuario y acompañarlo durante la contratación del proveedor idóneo para satisfacer la compra o servicio.

El procedimiento buscar ser lo más preciso y puntual para el entendimiento del usuario que realizará por primera vez una contratación. Se han definido las tareas y el ejecutor correspondiente en cada una de las fases.

3.7.2. Condiciones

El procedimiento se desarrolla basado en los lineamientos descritos en la Política de Gestión de Proveedores de bienes y servicios.

Se desarrolla siempre que la Unidad Contratante:

- Realice el ingreso de un nuevo proveedor, modificación o carga de la documentación del proveedor.
- Haya identificado la necesidad y condiciones del servicio a contratar.
- Realice una búsqueda de un proveedor.

Aquellas Divisiones, Áreas o Servicios que no son Unidades Contratantes no pueden contratar servicios debiendo direccionar dicha contratación a la Unidad Contratante, responsable de la línea presupuestal.

Para todos los proveedores con quienes se elabore un contrato se aplica lo establecido en la Política de Suscripción de Contratos de la empresa, revisados por la gerencia Legal.

3.7.3. Procedimiento

El siguiente procedimiento ha sido estructurado en base a los flujogramas presentados en el apartado 3.3. para la gestión de proveedores.

a. Flujograma Crear Requerimiento. (Ver Ilustración 4-5-6). Se establecieron 6 fases: Crear solicitud de requerimiento e identificación del proveedor, concurso de proveedores, evaluación de riesgos, contratación, facturación y valoración del proveedor. A continuación, el detalle y definición:

Tabla 5. Crear requerimiento

1. Crear Requerimiento		
GERENCIA RESPONSABLE: Gerente de la Unidad Contratante		
OBJETIVO: Realizar el requerimiento para la compra de un bien o contratación de un servicio.		
Nro.	**TAREAS**	**EJECUTOR RESPONSABLE**
1	Ingresar al aplicativo para la Gestión de Proveedores y crear una solicitud que contiene el detalle del requerimiento y la envía a su gerencia para aprobación **(Ver Anexo 1)**.	Usuario de la Unidad Contratante
2	Recibir la notificación y aprobar o rechazar la solicitud.	Gerente aprobador de la Unidad Contratante
3	Completar el formulario de autoevaluación. Con los resultados del formulario se pueden identificar la segmentación del proveedor y los requisitos mínimos que debe cumplir el proceso de contratación y el proveedor ganador. Si se obtiene que es un proveedor de Alto Riesgo, Estratégico o con Subcontratación Significativa; Riesgo Operativo recibe la notificación para evaluar a ese tipo de proveedores. **(Ver Anexo 2)**	Usuario de la Unidad Contratante

2. Concurso de proveedores		
GERENCIA RESPONSABLE: Gerente de la Unidad Contratante		
OBJETIVO: Realizar el concurso de proveedores.		
Nro.	**TAREAS**	**EJECUTOR RESPONSABLE**
1	Buscar y seleccionar a los proveedores que participarán en el concurso. Cada usuario en el aplicativo tiene una lista destacada que, si ha añadido un proveedor a esa lista, puede seleccionarlo. Si el proveedor no figura en la lista de	Usuario de la Unidad Contratante

	proveedores, el proveedor deberá ser creado. **(Ver Figura 12)**	
2	Verificar la debida diligencia del proveedor. **(Ver Figura 13)**	
3	Adjuntar las cotizaciones, propuestas, proformas de cada proveedor en el aplicativo. **(Ver Tabla 10)**	
4	Definir los criterios para la selección del proveedor ideal y calificar a cada proveedor. **(Ver Figura 14 y Tabla 11)**	
5	El aplicativo mostrará el proveedor con mayor puntaje. El usuario puede elegir otro proveedor a discreción y debe incluir el sustento.	
6	Adjuntar documentación mínima exigida del proveedor ganador. **(Ver Tabla 12 y Tabla 13)**	

3. Evaluación de Riesgos		
GERENCIA RESPONSABLE: Gerente de Riesgo Operativo		
OBJETIVO: Brindar soporte a la Unidad Contratante en la Evaluación de Riesgos		
Nro.	**TAREAS**	**EJECUTOR RESPONSABLE**
1	Proveer al Gerente de Riesgo Operativo la información necesaria a fin de asesorar en el análisis de riesgo operativo de los proveedores de Alto Riesgo, Estratégico o con Subcontratación Significativa.	Usuario de la Unidad Contratante
2	Confirmar si se trata o no de un proveedor de Alto Riesgo, Estratégico o de una Subcontratación Significativa.	Gerente de Riesgo Operativo

3	Elaborar la Evaluación de Riesgos en el cual se determine la criticidad del riesgo que tendría el contratar al proveedor evaluado en un plazo máximo de 30 días. (**Ver Tabla 15)** En adición, debe contar con recomendaciones, observaciones y un plan de acción que debe de adoptar el proveedor y la Unidad Contratante.	Analista de Riesgo Operativo
4	Someter a aprobación del Comité de Riesgos la Evaluación de Riesgos y custodiar la evidencia de la aprobación.	Gerente de Riesgo Operativo
5	Adjuntar Evaluación de Riesgos al aplicativo.	Analista de Riesgo Operativo
6	Confirmar en el aplicativo la decisión final del Comité que queda como constancia. La evaluación de Riesgos es responsabilidad de la Unidad Contratante. La gerencia de Riesgo Operativo cumple el rol de facilitador.	Usuario de la Unidad Contratante

4. Contratación		
GERENCIA RESPONSABLE: Gerente de la Unidad Contratante		
OBJETIVO: Realizar las coordinaciones para la elaboración del contrato o la emisión de la Orden de Compra/Servicio.		
Nro.	**TAREAS**	**EJECUTOR RESPONSABLE**
1	Identificar si se requiere gestionar: 1A Elaboración del contrato 1B Emisión de la Orden de Compra/Servicio.	Usuario de la Unidad Contratante
1A1	Registrar solicitud para iniciar proceso de contrato.	Usuario de la Unidad Contratante
1A2	Recibir notificación y verificar el cumplimiento de los requisitos mínimos.	Gerencia Legal
1A3	Asesorar a la Unidad Contratante con la evaluación de las cláusulas según el tipo de	

	servicio que brindará el proveedor y materia del contrato en cuestión.	
1A4	En caso el proveedor no se encuentre en el sistema, registrar proveedor en Acsel X y/o Exactus.	Gerencia de Contabilidad
1A5	De requerir alguna modificación en el contrato estándar coordinar con la gerencia legal.	Usuario de la Unidad Contratante
1A6	Generar contrato y enviarlo a la Unidad Contratante para revisión.	Gerencia Legal
1A7	Adjuntar contrato final al aplicativo.	Usuario de la Unidad Contratante
1A8	Dejar constancia de atención al usuario.	Gerencia Legal
1B1	Recibir notificación y verificar el cumplimiento de los requisitos mínimos.	Consultor de Compras
1B2	En caso el proveedor no se encuentre en el sistema, registrar proveedor en Acsel X y/o Exactus.	Gerencia de Contabilidad
1B3	Generar la Orden de Compra/Servicio y enviarla a la gerencia designada para su aprobación en el sistema.	Consultor de Compras
1B4	Una vez aprobada, adjuntar Orden de Compra/Servicio en el aplicativo.	
1B5	Descargar Orden de Compra/Servicio para entregar a proveedor.	Usuario de la Unidad Contratante

5. Facturación		
GERENCIA RESPONSABLE: Gerente de Contabilidad		
OBJETIVO: Realizar las coordinaciones para el registro y pago de la factura.		
Nro.	**TAREAS**	**EJECUTOR RESPONSABLE**
1	Adjuntar factura (en formato .pdf y .xml) y guías de remisión (en formato .pdf o .jpg) al aplicativo.	Usuario de la Unidad Contratante
2	Registrar correctamente la solicitud.	Gerencia de Contabilidad: Área de Contabilidad
3	Recibir la notificación y registrar factura en el sistema Acsel X y/o Exactus.	
4	Cuando la factura se encuentre aprobada en el sistema, confirmar en el aplicativo.	
5	Recibir la notificación y pagar la factura.	Gerencia de Contabilidad: Unidad de Pagos
6	Cuando la factura se encuentre pagada en el sistema, confirmar en el aplicativo.	

6. Valoración del proveedor		
GERENCIA RESPONSABLE: Usuario de la Unidad Contratante		
OBJETIVO: Brindar valoración, comentarios acerca del proveedor.		
Nro.	**TAREAS**	**EJECUTOR RESPONSABLE**
1	Completar Encuesta de Valoración del Proveedor. **(Ver Anexo 3)**	Usuario de la Unidad Contratante
2	Agregar comentarios acerca del proveedor.	

b. Flujograma Estado de Requerimiento. (Ver Figura 7). Establece el seguimiento del requerimiento que ha sido creado.

Tabla 6. Estado de Requerimiento

1. Estado de Requerimiento		
GERENCIA RESPONSABLE: Usuario de la Unidad Contratante		
OBJETIVO: Completar todas etapas del proceso.		
Nro.	**TAREAS**	**EJECUTOR RESPONSABLE**
1	Ingresar al aplicativo e iniciar la búsqueda del requerimiento.	Usuario de la Unidad Contratante
2	En caso se hayan completado todas las etapas, el requerimiento se encuentra disponible para ser visualizado.	
3	En caso no se hayan completado todas las etapas, visualizar y completar las etapas pendientes.	

c. Flujograma Bitácora. (Ver Figura 9). Establece la búsqueda y selección de proveedores para una futura contratación.

Tabla 7. Bitácora

1. Bitácora		
GERENCIA RESPONSABLE: Usuario de la Unidad Contratante		
OBJETIVO: Definir una base de datos para seleccionar a los mejores proveedores para la contratación bienes y servicios.		
Nro.	**TAREAS**	**EJECUTOR RESPONSABLE**
1	Ingresar al aplicativo y buscar proveedor. Existen tres maneras de búsqueda: - Buscar por Razón social o RUC. - Realizar filtros por tipo, segmentación, actividad. - Desplegar toda la lista de proveedores y seleccionar el que está buscando. Si el proveedor no se encuentra en la lista significa que hasta el momento no ha sido creado.	Usuario de la Unidad Contratante

2	Ya seleccionado al proveedor, puede: - Visualizar información general del proveedor. - Visualizar la tarjeta de contacto del proveedor. - Visualizar historial de requerimientos. - Ver valoración del proveedor y comentarios.	
3	Agregar a proveedor seleccionado en la lista destacada.	

d. Flujograma Monitoreo. (Ver Figura 10 y Figura 11). Establece el monitoreo en sus dos niveles: monitoreo de primera línea y el monitoreo de segunda línea.

Tabla 8. Monitoreo

1. Monitoreo de primera línea		
GERENCIA RESPONSABLE: Gerente de Administración		
OBJETIVO: Monitorear el cumplimiento de los lineamientos de la Política de la gestión de proveedores.		
Nro.	**TAREAS**	**EJECUTOR RESPONSABLE**
1A	Seleccionar proveedores a monitorear de la Bitácora y ejecutar la revisión de los proveedores.	Consultor de Compras
1B	Si se identifica que los proveedores no cumplen los requisitos mínimos definidos, consultar con la Unidad Contratante responsable para que sean completadas.	
2A	Seleccionar requerimientos creados por los usuarios para el monitoreo y ejecutar la revisión correspondiente.	Consultor de Compras
2B	Si se identifica que las fases no se han completado como corresponde, consultar con la Unidad Contratante responsable para que sean completadas.	

3	Si se identifican indicios de riesgos que afectan a la empresa, notificar inmediatamente a las gerencias de Cumplimiento, Riesgo Operativo, Seguridad de Información y Ciberseguridad según sea el caso.	Consultor de Compras
4	Ejecutar revisión del proveedor identificado y elaborar informe que será determinante para la aprobación del Comité. Se hará conocimiento a la gerencia de Auditoría Interna.	Gerencias de Cumplimiento, Riesgo Operativo, Seguridad de Información y Ciberseguridad
5	Enviar Informe de la Gestión de Proveedores a todos los Gerentes de División.	Consultor de Compras

2. Monitoreo de segunda línea		
GERENCIA RESPONSABLE: Gerentes de Cumplimiento, Riesgo Operativo, Seguridad de Información y Ciberseguridad		
OBJETIVO: Verificar el cumplimiento de la debida diligencia y los requerimientos documentados.		
Nro.	**TAREAS**	**EJECUTOR RESPONSABLE**
1	Seleccionar proveedores a monitorear de la Bitácora y ejecutar la revisión de los proveedores.	Gerencias de Cumplimiento, Riesgo Operativo, Seguridad de Información y Ciberseguridad
2	Elaborar informe de revisión y documentar casos.	
3	Elevar las observaciones de incumplimiento en los Comité que correspondan. Se hará conocimiento a la gerencia de Auditoría Interna.	

3.7.4. Almacenamiento de la Información

La documentación del proveedor será almacenada en el aplicativo y podrá ser encontrada por todos los colaboradores en la Bitácora. La documentación vencida será actualizada en caso se vuelva a contratar al proveedor, sin embargo, se mantendrán los datos, historial y valoración de todos los proveedores ingresados.

La documentación de los proveedores críticos también será resguardada por el Gestor del área que solicite la contratación a cargo de la Unidad Contratante que maneja la relación con el proveedor.

Será guardada en una carpeta compartida con acceso a las gerencias de Riesgo Operacional, Cumplimiento y Seguridad de la Información. El área de Auditoría también contará con el acceso a esta carpeta en caso lo requiera.

3.7.5. Seguimiento

Durante la relación comercial, la Unidad Contratante debe permanecer alerta a identificar comportamientos inusuales del proveedor o si tomasen conocimiento de la existencia de referencias negativas, se deberá informar a la gerencia de Cumplimiento.

Para realizar seguimiento al requerimiento, el usuario puede consultar el Estado de Requerimiento (Ver 3.5.1.2.). En caso tenga duda o alguna consulta relacionada al Procedimiento de gestión de proveedores, deberá ponerse en contacto con el área de Compras.

El usuario recibirá alertas a su correo personal cuando:

- El usuario aprobador haya aprobado la solicitud del requerimiento.
- Confirme que haya completado la etapa.
- Se haya detectado algún comportamiento inusual.
- En caso sea proveedor crítico, el área de Riesgo Operacional haya adjuntado la Evaluación de Riesgos en el aplicativo.
- La gerencia Legal haya adjuntado el Contrato según sea el caso.
- El área de Compras haya adjuntado la orden de compra/servicio al aplicativo.
- La gerencia de Contabilidad haya confirmado el ingreso y el pago de la factura, respectivamente.

3.7.6. Anexos del Procedimiento

3.7.6.1.Anexo 1: Lista de Unidades Contratantes: a continuación, se muestra la Lista de Unidades Contratantes, las cuales son propietarias de las líneas presupuestales.

Tabla 9. Lista de Unidades Contratantes

#	Unidad Contratante
1	ADMINISTRACIÓN
2	AUDITORIA
3	COMERCIAL
4	CONTABILIDAD
5	CUMPLIMIENTO
6	GERENCIA GENERAL
7	INVERSIONES
8	LEGAL
9	OPERACIONES
10	PLANEAMIENTO Y FINANZAS
11	INFRAESTRUCTURA Y OPERACIONES
12	RECURSOS HUMANOS
13	RIESGO OPERACIONAL
14	SISTEMAS

3.7.6.2.Anexo 2: Tabla de criterios según Tipo de Proveedor

Tabla 10. Tipo de proveedor según facturación anual

Tipo de Proveedor	Facturación Anual (S/)	# Cotización Mínima
Tipo 3	[S/ 144,000 ; ∞ + >	3
Tipo 2	[S/ 36,000 ; S/ 144,000 >	3
Tipo 1	[S/ 12,000 ; S/ 36,000 >	2
Tipo 0	[S/ 0 ; S/ 12,000 >	1

Tabla 11. Tabla de Criterios

Criterios Mínimos		Proveedor Crítico	Tipo 3	Tipo 2	Tipo 1	Tipo 0
1	Contrato	X	X	X		
2	Orden de Compra				X	X
3	Evaluación Crediticia	X	X			
4	Constancia de No Adeudo*	X	X	X		
5	PLAFT	X	X	X	X	X
6	SST	X	X	X	X	X
7	Homologación	X	X	X		
8	Seguridad de Información y Ciberseguridad	X	X	X		
9	Evaluación de Riesgos	X				

Actualización de criterios mínimos:

1. La vigencia de los contratos será indicada en la etapa de contratación.

2. Válida únicamente para el requerimiento solicitado. En caso se solicite emitir una orden de compra abierta, el usuario deberá comunicarlo al área de Compras.

3. Deberá adjuntarse la evaluación que brinda las empresas de informes crediticio. El documento deberá actualizarse como máximo cada 15 meses.

4. Deberá actualizarse como máximo cada 15 meses.

5. La Declaración Jurada deberá actualizarse como máximo cada 15 meses. El Informe de Cumplimiento deberá actualizarse como máximo cada 2 años.

6. La Declaración Jurada deberá actualizarse como máximo cada 15 meses.

7. El proveedor deberá presentar su certificado de homologación (la empresa no incurre en el gasto del certificado). Deberá actualizarse como máximo cada 18 meses.

8. Deberá ser incluida en cláusula del contrato indicado en el punto 1.

9. Solo para proveedores críticos, de subcontratación significativa y se realiza cada dos años según lo señalado en la Resolución SBS N° 272-2017.

Señal de Alertas para tomar en cuenta en criterio PLAFT:

En caso la Unidad Contratante detecte alguna de estas señales de alerta, debe seguir el procedimiento que se detalla en la siguiente Tabla 12:

Tabla 12. Señales de Alerta

Señales de Alertas	Unidad Negociadora / Solicitante	Forma de Ingreso señal de alerta
1. Proveedores vigentes que se niegan a proporcionar la información solicitada sin motivo aparente o suministran información inconsistente o de difícil verificación.	No renueva e informa a Cumplimiento vía correo.	Buzón: Gerencia de Cumplimiento
2. Proveedores que se encuentren constituidos en países considerados como no cooperantes por el GAFI o sancionados por OFAC (Irán, Corea del Norte, Siria, Sudán, Cuba).	No inicia o no renueva e informa a Cumplimiento vía correo.	
3. Proveedores que presenten noticias negativas por Lavado de Activos y/o Financiamiento del Terrorismo (LAFT).	Envía consulta a Cumplimiento vía correo, que emitirá pronunciamiento a la Unidad solicitante en un plazo de 10 días hábiles.	
4. Proveedores que se encuentren registrados en listas internacionales y/o listas internas (*World Check*, Lista de Observados).	Envía consulta a Cumplimiento vía correo, que emitirá pronunciamiento a la Unidad solicitante en un plazo de 10 días hábiles.	

3.7.6.3.Anexo 3: Niveles de Aceptación de los requerimientos mínimos

Tabla 13. Niveles de aceptación de la documentación

Documentación	Procede	Procede con observación	No Procede
Evaluación Crediticia	Sentinel: Semáforo plomo o verde	Sentinel: Semáforo amarillo y rojo. Debe contar con conformidad del	Sentinel: Semáforo amarillo y rojo. No cuenta con conformidad del

		Gerente de la Unidad Contratante.	Gerente de la Unidad Contratante
PLAFT	1) Cuenta con Declaración Jurada que incluye datos completos y firma de proveedor. 2) Cuenta con Informe de Cumplimiento, si el proveedor es crítico, de Tipo 2 o de Tipo 3.	No aplica	1) Presenta información de Lavado de Activos y Financiamiento al Terrorismo.
SST	1) Cumple con Declaración Jurada SST que incluye datos completos y firma de proveedor. 2) Cumple con Declaración Jurada COVID-19, si realizará funciones dentro de las instalaciones de la empresa.	No aplica	1) No cuenta con Declaración Jurada SST.
Homologación	1) Cumple con enviar Certificado de Homologación.	1) No cumple con enviar Certificado de Homologación. Debe contar con conformidad del Gerente de la Unidad Contratante.	1) No cumple con enviar Certificado de Homologación.
Seguridad de Información y Ciberseguridad	1) Cuenta con cláusula de Seguridad de Información y Ciberseguridad.	No aplica	1) No cuenta con cláusula de Seguridad de Información y Ciberseguridad.
Evaluación de Riesgos	1) Cuenta con Evaluación de Riesgos aprobada.	No aplica	1) Cuenta con Evaluación de Riesgos aprobada.

Constancia de No Adeudo*	1) Cuando no tiene deuda previsional con AFP. 2) Cuenta con deuda previsional PRESUNTA. 3) Cuando tiene una deuda REAL <= S/ 20,000. Contactar al Servicio de Cobranza de AFP para que gestione el cobro.	1) Cuando cuenta con deuda previsional REAL y adjunta conformidad del Gerente de la Unidad Contratante.	1) Cuando cuenta con deuda previsional REAL y no adjunta conformidad del Gerente de la Unidad Contratante.

3.8. Compras centralizadas

Ciertos tipos de requerimientos seguirán siendo atendidos de manera centralizada por el área de Compras. En caso de productos de sistemas, la gerencia de TI se encargará de la atención.

Es necesario centralizar algunas compras porque se llevan a cabo negociaciones que requieren experiencia de compra de bienes y servicios para el beneficio de toda la empresa.

La mayoría de este tipo de requerimientos son para el soporte de la empresa, es decir, no son compras relacionadas directamente con el *core* del negocio. Implican un valor importante para que la empresa pueda seguir funcionando sin inconvenientes.

Estos tipos de requerimientos también serán registrados en el aplicativo por el área de Compras o TI a nombre del área solicitante y con la aprobación de su gerente. Queda claro que todo el procedimiento que se debe seguir estará a cargo del área de Compras o TI.

3.8.1. Responsabilidades

Las Unidades Contratantes (ver Tabla 9) deberán coordinar con el área de Compras y TI la atención de los siguientes tipos de requerimientos:

Tabla 14. Tipos de Requerimiento

Tipo de Requerimiento	Gerencia (Área)
Compra de bienes y artículos de tecnología (*software* y *hardware*).	TI (Tecnología y Sistemas)
Compra de artículos planificados de mayor volumen con alta rotación.	Administración (Compras)
Compras relacionadas a pasajes, hoteles, movilidad y estacionamientos.	Administración (Servicios Generales)
Compras relacionadas a temas de infraestructura. Reparación y mantenimiento de bienes y equipos.	Administración (Infraestructura y Mantenimiento)
Compra de bienes y artículos en general (no definidos anteriormente).	Administración (Compras)

3.8.2. Rubros centralizados.

A continuación, se describe la agrupación de los siguientes rubros:

3.8.2.1. Planificados

a. Merchandising: productos promocionales con imagen institucional para uso interno y para entregar a clientes. El tiempo de atención y producción dependerá del contrato negociado.

b. Impresos recurrentes: formatos impresos en papel de uso recurrente de manera interna y de volúmenes masivos. Son comprados cada 3 o 6 meses (depende del stock en almacén) a través de pedidos de economato.

c. Útiles de oficina: artículos de oficina que son comprados para uso recurrente de manera interna cada 3 o 6 meses (depende del stock en almacén) a través de pedidos de economato.

d. Productos kitchenette: servicio de abastecimiento de suministros (como café, filtrantes, azúcar, utensilios, lavavajillas, entre otros) para los espacios de refrigerio acondicionados dentro las instalaciones. Son comprados cada 2 o 3 meses, previo pedido de áreas de la empresa y stock en almacén.

*3.8.2.2.**Fast-Track.*** La atención de los siguientes tipos de requerimientos se realizará previa solicitud del área solicitante:

a. Coffee break: servicio de desayunos, refrigerios, almuerzos para eventos internos y reuniones de negocios externas.

b. Premios y obsequios: equipos y artefactos electrónicos, línea blanca, menaje, placas y trofeos.

c. Seguridad y mantenimiento: como herramientas, botiquines, EPPs, accesorios, linternas, entre otros.

d. Suministros médicos: para el abastecimiento de botiquines y centro médico como medicamentos en general, agujas, guantes, camillas, silla de ruedas, entre otros.

e. Unidades de transporte: para uso de gerencia general.

f. Uniformes / Merchandising textil: uniformes para personal administrativo, personal de clínicas. Ropa para eventos deportivos con imagen institucional.

g. Útiles de oficina (de uso no recurrente): artículos de oficina que se encuentran fuera de contrato.

h. Impresos (de uso no recurrente): formatos impresos para la atención de demanda específica.

i. Servicio de copias: copias o impresiones, ploteo de planos, anillados, espiralados y empastados para cubrir demanda específica.

j. Material POP: material publicitario como letreros, carteles para talleres, afiches, viniles, banners, instalación de módulos y tótem.

k. Vales y gift cards: suministro de cupones o tarjetas valoradas (con carga de dinero) que se compran a diversas empresas para que sean utilizadas por el portador en establecimientos afiliados.

l. Servicios (otros): servicios varios que se analizarán antes del inicio de cotización.

3.8.3. Condiciones

- La atención de estos requerimientos será solicitada por correo y debe quedar explícito que toda la gestión será realizada el área de Compras o TI (según sea el caso). Sin embargo, la última decisión y conformidad será de la Unidad solicitante.

- La Unidad solicitante define la demanda, mediante la proyección del volumen y especificaciones técnicas del ítem/servicio requerido.
- Las áreas de Compras o TI son las encargadas de mantener el único contacto con los proveedores de sus rubros asignados, solicitar cotizaciones y confirmar pedidos, según sea el caso.
- En el caso que se requiera de un arte, contactar con el área de marketing para solicitar aprobación de muestras de material, acabado, color, logos y otros según corresponda.
- La emisión de órdenes de Compra/Servicio seguirán siendo función exclusivamente del área de Compras.
- En el caso que sea un pedido de economato, el usuario deberá generarlas con la debida anticipación previo correo del área de Compras, que indica las fechas de inicio y cierre para realizar el pedido. Todo pedido será realizado a través del ERP.
- Cuando el requerimiento se trate de una reimpresión o copia del último pedido y sea de carácter urgente para el usuario, se contactará al proveedor de manera directa siempre y cuando la experiencia haya sido aceptable (revisar Valoración del proveedor) y el tiempo transcurrido desde el último servicio no haya excedido los 12 meses. Para estos casos bastará contar con una sola cotización.

3.8.4. Recepción de bienes y servicios

El propósito es establecer lineamientos para gestionar la recepción de suministros y/o servicios recibidos por los proveedores contratados. La función principal es la de verificar el cumplimiento de los requerimientos ya especificados y negociados, y realizar acciones correctivas en caso sean detectadas.

a. Entregas directas: el usuario de la Unidad contratante es el responsable de recibir el pedido y de verificar si los bienes y/o servicios recibidos se ajustan a los requerimientos aprobados.

El usuario dejará evidencia de su conformidad al adjuntar junto a la factura, la guía de remisión extendida por el proveedor y posteriormente el registro de la solicitud según etapa 5 del procedimiento de gestión de proveedores.

b. Entregas al almacén: el *outsourcing* asignado para la gestión de almacenes podrá recibir productos solicitados únicamente cuando se consideren parte del stock en custodia de la gerencia de Administración.

Si la Unidad contratante no tiene el espacio para almacenar sus productos solicitados, el área de Compras analizará la posibilidad de brindar un espacio para la custodia temporal de la mercadería. Se coordinarán los plazos de custodia según disponibilidad.

En caso el producto no sea conforme, el outsourcing asignado deberá notificar el error al área de Compras para que se gestione la corrección y se coordine la nueva fecha de entrega.

La guía de remisión será escaneada y enviada al área de Compras para que continue el flujo en el aplicativo. Las guías de remisión físicas serán custodiadas en el almacén bajo responsabilidad de la gerencia de Administración.

3.9. Implementación e Integración

La implementación de un aplicativo permite generar automatizaciones para que la política pueda cumplirse. Se añade la experiencia del usuario, que es intuitiva y cumple con las expectativas de cumplir con el objetivo de ejecutar la contratación del bien/servicio.

La finalidad de este capítulo es brindar una pauta de la implementación que se quiere lograr alineada a la Política de gestión de proveedores para el correcto funcionamiento del aplicativo. Se busca expandir la idea que se tiene con respecto al aplicativo y se recomienda a la gerencia de Sistemas considerar lo indicado a continuación.

Para tener en consideración que para la presente política, la implementación en integración indicada en este subcapítulo se encuentra fuera del alcance de la tesis. Sin embargo, se brinda una recomendación para que el lector pueda entender de mejor manera la política descrita

3.9.1. Aplicativo

Previo al lanzamiento del aplicativo para el uso de los colaboradores, es importante realizar una revisión para conocer si es factible o no implementarlo. Por otro lado, a través de la metodología PDCA (ver Capítulo 1), se menciona cada uno de los pasos a seguir luego de la aprobación de la política y antes del uso del aplicativo.

El sistema debe estar disponible las 24 horas, los 7 días de la semana. Debe garantizar fiabilidad y seguridad porque se manejará documentos y archivos de índole confidencial de la empresa y contraseñas de los usuarios.

3.9.1.1. Factibilidad. Se consideran los siguientes puntos para conocer si es viable o no la implementación del aplicativo según su factibilidad técnica, operativa y económica:

- La implementación del aplicativo es factible técnicamente porque la empresa cuenta con el equipo necesario (laptop) y será designado un servidor específicamente para cumplir la función.
- Es factible operativamente, ya que la implementación estaría a cargo de la gerencia de Sistemas. Ellos decidirán si ellos mismos desarrollarán el aplicativo o lo haría un tercero bajo los lineamientos indicados en la política de gestión de proveedores.
- El aplicativo será fundamental para todas las Unidades Contratantes, ya que implica un beneficio, por lo que la implementación es factible económicamente para la empresa. Tomará importancia la decisión final de la gerencia de Sistemas para indicar el presupuesto.

Otra empresa del holding financiero realizó una implementación similar bajo responsabilidad de su gerencia de Sistemas y Riesgo Operacional. Sin embargo, la aseguradora maneja un volumen mucho mayor de proveedores en comparación con la otra empresa.

3.9.1.2. Primeros pasos. La política de gestión de proveedores, al ser aprobada por la empresa, debe cumplirse y esto implica una curva de aprendizaje para todos los usuarios, que deberán adaptarse a los cambios.

Previo al lanzamiento del aplicativo, se busca incentivar su uso para lograr el involucramiento que tendrá el usuario para que gestione sus propios requerimientos de compra de bienes y servicios.

Habilitar una plataforma transitoria para la gestión documental para permitir almacenar las fichas de autoevaluación y la documentación de los proveedores de manera segura. De esta manera, el usuario podrá iniciar su camino en la autogestión de requerimientos.

Además, se inician las capacitaciones para conocer y entender la política de gestión de proveedores con el apoyo de la gerencia de Recursos Humanos. Es importante para el usuario conocer el proceso que tendrá que seguir, sin embargo, será esencial entender el objetivo de la política y por qué toma tanta importancia para la empresa.

A las capacitaciones asisten los usuarios regulares ya previamente identificados para la comprensión de la política. Las Unidades responsables también estarán presentes para la atención de consultas.

El *feedback* de cada una de las capacitaciones es valioso para encontrar oportunidades de mejora aún no identificadas. Estas oportunidades de mejora son analizadas para que formen parte de la versión actualizada de la política en caso sean aprobadas.

El plan del despliegue de la política de gestión de proveedores es difundido en todas las herramientas de comunicación que tiene la empresa: a través de la red social empresarial, correos y reuniones. Se encuentra disponible para todos los colaboradores de la empresa y el área de Compras estará atento para responder comentarios, consultas y dudas al respecto.

3.9.2. Tipo de usuario

Existen tres tipos de usuarios que se han identificado y realizarán funciones específicas dentro del aplicativo:

3.9.2.1. Perfil administrador. Recae la responsabilidad de gestionar el aplicativo. Existen dos perfiles de administrador: para gestor de Sistemas y gestor de Compras.

a. Gestor de Sistemas: La gerencia de Sistemas designará a la persona indicada para realizar las siguientes funciones:
    - Desarrollo de aplicación web.
    - Creación y administración de la base de datos.
    - Configuración del hardware y software.
    - Mantenimiento y actualización del aplicativo.
    - Creación de accesos para los colaboradores de la empresa.
    - Control en la seguridad.
    - Control de los servidores de red.
    - Acceso a todos los requerimientos creados en el aplicativo.
    - Atención a colaboradores en caso de problemas o inconvenientes con el aplicativo.
    - Extracción de data para gestor de compras.

b. Gestor de Compras: encargado de realizar las siguientes funciones:
    - Acceso a todos los requerimientos creados en el aplicativo con opción a editarlos.
    - Creación de requerimientos para cualquier Unidad Contratante en caso sea solicitado.

- Análisis de data extraída por Gestor de Sistemas.
- Adjuntar órdenes de Compra/Servicio en aplicativo.

3.9.2.2. Perfil usuario. todos los colaboradores de la empresa tienen este tipo de perfil, a excepción de los Gerentes de la Unidades Contratantes que tienen un perfil de aprobador. Puede realizar las siguientes funciones:

- Crear requerimientos de su misma Unidad Contratante.
- Completar cada fase del proceso.
- Visualizar el estado de sus requerimientos creados.
- Visualizar en tiempo real el estado de cada una de las fases.
- Adjuntar cotizaciones, documentación y factura del proveedor ganador del concurso.
- Buscar en la Bitácora a todos los proveedores existentes.
- Acceso a perfil ayuda para revisar la política de gestión de proveedores y solicitar apoyo a Gestor de Sistemas en caso sea necesario.

3.9.2.3. Perfil usuario aprobador. válido para los Gerentes de las Unidades Contratantes con la finalidad de aprobar los requerimientos creados por el perfil usuario y realizar seguimiento.

- Aprobación de requerimientos de su Unidad Contratante.
- Visualizar el estado de todas las fases de los requerimientos de su Unidad Contratante.
- Acceso a los requerimientos creados de su Unidad Contratante con opción a editarlos.
- Acceso a perfil ayuda para revisar la política de gestión de proveedores y solicitar apoyo a Gestor de Sistemas en caso sea necesario.

3.9.3. Interfaz del aplicativo

La interfaz debe ser sencilla y de fácil uso para el usuario, muy amigable sin llegar a complicarlo para que pueda navegar por el aplicativo sin inconvenientes. En adición, el diseño debe tener mucho énfasis e importancia con la identidad de la empresa, representada en sus colores y tipografía.

3.9.3.1. Inicio de sesión. Permite a los usuarios registrados iniciar sesión e ingresar al aplicativo. Contiene un formulario de acceso en el cual se debe ingresar la matrícula del colaborador y su contraseña.

En caso sea la primera vez que el usuario inicie sesión, deberá acceder al enlace de "Me olvidé mi contraseña" para automáticamente se le envíe un correo al usuario con una contraseña. Luego el usuario deberá cambiar tal contraseña con una de su preferencia.

3.9.3.2. Menú principal. Brinda facilidades para el acceso a las demás páginas web. Es considerado un punto de partida para que el usuario pueda interactuar con las demás páginas.

El menú principal cambia según el tipo de usuario que inicia sesión y se muestra de la siguiente manera:

- Perfil administrador: muestra la página web de Nuevo Requerimiento, Estado del requerimiento (todos), Bitácora y ayuda.
- Perfil usuario: muestra la página web de Nuevo Requerimiento, Estado del requerimiento (solo los que ha ingresado el usuario), Bitácora y ayuda.
- Perfil usuario aprobador: muestra la página web del Estado del requerimiento (solo los que ha ingresado su Unidad Contratante), Bitácora y ayuda.

Desde el menú principal, el usuario puede cambiar su contraseña y también cerrar sesión.

3.9.3.3. Nuevo requerimiento. Desde esta página se iniciará el procedimiento para la contratación del proveedor idóneo (ver apartado 3.3.1.1). En cada una de las etapas se tiene las páginas web que contienen:

a. Etapa 1: Registro de requerimiento: contiene formulario
b. Etapa 2: Formulario de autoevaluación: contiene formulario
c. Etapa 3: Concurso de proveedores, nuevo proveedor, debida diligencia. Contiene lista desplegable de proveedores de la bitácora, formulario, registro de valores y datos, entre otros.
d. Etapa 4: Documentación del proveedor. Contiene formularios e integración para cargar documento.

e. Etapa 5: Contrato u Orden de Compra/Servicio. Contiene formularios e integración para cargar documento.

f. Etapa 6: Facturación. Contiene formularios e integración para cargar documento.

g. Etapa 7: Valoración del proveedor contratado. Contiene formulario.

3.9.3.4. Estado del Requerimiento. Brinda facilidades para visualizar, acceder y completar cada una de las etapas (para mayor detalle ver apartado 3.3.1.2.). Contiene una tabla que se actualizará automáticamente conforme se vayan completando las etapas.

3.9.3.5. Bitácora. Brinda facilidades para buscar proveedores para una futura contratación y su respectiva información. La página web es de tipo informativa y contiene un buscador para encontrar de manera sencilla y filtrar al proveedor por tipo, segmentación, entre otros (para mayor detalle ver apartado 3.3.1.3.).

3.9.3.6. Ayuda. La página web es de tipo informativa para el asistir al usuario y contiene enlaces para:

- Descargar Política de gestión de proveedores.
- Portal de la SUNAT.
- Información de la documentación y cómo obtenerla
- Descargar archivos como Declaración Jurada para PLAFT y SST.
- Contacto del Gestor de Compras y Sistemas.

3.9.4. Base de datos

Para el funcionamiento del aplicativo, la bitácora es alimentada por los datos de los usuarios que registran en cada uno de sus requerimientos. Por otro lado, el aplicativo cuenta con una lista de proveedores que no deben participar de los concursos que se realizan para la contratación de un proveedor de bienes y servicios.

3.9.4.1. Bitácora. Almacena gran cantidad de datos de los proveedores. Estos datos se convierten en información para ser usados de manera eficiente en la gestión de proveedores y se vuelven relevantes para la empresa.

Esta bitácora almacena información como:

- Datos generales del proveedor como: RUC, Razón Social, datos de la persona de contacto, entre otros.
- Tipo de proveedor según facturación anual.
- Segmentación del proveedor.
- Contrataciones realizadas anteriormente dentro de la empresa. Solo disponible: nombre del requerimiento, descripción del requerimiento y Unidad Contratante.
- Estado de la documentación del proveedor.
- Valoración del proveedor.
- Comentarios adicionales.

3.9.4.2. Listas. Para el cumplimiento de la debida diligencia, se debe mantener actualizada tanto la Lista de archivo negativo como la Lista OFAC. Estas listas contienen información relevante como la relación de proveedores no aptos para ser contratados por la empresa bajo supervisión de la SBS.

La lista contiene información de países, personas naturales y personas jurídicas, así como de clientes, proveedores y terceros vinculadas con los delitos de lavado de activos, terrorismo, financiamiento del terrorismo y proliferación de armas de destrucción masiva.

3.10. Gestión de Riesgos

Incluye los procesos para llevar a cabo la planificación para el desarrollo e implementación de la política de gestión de proveedores. La identificación de los riesgos ha permitido planificar el proceso para disminuir el impacto de los riesgos con la finalidad de optimizar la probabilidad de éxito.

3.10.1. Objetivo del proceso

- Asegurar el cumplimiento de los lineamientos establecidos para seleccionar al proveedor más idóneo teniendo en cuenta criterios que garanticen el mejor beneficio posible para la empresa.
- Asegurar el cumplimiento de los lineamientos establecidos para realizar el pago al proveedor en el tiempo establecido y no perder la relación entre proveedor y empresa.

3.10.2. Análisis de Riesgos

Un proceso se encuentra formado por actividades con la finalidad de lograr los objetivos propuestos. Cualquier situación, evento que genere incertidumbre en lograr tales objetivos, será considerado un riesgo.

El proceso del análisis de riesgos se divide en la identificación del riesgo inherente, en los controles reconocidos, en el tratamiento impuesto tras conocer el riesgo residual y por último, en determinar planes de acción por actividad en caso se requiera.

3.10.2.1. Riesgo inherente. Es el riesgo presente en cada actividad sin tener en cuenta los controles.

La exposición inherente se determina en función del impacto y la tasa de ocurrencia:

- Impacto: identificación de factores que permitan estimar el costo que se incurre en caso se materialice el riesgo.
- Tasa de ocurrencia: estimar el número de veces que el evento de riesgo se materializaría cada mes. Por ejemplo:
  - El 100% indica que ocurre una vez al mes.
  - El 50% indica que ocurre una vez cada dos meses.

La criticidad inherente se determina según el monto de la exposición inherente calculado. Cada tipo de criticidad se encuentre dividido entre rangos y se muestra a continuación:

Tabla 15. Criticidad inherente

Criticidad	Rango ($)
Crítico	[$ 486,000 ; ∞+ >
Alto	[$ 144,000 ; $ 486,000 >
Relevante	[$ 36,000 ; $ 144,000 >
Moderado	[$ 12,000 ; $36,000 >
Bajo	[$ 0 ; $ 12,000 >

Por último, se detalla la justificación, realizada por un juicio de expertos, acerca de la valoración del impacto económico del riesgo y de la tasa de ocurrencia del riesgo.

Nota: para los cálculos del impacto económico se consideran un tipo de cambio de S/ 4.00 debido a que la información del juicio de expertos se encuentra expresada en soles y en algunos casos señalan que lo ocurrido se encuentra expresado en días o meses. Para los resultados de la evaluación de riesgos se consideran que los montos finales sean anuales y en dólares.

3.10.2.2. Explicación de las Actividades 1-10

Para el entendimiento de los cuadros expuestos a continuación, se brinda a manera de ejemplo, la explicación de la actividad 1.

Ejemplo #1:

La actividad "Crear solicitud de requerimiento" realizada por el usuario para dar inicio al proceso puede incidir en un riesgo operativo del proceso de compra debido a la imposibilidad de crear dicha solicitud.

Las causas del evento expuestas en la actividad 1 son debido a: fallas en la red interna de la empresa y el no solicitar los accesos correspondientes al área responsable. El evento se da porque el aplicativo no se encuentra disponible.

Las consecuencias de la materialización del riesgo operacional son el incumplimiento de la política de la empresa y llevar a cabo un riesgo reputacional por trabajar con proveedores no calificados.

A continuación, se presentan los supuestos para posteriormente realizar los cálculos:

- Aproximadamente 1 proveedor al mes ingresa a la base de contrataciones sin cumplir requisitos. Es decir, podrían ingresar 12 proveedores a la base en un año.
- Contrataciones a proveedores tipo II tiene un promedio de S/. 174,000 anual (o $43,500) según información del área de Compras.
- Experto estima un 5% de pérdida por sobrecosto.

El impacto se calcula multiplicando el monto de facturación anual de $43,500 por la pérdida por sobrecosto del 5%, por el número de meses en los que los proveedores ingresan a la base.

$$Impacto = (\$43{,}500 * 5\%) * 1 * 12 = \$26{,}100$$

Para calcular la exposición inherente en dólares, se multiplica el impacto de $26,100 por la tasa de ocurrencia de 100%.

$$Exposicion\ inherente = \$26{,}100 * 100\% = \$26{,}100$$

El tipo de criticidad inherente que se obtiene es de Moderado.

Ejemplo #2:

La actividad “Aprobar solicitud de requerimiento” realizada por el usuario aprobador puede incidir en riesgo que retrase el proceso de compra debido a la no aprobación del requerimiento.

Las causas del evento expuestas en la actividad 2 son debido a: gerente aprobador no puede acceder al aplicativo y que no exista un esquema de contingencia para aprobación. El evento no se realiza debido a que el gerente o jefe responsable no aprueba el requerimiento

Las consecuencias de la materialización del riesgo operacional son el incumplimiento de la política de la empresa, suspensión del proceso de compra, un posible desabastecimiento del bien solicitado, tiempo improductivo, y entregas o prestaciones con retraso.

A continuación, se presentan los supuestos para posteriormente realizar los cálculos:

- Aproximadamente 2 usuarios cada mes se retrasan en la aprobación debido a las causas presentadas.
- Contrataciones a proveedores tipo II tiene un promedio de S/. 174,000 anual (o $43,500) según información del área de Compras.
- Experto estima un 5% de pérdida por sobrecosto.

El impacto se calcula multiplicando el monto de facturación anual de $43,500 por la pérdida por sobrecosto del 5%, por el número de meses en los que los proveedores ingresan a la base.

$$Impacto = (\$43{,}500 * 5\%) = \$26{,}100$$

Para calcular la exposición inherente en dólares, se multiplica el impacto de $26,100 por la tasa de ocurrencia de 200%.

$$Exposicion\ inherente = \$26{,}100 * 200\% = \$52{,}200$$

El tipo de criticidad inherente que se obtiene es relevante.

La Tabla 16 expone la exposición inherente de cada una de las actividades del 1 al 10.

Tabla 16. Exposición Inherente (Actividad 1 - 10)

<table>
<tr><th rowspan="2">Actividad</th><th rowspan="2">Responsable</th><th rowspan="2">Descripción del riesgo</th><th colspan="3">Exposición Inherente (Sin controles)</th></tr>
<tr><th>Impacto</th><th>Tasa de Ocurrencia</th><th>Justificación</th></tr>
<tr><td>1. Crear solicitud de requerimiento</td><td>Usuario</td><td>Riesgo en la operativa del proceso de compra debido a la imposibilidad de crear la solicitud del requerimiento en el aplicativo.</td><td>$ 26,100</td><td>100%</td><td rowspan="3">Aproximadamente 1 proveedor al mes ingresa a la base de contrataciones sin cumplir requisitos.

Contrataciones a proveedores tipo II tiene un promedio de S/. 174M anual.

Experto estima un 5% de pérdida por sobrecosto.</td></tr>
<tr><th>Causa</th><th>Evento</th><th>Consecuencia</th><th>Exposición Inherente</th><th>Criticidad Inherente</th></tr>
<tr><td>1. Fallas en la red interna de la empresa.
2. No solicitar acceso al área responsable.</td><td>Aplicación no disponible.</td><td>1. Incumplimiento de la Política de la empresa.
2. Riesgo reputacional por trabajar con proveedores no calificados.</td><td>$ 26,100</td><td>Moderado</td></tr>
</table>

Actividad	Responsable	Descripción del riesgo	Exposición Inherente (Sin controles)		
			Impacto	Tasa de Ocurrencia	Justificación
2. Aprobar solicitud de requerimiento	Usuario Aprobador	Riesgo de retrasarse el proceso de compra debido a la no aprobación del requerimiento en el aplicativo.	*$ 26,100*	*200%*	Aproximadamente 2 usuarios cada mes se retrasan en la aprobación debido a las causas presentadas. Contrataciones a proveedores tipo II tiene un promedio de S/. 174M anual. Experto estima un 5% de pérdida por sobrecosto.
Causa	**Evento**	**Consecuencia**	**Exposición Inherente**	**Criticidad Inherente**	
1. Gerente aprobador no puede acceder al aplicativo. 2. No se cuente con un esquema de contingencia para aprobación *(backup).*	Gerente/jefatura responsable no aprueba el requerimiento en el aplicativo.	1. Incumplimiento de la Política de la empresa. 2. Suspensión del proceso de compra. 3. Posible desabastecimiento del bien solicitado. 4. Tiempo improductivo. (cuello de botella) 5. Entregas o prestaciones con retraso.	*$ 52,200*	*Relevante*	

Actividad	Responsable	Descripción del riesgo	Exposición Inherente (Sin controles)		
			Impacto	Tasa de Ocurrencia	Justificación
3. Completar formulario de Identificación de la criticidad de contratación	Usuario	Riesgo en la segmentación del proveedor debido a error u omisión en el ingreso de datos.	*$ 26,100*	*100%*	Aproximadamente 1 proveedor al mes no es segmentado correctamente. Contrataciones a proveedores tipo II tiene un promedio de S/. 174M anual. Experto estima un 5% de pérdida por sobrecosto.
Causa	**Evento**	**Consecuencia**	**Exposición Inherente**	**Criticidad Inherente**	
1. No consignar o consignar de forma inadecuada la información en el formulario.	Clasificación errónea o no clasificación de los proveedores.	1. Posible vinculación con proveedores de dudosa reputación - Riesgo Reputacional. 2. Fuga de información. 3. Incumplimiento de la Política de la empresa. 4. Posible impacto en la operativa del proceso de compra.	*$ 26,100*	*Moderado*	

Actividad	Responsable	Descripción del riesgo	Exposición Inherente (Sin controles)		
			Impacto	Tasa de Ocurrencia	Justificación
4. Realizar concurso de proveedores	Usuario	Riesgo de pérdida económica y/o reputacional debido a la inadecuada evaluación y selección del proveedor.	*$ 39,150*	*8%*	Aproximadamente a 1 proveedor cada 12 meses no se le realiza una evaluación y selección para que sea contratado. Contrataciones a proveedores tipo II tiene un promedio de S/. 174M anual. Experto estima una pérdida por sobrecosto entre 5% y 10% (7.5% en promedio).
Causa	**Evento**	**Consecuencia**	**Exposición Inherente**	**Criticidad Inherente**	
1. Error u omisión de información. 2. No realizar una adecuada evaluación de precios y calidad en el mercado.	1. Registro inadecuado de propuestas comerciales presentada en concurso de proveedores. 2. Inadecuadas prácticas comerciales en la evaluación, negociación y contratación del proveedor (proveedores inadecuados)	1. Malas prácticas en la negociación. 2. Pagos por montos mayores a los precios del mercado. 3. Posible fraude por falta de control. 4. Impacto en la imagen de la empresa y operativa del negocio. 5.Distorsión en la información operativa, pérdidas económicas. 6. Posible vinculación de proveedores de dudosa reputación.	*$ 3,263*	*Bajo*	

<table>
<tr><th rowspan="2">Actividad</th><th rowspan="2">Responsable</th><th rowspan="2">Descripción del riesgo</th><th colspan="3">Exposición Inherente (Sin controles)</th></tr>
<tr><th>Impacto</th><th>Tasa de Ocurrencia</th><th>Justificación</th></tr>
<tr><td>5. Verificar la debida diligencia y cargar documentación requerida.</td><td>Usuario</td><td>Riesgo de pérdida económica y/o reputacional debido a la no identificación de proveedores de dudosa reputación y que no se encuentran alineados a la Política de la empresa.</td><td>$ 792,000</td><td>8%</td><td rowspan="3">Existe la posibilidad de que 1 vez cada 12 meses ocurra el evento mencionado.

No existe antecedente de haber ocurrido tal situación, sin embargo, según opinión de Of. de Cumplimiento la multa probable oscila entre 20-100 UIT.</td></tr>
<tr><th>Causa</th><th>Evento</th><th>Consecuencia</th><th>Exposición Inherente</th><th>Criticidad Inherente</th></tr>
<tr><td>1.Error u omisión de información.
2. Proveedores no cumplen los requisitos exigidos en la Política de Gestión de Proveedores.</td><td>1. No encontrar a proveedor de dudosa reputación en la Lista de Archivo Negativo y la Lista OFAC.
2. No contar con la documentación.
3. Presentar documentación falsa o incorrecta.</td><td>1. Posible vinculación con proveedores de dudosa reputación.
2. Pérdida de tiempo al no contar con la documentación, de ser el caso.
3. Iniciar operaciones con algún proveedor sin tener la documentación obligatoria.
4. Retraso en la contratación del bien/servicio.</td><td>$ 66,000</td><td>Relevante</td></tr>
</table>

Actividad	Responsable	Descripción del riesgo	Exposición Inherente (Sin controles)		
			Impacto	Tasa de Ocurrencia	Justificación
6. Registrar proveedor en ERP	Contabilidad	Riesgo de retraso operacional debido a registro inicial de proveedor en ERP.	*$ 26,100*	*33%*	Aproximadamente 1 vez cada 3 meses ocurren retrasos en el ingreso de nuevos proveedores en la ERP, debido a las causas expuestas. Contrataciones a proveedores tipo II tiene un promedio de S/. 174M anual. Experto estima un 5% de pérdida por sobrecosto.
Causa	**Evento**	**Consecuencia**	**Exposición Inherente**	**Criticidad Inherente**	
Demora o error en el registro por parte de Contabilidad.	No realizar oportunamente o realizar erróneamente el registro del proveedor en ERP.	1. Reproceso de Operación. 2. Suspensión de proceso de compra por cuello de botella. 3. Posible desabastecimiento. 4. Tiempo improductivo. 5. Entregas o prestaciones con retraso.	*$ 8,700*	*Bajo*	

Actividad	Responsable	Descripción del riesgo	Exposición Inherente (Sin controles)		
			Impacto	Tasa de Ocurrencia	Justificación
7. Generar Contrato	Legal	Riesgo de pérdida de relación comercial con proveedor ante la falta de contrato legal que establece acuerdos de servicios, responsabilidades y obligaciones con y del proveedor.	*$ 12,038*	*200%*	2 contratos al mes sufren retrasos en la aprobación. Provedores que facturen <S/144,000 (monto promedio de S/ 963,000) necesitan contrato según política de gestión de proveedores. No existe antecedente de haber ocurrido tal situación en la empresa. Se estima un 5% de pérdida por sobrecosto.
Causa	**Evento**	**Consecuencia**	**Exposición Inherente**	**Criticidad Inherente**	
No realizar oportuna y diligentemente la elaboración del contrato que establece legalmente los términos y responsabilidades de ambas partes respecto a la contratación.	Retraso en revisiones y validaciones del contrato.	1. Incumplimiento de los términos de servicio por parte del proveedor. 2. Realizar compra de bienes y contratación de servicios fuera de acuerdos establecidos. 3. Suspensión de servicio. 4. Posible desabastecimiento. 5. Posible sobre costo al comprar bien o contratar reemplazo de servicio.	*$ 24,075*	*Moderado*	

Actividad	Responsable	Descripción del riesgo	Exposición Inherente (Sin controles)		
			Impacto	Tasa de Ocurrencia	Justificación
8. Generar Orden de Compra/Servicio	Compras	Riesgo de pérdida económica y retraso en proceso de compra por mal registro de datos en el ingreso y demora de la aprobación de la orden de compra en ERP.	*$ 26,100*	*8%*	Existe la posibilidad de que 1 vez cada 12 meses ocurra el evento mencionado. Contrataciones a proveedores tipo II tiene un promedio de S/ 174M anual. No existe antecedente de haber ocurrido tal situación, sin embargo, experto estima un 5% de pérdida por sobrecosto.
Causa	**Evento**	**Consecuencia**	**Exposición Inherente**	**Criticidad Inherente**	
1. Error u omisión en el ingreso de información de términos de contratación en ERP. 2. Aprobador no cuenta con acceso al aplicativo.	Mal ingreso en información y/o retraso de aprobación de orden de compra/servicio.	1. Problemas en facturación y proceso de pago a proveedores. 2. Gastos por recompra de bienes o servicio. 3. Abastecimiento inadecuado (productos, calidad, cantidad, plazo, etc.).	*$ 2,175*	*Bajo*	

Actividad	Responsable	Descripción del riesgo	Exposición Inherente (Sin controles)		
			Impacto	Tasa de Ocurrencia	Justificación
9. Registrar factura en ERP	Contabilidad	Riesgo de retraso operacional en proceso debido a error en el registro de facturas	*$ 3,625*	*400%*	4 facturas al mes son registradas fuera de plazo o presenta errores. Contrataciones a proveedores tipo II tiene un promedio de S/ 174M anual.
Causa	**Evento**	**Consecuencia**	**Exposición Inherente**	**Criticidad Inherente**	
1. Demoras en el registro de facturas. 2. Error en el ingreso de facturas.	1. No entregar oportunamente las facturas para proceder al pago. 2. Registrar inadecuadamente la información de las facturas (importe, impuesto, moneda).	1. Pago fuera de fecha. 2. Pago indebido. 3. Reproceso de operación. 4. Multa por parte del regulador SUNAT. 5. Corte del servicio. 6. Genera tiempo improductivo.	*$ 14,500*	*Moderado*	

<table>
<tr><th rowspan="2">Actividad</th><th rowspan="2">Responsable</th><th rowspan="2">Descripción del riesgo</th><th colspan="3">Exposición Inherente (Sin controles)</th></tr>
<tr><th>Impacto</th><th>Tasa de Ocurrencia</th><th>Justificación</th></tr>
<tr><td>10. Pagar factura en ERP</td><td>Contabilidad</td><td>Riesgo de pérdida económica y retraso operacional debido al impago de facturas</td><td>$ 522,000</td><td>4%</td><td rowspan="3">Existe la posibilidad de que 1 vez cada 2 años ocurra el evento mencionado.

Contrataciones a proveedores tipo II tiene un promedio de S/ 174M anual.

No existe antecedente de haber ocurrido tal situación.</td></tr>
<tr><th>Causa</th><th>Evento</th><th>Consecuencia</th><th>Exposición Inherente</th><th>Criticidad Inherente</th></tr>
<tr><td>1. No aprobación de facturas en el tiempo estimado por gerencia responsable.
2. No se descarga el pago de detracción.</td><td>Realizar pagos de facturas que no se encuentran aprobadas.</td><td>1. Pago indebido.
2. Reproceso de operación.
3. Pago fuera de fecha.
4. Auto detracción por parte del proveedor.
5. Posible observación del regulador.</td><td>$ 21,750</td><td>Moderado</td></tr>
</table>

3.10.2.3. Controles.

a. Control A

- Nombre del riesgo: riesgo de retrasarse el proceso de compra debido a la no aprobación del requerimiento en el aplicativo.

- Descripción del control: Plan de contingencia activado en caso de usuario aprobador no se encuentre disponible para realizar la aprobación.

- Posición responsable del control: Analista de Compras

Tabla 17. Control A

Frecuencia del control	**Categoría del control**	**Nombre del activo utilizado para ejecutar el control**	**Registro que evidencia la ejecución del control**	**% Efectividad del control**
A demanda	Seguimiento y control	Aplicativo	Conformidad al correo del usuario con aprobación del requerimiento por usuario aprobador suplente.	63%
Naturaleza del control	**Modo de ejecución del control**	**Cobertura del control**	**Eficiencia del control**	**Efectividad del control**
Detectivo	*Manual*	*Total*	*Estricto >= 80%*	**Alta**

b. Control B

- Nombre del riesgo: riesgo de pérdida económica y/o reputacional debido a la no identificación de proveedores de dudosa reputación y que no se encuentran alineados a la Política de la empresa.
- Descripción del control: Verificación automática de la debida diligencia para validar que el proveedor no se encuentre en el Listado de Proveedores Negativos y Lista OFAC. Generar alerta automática a Cumplimiento, Riesgo Operacional.
- Posición responsable del control: Analista de Compras

Tabla 18. Control B

Frecuencia del control	**Categoría del control**	**Nombre del activo utilizado para ejecutar el control**	**Registro que evidencia la ejecución del control**	**% Efectividad del control**
A demanda	Verificación	- Aplicativo - Lista de Archivo Negativo - Lista OFAC.	Alerta automática vía correo a las gerencias de Cumplimiento, Riesgo Operacional y a la Unidad Contratante involucrada.	87%
Naturaleza del control	**Modo de ejecución del control**	**Cobertura del control**	**Eficiencia del control**	**Efectividad del control**
Detectivo	*Automático*	*Total*	*Estricto >= 80%*	**Muy alta**

c. Control C

- Nombre del riesgo: riesgo de pérdida económica y/o reputacional debido a la inadecuada evaluación y selección del proveedor.

- Descripción del control: Verificación de todas las etapas antes de la generación de la OC.
- Posición responsable del control: Analista de Compras

Tabla 19. Control C

Frecuencia del control	**Categoría del control**	**Nombre del activo utilizado para ejecutar el control**	**Registro que evidencia la ejecución del control**	**% Efectividad del control**
A demanda	Verificación	Aplicativo	Correo al usuario con sustento de verificación del requerimiento.	76%
Naturaleza del control	**Modo de ejecución del control**	**Cobertura del control**	**Eficiencia del control**	**Efectividad del control**
Preventivo	*Manual*	*Total*	*Estricto >= 80%*	**Alta**

d. <u>Control D</u>

- Nombre del riesgo: riesgo de pérdida económica y retraso en proceso de compra por mal registro de datos en el ingreso y demora de la aprobación de la orden de compra en ERP.
- Descripción del control: Seguimiento de aprobación de orden de compra/servicio.
- Posición responsable del control: Analista de Compras

Tabla 20. Control D

Frecuencia del control	**Categoría del control**	**Nombre del activo utilizado para ejecutar el control**	**Registro que evidencia la ejecución del control**	**% Efectividad del control**
A demanda	Seguimiento y control	ERP	Correo al usuario con sustento de estado de orden de compra/servicio.	63%
Naturaleza del control	**Modo de ejecución del control**	**Cobertura del control**	**Eficiencia del control**	**Efectividad del control**
Detectivo	*Manual*	*Total*	*Estricto >= 80%*	**Alta**

e. <u>Control E</u>

- Nombre del riesgo: Riesgo de retraso operacional en proceso debido a error en el registro de facturas.

- Descripción del control: Verificación de gerencia ingresada, montos y moneda registrados. Debe ser igual a la indicada en el contrato u orden de compra/servicio.

- Posición responsable del control: Analista de Contabilidad

Tabla 21. Control E

Frecuencia del control	**Categoría del control**	**Nombre del activo utilizado para ejecutar el control**	**Registro que evidencia la ejecución del control**	**% Efectividad del control**
A demanda	Verificación	ERP	Conformidad de factura registrada en aplicativo.	65%
Naturaleza del control	**Modo de ejecución del control**	**Cobertura del control**	**Eficiencia del control**	**Efectividad del control**
Detectivo	*Semi-automático*	*Total*	*Regular < 60%*	**Alta**

3.10.2.4. Tratamiento. Luego de haber establecido los controles que se realizan, la criticidad inherente se ha reducido considerablemente en cada uno de los riesgos indicados, ahora llamada criticidad residual.

La tabla 22 muestra el tratamiento que se le dará de cada una de las actividades en caso llegue a materializarse el riesgo. Las estrategias para planificar la respuesta de riesgos son:

- Evitar: implica dejar de realizar la actividad por completo con la finalidad de eliminar la amenaza.
- Transferir: requiere trasladar a un tercero parte o todo del impacto de la amenaza.
- Reducir: implica mitigar la probabilidad de amenaza de la actividad a niveles aceptables.
- Retener: implica aceptar la estrategia adoptada debido a que no es posible eliminar todas las amenazas encontradas.

En el caso que la exposición residual sea mayor a S/ 36,000 se hubiera indicado un tratamiento de reducción o minimización indicado en un plan de acción.

Tabla 22. Tratamiento

Actividad	Criticidad inherente	% Efectividad del Control	Exposición Residual	Criticidad Residual	Tratamiento
Crear solicitud de requerimiento	*Moderado*	0%	*$ 26,100*	*Moderado*	Retener
Aprobar solicitud de requerimiento	*Relevante*	63%	*$ 19,489*	*Moderado*	Retener
Completar formulario de Identificación de la criticidad de contratación	*Moderado*	0%	*$ 26,100*	*Moderado*	Retener
Realizar concurso de proveedores	*Bajo*	76%	*$ 783*	*Bajo*	Retener
Verificar la debida diligencia y cargar documentación requerida.	*Relevante*	87%	*$ 8,802*	*Bajo*	Retener
Registrar proveedor en ERP	*Bajo*	0%	*$ 8,700*	*Bajo*	Retener
Generar Contrato	*Moderado*	0%	*$ 24,075*	*Moderado*	Retener
Generar Orden de Compra/Servicio	*Bajo*	63%	*$ 812*	*Bajo*	Retener
Registrar factura en ERP	*Moderado*	65%	*$ 5,026*	*Bajo*	Retener
Pagar factura en ERP	*Moderado*	0%	*$ 21,750*	*Moderado*	Retener

3.10.2.5. Plan de Acción. No se ha propuesto un plan de acción porque el resultado de la criticidad residual establecida en cada una de las actividades no involucra un riesgo relevante, alto o crítico según lo indicado en la política de riesgo de la empresa de seguros.

Para el desarrollo de la política de gestión de proveedores ya se incluyeron las automatizaciones indicadas en el capítulo 3.11, llamado propuesta de mejora. Es por ese motivo que no se incluyen planes de acción porque ya han sido creados y puesto en desarrollo en esta tesis.

Queda un largo camino por incorporar nuevas mejoras que se llevarán a cabo debido a que se realiza un control y monitoreo del proceso constante para lograr la mejora continua.

3.11. Propuesta de Mejoras

De la comparación de las etapas del proceso entre la fase inicial del proyecto y la fase actual se resalta la importancia que toma la mejora continua en estos proyectos. También, cómo se va desarrollando en base a lo que el usuario necesita y a las nuevas normas o regulaciones que se van actualizando, por lo que el proceso debe adaptarse a esos cambios.

Tabla 23. Comparación entre proceso inicial y actual

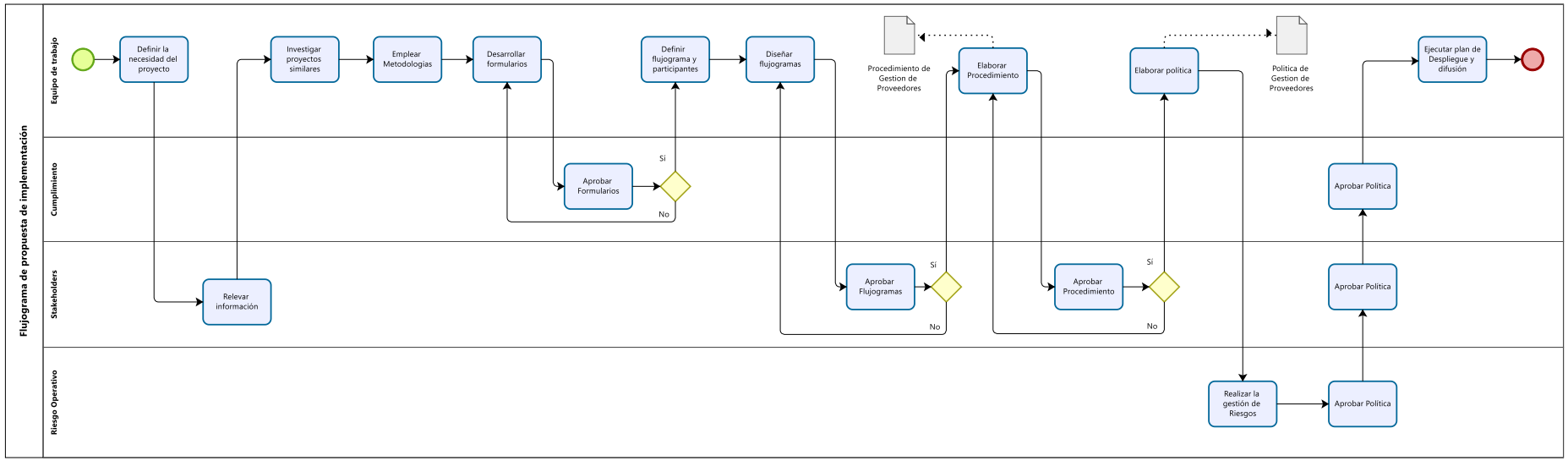
Item	Proceso inicial	Proceso con mejoras
A) Formulario de autoevaluación	Versión inicial contaba con resultados de Evaluación crediticia, Constancia de No Adeudo, PLAFT, SST y Homologación.	Versión final cuenta con resultados de Evaluación crediticia, Constancia de No Adeudo, PLAFT, SST, Homologación y Seguridad de Información y Ciberseguridad.
B) Base de datos	Creación de listado que incluye RUC y Razón Social del proveedor.	Almacenamiento de información relevante del proveedor: RUC, Razón Social, datos relevantes de la empresa y persona de contacto, documentación e historial de requerimientos.
C) Debida diligencia	Solicitud al área de Cumplimiento para	Mismo usuario busca coincidencias y verifica resultados al ingresar número de documento (DNI o RUC),

	verificación de proveedores en lista negativa.	Nombres y Apellidos, o Razón Social al aplicativo.
D) Concurso de Proveedores	Solicitud al área de Compras para evaluación económica y selección del proveedor.	Mismo usuario realiza evaluación económica y técnica de proveedores. Selección del proveedor es a través de un *scoring*.
E) Documentación del proveedor ganador	Documentación enviada por el usuario por correo al área de Compras.	Documentación cargada por el usuario y confirmando que es verídica bajo su palabra.
F) Seguimiento a la Orden de Compra, Contrato y Factura	Solicitud de Orden de Compra vía correo a Compras. Solicitud de Contrato vía correo a Legal. Solicitud de ingreso y pago de factura vía correo a Contabilidad.	Facilidades para el usuario para revisión del estado de la orden de compra o contrato y de la factura. Cargar de factura y guía de remisión al aplicativo para que Contabilidad realice registro y pago al proveedor.
G) Valoración del proveedor	No existe ninguna encuesta hacia el servicio o producto entregado por el proveedor.	Creación de encuesta de valoración del proveedor.

3.12. Propuesta de Implementación

Lograr implementar una política de gestión de proveedores es una obligación que tiene cada empresa. A través del siguiente flujograma (Figura 16), se plantea un modelo de gestión que permitirá a otras organizaciones implementar una política que garantizará eficiencia, seguridad, transparencia y factores “ASG”.

Figura 16. Flujograma de propuesta de implementación



A continuación, se define cada una de las actividades del flujograma:

1) Necesidad del proyecto: definir objetivos y alcance del proyecto debido a iniciativa y regulación del corporativo.

2) Relevamiento de información: recopilación y evaluación de la información para conocimiento de la situación actual del proceso.

3) Investigación de proyectos similares: exploración de proyectos, procesos y metodologías de éxito con desarrollos similares.

4) Metodología: elección de metodología según el tipo de proyecto que se llevará a cabo.

5) Desarrollo de formularios: diseñar formularios que serán utilizados durante el proceso.

6) Aprobación de formularios: Cumplimiento se encarga de aprobar los formularios.

7) Definición de flujogramas y participantes: definir viabilidad de flujogramas y participantes que intervienen en el proceso.

8) Diseño de flujogramas: diseñar macroproceso, procesos y subprocesos a desarrollar.

9) Aprobación de flujogramas: Los *stakeholders* se encargan de aprobar los flujogramas propuestos.

10) Implementación de procedimiento: elaborar procedimiento en base a flujogramas y formularios elaborados. Documento que contiene las instrucciones a detalle de los participantes del proceso.

11) Aprobación de los procedimientos: Los *stakeholders* se encargan de aprobar el procedimiento.

12) Implementación de política: elaboración de política. Documento que permite establecer lineamientos para la formalización y cumplimiento de protocolos.

13) Gestión de riesgos: identificación de riesgos inherentes, determinación de controles, tratamientos según riesgos residuales y planes de acción encontrados en la política y procedimiento

14) Aprobación de política: Riesgo Operativo, *Stakeholders* y Cumplimiento se encargan de aprobar la política según sus puntos de vista.

15) Ejecución del plan de despliegue y difusión: el equipo de trabajo se encarga de desplegar los documentos elaborados a través de las redes de comunicación de la empresa de seguros.

Como aporte a la gestión del conocimiento, la propuesta de un modelo de gestión para la implementación de políticas y procedimientos es de interés para las organizaciones que deban fortalecer sus lineamientos planteados y reafirmar su compromiso respetando este tipo de documentos.

3.13. Lecciones aprendidas

- Desplegar la política a los usuarios sin el acompañamiento de un aplicativo:

  La empresa al estar acostumbrada a un ambiente de trabajo a ritmo acelerado requiere de aplicaciones que buscan simplificar los procesos extensos para poder lograr sus objetivos planteados.

  Para el lanzamiento de la política a los colaboradores, se pusieron a disposición herramientas básicas (como hojas de cálculo, administración de documentos, formularios, entre otros) para gestionar de mejor manera sus requerimientos y se realizaron capacitaciones explicando el procedimiento que deben de realizar.

  Sin embargo, expresaron que, para ser más eficientes, es vital contar con un aplicativo que los acompañe durante todo el proceso de contratación. Se respondió que la implementación del aplicativo es el siguiente paso dentro del proyecto para la tranquilidad de los colaboradores.

- Autogestión de requerimientos:

  A través de la política se ha estipulado que cada Unidad Contratante será responsable de sus requerimientos, es decir, autogestionarán sus propios requerimientos y deberán de desarrollar procesos de debida diligencia previa a la contratación del proveedor.

  Antes, el área de Compras se encargaba de gestionar todos los requerimientos de la empresa. Ahora, cada colaborador de cada Unidad Contratante podrá gestionar sus requerimientos de compra (en caso presenten alguna duda respecto a la política se contactan con el área de Compras).

A partir del lanzamiento de la política nace una curva de aprendizaje que los colaboradores día a día pondrán en práctica. Es tarea de todos: colaboradores y Unidades de Soporte cumplir con la política de gestión de proveedores.

Hace un tiempo atrás, desarrollar procesos de debida diligencia era una función exclusiva del área de Cumplimiento como único mecanismo de defensa y la respuesta ante ese tipo de incidentes era tardía, la cual ocasionaba pérdidas considerables a toda la empresa.

Al presente, el propio colaborador estará actuando y podrá alertar cualquier incidente previo a la contratación de un proveedor a las áreas correspondientes.

Conclusiones

Luego de haber culminado el presente proyecto de tesis, se lograron desarrollar los objetivos planteados los cuales se presentan a continuación:

1. Resultados con respecto al objetivo principal de la tesis

   - Se logró desarrollar una detallada política de gestión de proveedores con la finalidad de brindar al usuario: a) una mejor experiencia y b) los lineamientos para la contratación de proveedores.
   - Al implementar la política en la empresa se ratificó lo ya manifestado en la literatura; contar con una política de gestión de proveedores:

a. Reduce las posibilidades de pérdidas financieras, operacionales o reputacionales.

b. Permite un manejo eficiente del control de los riesgos que puedan atentar contra la empresa.

c. Brinda una visión integral y mantiene una base de datos con proveedores capaces que se encuentran alineados a los valores de la empresa.

d. Reduce la atención de requerimientos de órdenes de compra/servicio fue 3 días a 1 día en promedio, si el usuario de la Unidad Contratante logra completar los pasos previos a la emisión de la O/C.

2. Resultados con respecto a los objetivos específicos

   - Se logró diseñar los procesos, tanto el macroproceso y los subprocesos acompañados de su documentación para el entendimiento de cada uno.

- Se logró desarrollar los formularios[7] que son utilizados durante todo el proceso.
- Se logró desarrollar un flujo para evaluar y seleccionar correctamente a los proveedores a través de un concurso, el cual es sencillo, útil de realizar por parte de los usuarios y te brinda una solución para lograr la contratación del proveedor.
- Se logró crear la política y el procedimiento de gestión de proveedores para la empresa de seguros.
- Se logró implementar una base de datos de proveedores la cual proporciona apoyo tanto para el equipo de Compras como al cliente interno (usuario) para la búsqueda de proveedores ya que contiene información general, documentación, nivel de servicio e historial del proveedor con la empresa de seguros.
- Se logró desarrollar un análisis detallado de riesgos para todo el macroproceso y proceso de contratación de proveedores definiendo criticidad inherente, controles, tratamientos y planes de acción. Se logró el objetivo de mejorar la productividad y reducir los riesgos encontrados.

3. Conclusiones

Conclusiones Generales:

- Se incrementó la capacidad de autogestionar requerimientos en un 30% en cada Unidad Contratante.
- Disminuyó la brecha de actividades que anteriormente se realizaban de manera manual en el proceso y ahora se realizan de manera semiautomática o automática gracias a la implementación de controles.
- Se identificó correctamente a la segmentación del proveedor y se continuó con el flujo correspondiente al disminuir los tiempos de atención en al menos un 48% en el área compras, legal o riesgos en promedio.

---

[7] Formulario de autoevaluación: El formulario de registro de requerimiento es la solicitud que inicia el proceso. Es el más importante porque define el alcance del requerimiento y qué tipo de proveedores se contratarán. Por último, el cuestionario de satisfacción brindará el *feedback* luego de la atención del proveedor en el cual se determinará el nivel de su servicio.

- Se obtuvo una mejor precisión al seleccionar al proveedor idóneo y se disminuyó el trabajo operativo del área de Compras, por lo que el ahorro obtenido fue relevante para el presupuesto de la empresa de seguros.
- Se garantizó una correcta selección de proveedores al calcular el valor final para cada proveedor a través de dos tipos de evaluaciones: económica y técnica. El valor agregado es que muy pocas empresas en el sector se atreven a realizar este tipo de selección.

Conclusiones sobre la metodología de investigación: Ciclo PDCA

Aplicar las herramientas de la metodología permite estructurar y organizar la secuencia para el desarrollo de la tesis:

i. *Plan*: permite el ordenamiento del área de Compras y la identificación de riesgos no mapeados para iniciar la propuesta de implementación.
ii. *Do*: permite desarrollar flujogramas y formularios para la implementación de la política de gestión de proveedores.
iii. *Check*: permite realizar el análisis de riesgos para la identificación de riesgos que atentan contra la empresa.
iv. *Act*: permite efectuar controles en base a los riesgos encontrados y a los planes de acción implementados como parte de la mejora continua.

Referencias Bibliográficas

Alonso Guerra, I. (2017). *La transformación digital de la empresa.* Universidad de Cantabria, Santander, España. Obtenido de http://hdl.handle.net/10902/13402

Álvarez-Ojeda, V., & Ramos-Alfonso, Y. (2021). Selección de proveedores, un factor de éxito en la gestión de compras del producto restauración. *Reicomunicar, 4*(7), 15-26. doi:https://doi.org/10.46296/rc.v4i7.0022

APESEG - Asociación Peruana de Empresa de Seguros. (2019). *Página Oficial*. Obtenido de https://www.apeseg.org.pe/nosotros/

APESEG - Asociación Peruana de Empresas de Seguros. (15 de Marzo de 2019). *Nota técnica: qué es el reaseguro.* Obtenido de https://www.apeseg.org.pe/2019/03/nota-tecnica-que-es-el-reaseguro/

Asociación Empresarial del Seguro. (31 de Agosto de 2020). *Los objetivos de desarrollo sostenible en el seguro*. Obtenido de https://www.estamos-seguros.es/los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-en-el-seguro/

Bernal, J. J. (23 de Agosto de 2013). *PDCA HOME*. Obtenido de https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/

Caballero Ferrari, F. J. (24 de Enero de 2016). *Sector terciario o servicios*. Obtenido de https://economipedia.com/definiciones/sector-terciario-servicios.html

Cayo, R. (09 de Junio de 2017). *Conexión ESAN*. Obtenido de https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/supply-chain-management-ya-es-una-necesidad-en-el-peru

Congreso de la República. (21 de Noviembre de 2012). *Ley N.° 27181. Ley General del Transporte y Tránsito Terrestre.* Obtenido de https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/9868-27181

Correa Mejía, D., & Montoya Beltrán, K. (2018). La información no financiera y el desempeño financiero empresarial. *Semestre Económico, 21(46)*, 185-202. doi:https://doi.org/10.22395/seec.v21n46a8

Crespo, F. (2 de Agosto de 2017). *Qué es la Industria 4.0*. Obtenido de https://web.archive.org/web/20170811060206/https://blog.disruptiveangels.com/industria-4-0/

Deloitte. (s.f.). *¿Qué es la Industria 4.0?*

Deloitte Chile. (5 de Octubre de 2021). *Elementos para forjar una cultura de integridad #ISO37301:2021 & Sistemas de Gestión de Compliance*. Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=-R0TdnafPtA&ab_channel=DeloitteChile

Diario Oficial El Peruano. (23 de Mayo de 2005). *Ley N.° 28515.* Obtenido de https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28515.pdf

Diario Oficial El Peruano. (9 de Mayo de 2009). *Ley N.° 29355.* Obtenido de http://spij.minjus.gob.pe/Normas/textos/090509T.pdf

Diario Oficial el Peruano. (5 de Junio de 2012). *Ley N.° 29878.* Obtenido de https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29878.pdf

Diario Oficial El Peruano. (27 de Noviembre de 2012). *Ley N.° 29946. Ley del Contrato de Seguro.* Obtenido de https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29571.pdf

Diario Oficial El Peruano. (24 de Mayo de 2013). *Ley N.° 28770.* Obtenido de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/269409/240504_RSBS_3203_2013_EP.pdf20190110-18386-1fvsb6j.pdf

Díaz, L. M. (2018). Gestión estratégica de proveedores para fortalecer el proceso de compras en la línea de negocios de reparación y mantenimiento de embarcaciones en COTECMAR. *ANFIBIOS*, 44-52. doi:https://doi.org/10.37979/afb.2018v1n2.29

economia48.com. (s.f.). *La gran Enciclopedia de Economía. Holding*. Obtenido de http://www.economia48.com/spa/d/holding/holding.htm

eHunting Latam. (11 de Noviembre de 2020). *Pacífico Seguros apuesta por una transformación digital con profundo sentido humano.* . Obtenido de https://www.ehuntinglatam.com/pacifico-seguros-apuesta-por-una-transformacion-digital-con-profundo-sentido-humano-cesar-rivera-gerente-general-pacifico-seguros/

Fernandez del Pomar, M. A. (2019). La estructura organizacional, el agile mindset y el gobierno de TI para la transformación digital de las empresas. *Innovando la educación en tecnología. Actas del II Congreso Internacional de Ingeniería de Sistemas*, 107-126. Obtenido de

https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/11173/La_estructura_organizacional_Fernandez.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Fuente, O. (24 de Enero de 2018). *Digital Business. ¿Qué es la transformación digital y cómo crear Digital Business?* Obtenido de https://www.iebschool.com/blog/que-es-transformacion-digital-business/

Gallardo Cannavacciuolo, R. M. (2021). Evaluación de la gestión de proveedores en la Universidad de Holguín. *Revista RECUS*, 54-63. Obtenido de https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Recus/article/view/2823/3362

García del Junco, J., & Casanueva Rocha, C. (2001). *Prácticas de la Gestión Empresarial.* Madrid: Mc Graw Hill.

Gestión. (s.f.). *Clasificación de la empresas*. Obtenido de https://www.gestion.org/formacion-en-la-empresa-con-la-fundacion-tripartita/

Gobierno del Perú. (26 de Abril de 2021). *Participar en las compras corporativas*. Obtenido de https://www.gob.pe/10566-participar-en-las-compras-corporativas

Gonzáles Gonzáles, A., & Garza Ríos, Rosario. (2003). Aplicación de las técnicas multicriteriales en la evaluación y selección de proveedores. *Industrial, XXIV*(2), 34-39.

Insurance Working Group of the United Nations Environment Programme Finance Initiative. (01 de Octubre de 2009). *The global state of sustainable insurance. Understanding and integrating environmental, social ando governance factors in insurance.* Obtenido de http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/global-state-of-sustainable-insurance_01.pdf

Interseguro. (2018). *Interseguro - Página Oficial*. Obtenido de https://www.interseguro.pe/

Interseguro Compañía de Seguros S.A. (24 de Febrero de 2021). *Memoria Anual 2020.* Obtenido de https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/documento.aspx?vidDoc={301DD777-0000-CC1C-8002-245679B27992}

ISO . (2021). *Encuesta ISO de Certificaciones para estándares de sistema de gestión. Resultados completos.* Obtenido de http://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1

ISO. (4 de Octubre de 2007). *About ISO*. Obtenido de https://www.iso.org/about-us.html

ISO. (2016). *ISO 37001:2016 (es). Sistemas de gestión antisoborno - Requisitos con orientación para su uso.* Obtenido de https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:37001:ed-1:v1:es

ISO. (Setiembre de 2021). *ISO Survey 2020*. Obtenido de https://www.iso.org/the-iso-survey.html

ISO TOOLS. (22 de Agosto de 2019). *ISO Tools Excellence*. Obtenido de PLATAFORMA TECNOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE LA EXCELENCIA: https://www.isotools.org/2019/08/22/la-gestion-de-riesgos-reputacionales-en-las-organizaciones/

Isotools Excellence. (17 de Mayo de 2018). *Blog Calidad y Excelencia. ¿Por qué implementar las Normas ISO en tu empresa?* Obtenido de https://www.isotools.org/2018/05/17/implementar-normas-iso-empresa/

La Positiva Seguros. (2018). *La Positiva - Página Oficial* . Obtenido de https://www.lapositiva.com.pe/wps/portal/corporativo/home

La Positiva Seguros y Reaseguros. (17 de Marzo de 2021). *Memoria Anual 2020.* Obtenido de https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/documento.aspx?vidDoc={C0AF4378-0000-C04F-B26B-DF6C1205B5CD}

La Positiva Vida Seguros y Reaseguros S.A. (22 de Febrero de 2021). *Memoria Anual 2020.* Obtenido de https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/documento.aspx?vidDoc={903ACD77-0000-C054-9E3F-8DEEFF0E70F6}

Lovelock, C., Reynoso, J., D' Andrea, G., & Huete, L. (2004). *Administración de Servicios. Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. Primera Edición.* México: Pearson Educación.

MAPFRE. (2021). *MAPFRE Perú - Página Oficial*. Obtenido de https://www.mapfre.com.pe/

MAPFRE Economics. (7 de Julio de 2021). *Ranking de grupos aseguradores en América Latina 2020, Madrid, Fundación MAPFRE.* Obtenido de https://documentacion.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/es/catalogo_imagenes/grupo.do?path=1111131

MAPFRE Peru Compañía de Seguros y Reaseguros. (22 de Febrero de 2021). *Memoria Anual 2020.* Obtenido de https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/documento.aspx?vidDoc={20469777-0000-CE59-B544-2040D858CC2B}

MAPFRE Peru Vida Compañía de Seguros y Reaseguros. (12 de Febrero de 2021). *Memoria Anual 2020.* Obtenido de https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/documento.aspx?vidDoc={A05E9777-0000-C61C-BEC7-0C0E66A6A1BC}

Marsh. (2021). *Informe del Mercado Mundial de Seguros, Q2 de 2021.* Obtenido de https://www.marsh.com/us/services/insurance-market-and-placement/insights/global-insurance-market-index-q2-2021.html

Ministerio de Economia y Finanzas. (11 de Octubre de 2021). *Conoce los conceptos Basicos para comprender la economia del país.* . Obtenido de https://www.mef.gob.pe/en/?id=61:conoce-los-conceptos-basicos-para-comprender-la-economia-del-pais&option=com_content&language=en-GB&view=article&lang=en-GB

Ministerio de Justicia. (13 de Abril de 2015). *Decreto Supremo N.° 024-2002-MTC.* Obtenido de http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/normas_legales/1_0_2797.pdf

Molina, R. A., Rossit, D. G., & Álvarez, A. E. (Mayo de 2021). Mejora de procesos en la gestión mediante implementación del ciclo PDCA: Caso de Aplicación en la empresa de servicios. *INVESTIGACION OPERATIVA - AÑO XXI*(49), 62-80.

Moreno Zuluaga, M. d. (2020). *Guía para identificar los procesos que deben ser automatizados en la transformación digital.* Medellín: Escuela de Administración. Universidad EAFIT. Obtenido de https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/16069

Munizlaw. (7 de Agosto de 2018). *Estudio Muñiz. Derecho Corporativo. Holdings y grupos económicos*. Obtenido de https://estudiomuniz.pe/holdings-grupos-economicos/

Naciones Unidas. (2018). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G.2681-P/Rev.3).

Pacifico Compañía de Seguros y de Reaseguros. (23 de Febrero de 2021). *Reporte de Sostenibilidad Corporativa 2020. (Anexo a la Memoria). Segunda versión.* Obtenido de https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/documento.aspx?vidDoc={B03BD077-0000-CA5D-993F-4B0D604C66F3}

Pacifico Compañía de Seguros y Reaseguros. (23 de Febrero de 2021). *Memoria Anual 2020.* Obtenido de https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/documento.aspx?vidDoc={B03BD077-0000-CF16-BFCB-E2C5B7D09AF9}

Pacifico Seguros. (2021). *Pacifico Seguros - Página de Inicio*. Obtenido de https://www.pacifico.com.pe/

Palomino Quiroz, G. A., & Siancas Liu, S. A. (Julio de 2020). *El inbound marketing como estrategia de captación de clientes en el sector de seguros en Latinoámerica.* PUCP, Facultad de Gestión y Alta Dirección. Lima: PUCP. Obtenido de http://hdl.handle.net/20.500.12404/19457

Pérez Rojas, A. (18 de Febrero de 2009). *Gestión y evaluación de proveedores*. Obtenido de https://www.gestiopolis.com/gestion-y-evaluacion-de-proveedores/

Perú Compras. (s.f.). *Portal de Transparencia. Preguntas Frecuentes. Proveedores y entidades públicas*. Obtenido de https://www.perucompras.gob.pe/adicionales/compras-corporativas-encargo.php

Polo Moya, D. (20 de Enero de 2020). *Gestionar fácil*. Obtenido de https://www.gestionar-facil.com/empresas-de-servicio/

Ramos, D. (3 de Marzo de 2021). *Qualiex. Blog de la calidad: Gurús de la Calidad*. Obtenido de https://blogdelacalidad.com/gurus-de-la-calidad-william-edwards-deming/

Red Hat. (29 de Enero de 2018). *El Concepto de la Automatización. ¿Qué es la automatización?* Obtenido de https://www.redhat.com/es/topics/automation/whats-it-automation#%C2%BFpara-qu%C3%A9-sirve-la-automatizaci%C3%B3n

Redacción Ascenda. (20 de Junio de 2019). *Transformación digital. El momento ha llegado*. Obtenido de https://ascenda.pe/transformacion-digital-1/

Retos Directivos. (12 de Mayo de 2021). *EAE Business School*. Obtenido de https://retos-directivos.eae.es/empresas-de-servicios-tipos-y-caracteristicas/

RIMAC Seguros. (2020). *RIMAC Seguros*. Obtenido de https://www.rimac.com/

RIMAC Seguros. (23 de Febrero de 2021). *Memoria Anual 2020.* Obtenido de https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/documento.aspx?vidDoc={60956278-0000-CB37-9125-36D14E21B329}

Rindebro, U. (19 de Abril de 2018). *Reporte de Seguros en Perú. BNamericas.* Obtenido de https://www.apeseg.org.pe/wp-content/uploads/2018/05/Reporte-de-Seguros-en-Per%C3%BA.-BN-americas.pdf

Ruiz-Falco Rojas, F. (2019). Análisis empírico de la transformación digital en las organizaciones. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJISEBC)*, 6(1), 35-52. Obtenido de www.ijisebc.com

Sánchez Galán, J. (13 de Febrero de 2016). *Asegurado*. Obtenido de https://economipedia.com/definiciones/asegurado.html

Santos, M. H. (31 de Marzo de 2017). *Cinco Días. Legal. Concepto jurídico. Qué es un 'holding' empresarial y cómo está regulado*. Obtenido de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/03/31/legal/1490945432_666624.html

SBS. (08 de Agosto de 2014). *Decreto Legislativo N° 688. Contratos de Seguros Vida Ley.* Obtenido de https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/otras_leyes_seguros/20140801-DL_688.doc

SBS. (1 de Agosto de 2014). *Decreto Supremo Nº 024-2004-MTC.* Obtenido de https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/otras_leyes_seguros/20140801_DS_024_2004_MTC.doc

SBS. (01 de Agosto de 2014). *Ley 29549.* Obtenido de https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/otras_leyes_seguros/20140801-Ley_29549.doc

SGS. (2021). *ISO 37001:2016 – CERTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN ANTISOBORNO*. Obtenido de https://www.sgs.pe/es-es/sustainability/social-sustainability/audit-certification-and-verification/iso-37001-2016-anti-bribery-management-system-certification

Sinibaldi, F. (19 de Setiembre de 2019). *Rankia*. Obtenido de Blog Mejores seguros: https://www.rankia.pe/blog/mejores-seguros-vida-salud-viaje-auto/4357845-que-son-eps-peru

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (31 de Agosto de 2021). *Boletín Mensual al 31 de agosto de 2021.* Obtenido de https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2021/Agosto/S-367-ag2021.ZIP

Superintendencia de Mercado de Valores. (23 de Febrero de 2021). *Portal de Transparencia*. Obtenido de https://www.smv.gob.pe/Bp_Memorias?op=bq12

Superintendencia del Mercado de Valores. (18 de Setiembre de 2015). *REGLAMENTO DE PROPIEDAD INDIRECTA, VINCULACION, Y GRUPOS ECONÓMICOS. RSMV N° 019-2015 .* Obtenido de https://www.smv.gob.pe/sil/RSMV00001500019003.pdf

Taherdoost, H. B. (2019). Analyzing the Process of Supplier Selection Criteria and Methods. *Elsevier, Procedia Manufacturing, 32*, 1024 - 1034. doi:https://doi.org/10.1016/j.promfg.2019.02.317

Tarragó Diego, M. (2016). *Transformación digital. Evolución de los modelos de negocio en las compañias tradicionales.* Universidat de Barcelona, Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras. Barcelona: Arag SE. Obtenido de https://core.ac.uk/display/237125542?source=1&algorithmId=15&similarToDoc=7088285&similarToDocKey=CORE&recSetID=4ff0e5b5-b392-45d2-9135-7c2e3d166e55&position=3&recommendation_type=same_repo&otherRecs=225146698,323257307,237125542,154178094,86441534

Universidad Continental. (24 de Enero de 2017). *¿Qué es la certificación ISO y por qué es importante?* Obtenido de https://ucontinental.edu.pe/logros-uc/iso-9001/la-certificacion-iso-importante/

Vallejo, P. (2003). Competencia y Estrategia Empresarial. *Pontifica Universidad Javeriana*, 148-149.

Web y Empresas. (24 de Setiembre de 2021). *Empresa De Servicios (Qué Son, Tipos, Clasificación Y Características)*. Obtenido de https://www.webyempresas.com/empresa-de-servicios-que-son-tipos-clasificacion-y-caracteristicas/

Web y Empresas. (29 de Setiembre de 2021). *Holding (Qué es, Tipos, Objetivos y Ventajas)*. Obtenido de https://www.webyempresas.com/holding/

Westreicher, G. (8 de octubre de 2018). *Comité de riesgos. Economipedia*. Obtenido de https://economipedia.com/definiciones/comite-de-riesgos.html

zonaeconomica.com. (7 de Octubre de 2021). *Empresa Matriz*. Obtenido de https://www.zonaeconomica.com/empresa-matriz

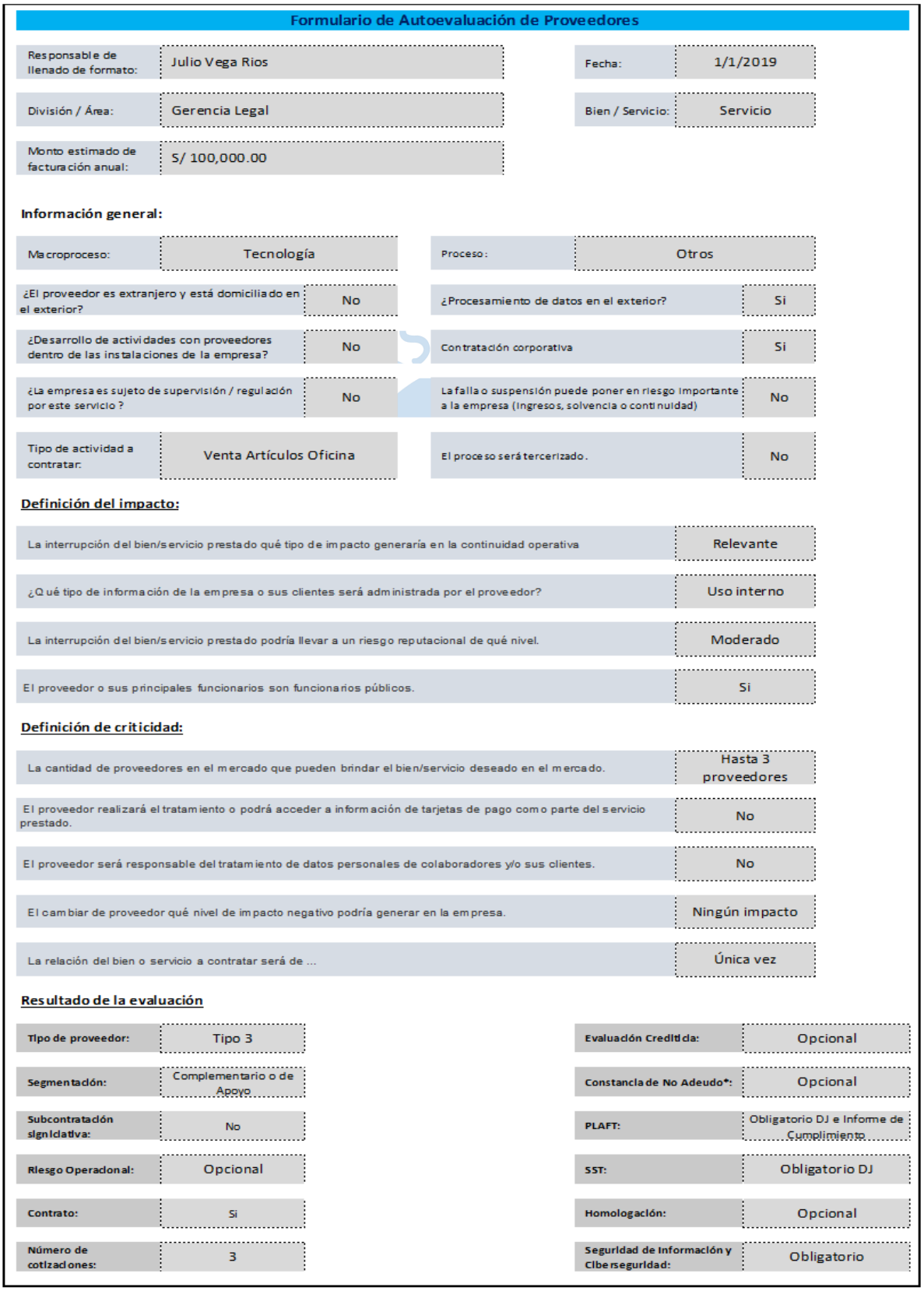
Anexos

Anexo 1: Formulario de registro de requerimiento

Figura 17. Formulario de Registro de Requerimiento

Anexo 2: Formulario de autoevaluación de proveedores

Figura 18. Formulario de Autoevaluación



Formulario de Autoevaluación de Proveedores

Responsable de llenado de formato:	Julio Vega Rios	Fecha:	1/1/2019
División / Área:	Gerencia Legal	Bien / Servicio:	Servicio
Monto estimado de facturación anual:	S/ 100,000.00		

Información general:

Macroproceso:	Tecnología	Proceso:	Otros
¿El proveedor es extranjero y está domiciliado en el exterior?	No	¿Procesamiento de datos en el exterior?	Si
¿Desarrollo de actividades con proveedores dentro de las instalaciones de la empresa?	No	Contratación corporativa	Si
¿La empresa es sujeto de supervisión / regulación por este servicio ?	No	La falla o suspensión puede poner en riesgo importante a la empresa (ingresos, solvencia o continuidad)	No
Tipo de actividad a contratar:	Venta Artículos Oficina	El proceso será tercerizado.	No

Definición del impacto:

La interrupción del bien/servicio prestado qué tipo de impacto generaría en la continuidad operativa	Relevante
¿Qué tipo de información de la empresa o sus clientes será administrada por el proveedor?	Uso interno
La interrupción del bien/servicio prestado podría llevar a un riesgo reputacional de qué nivel.	Moderado
El proveedor o sus principales funcionarios son funcionarios públicos.	Si

Definición de criticidad:

La cantidad de proveedores en el mercado que pueden brindar el bien/servicio deseado en el mercado.	Hasta 3 proveedores
El proveedor realizará el tratamiento o podrá acceder a información de tarjetas de pago como parte del servicio prestado.	No
El proveedor será responsable del tratamiento de datos personales de colaboradores y/o sus clientes.	No
El cambiar de proveedor qué nivel de impacto negativo podría generar en la empresa.	Ningún impacto
La relación del bien o servicio a contratar será de ...	Única vez

Resultado de la evaluación

Tipo de proveedor:	Tipo 3	Evaluación Crediticia:	Opcional
Segmentación:	Complementario o de Apoyo	Constancia de No Adeudo*:	Opcional
Subcontratación significativa:	No	PLAFT:	Obligatorio DJ e Informe de Cumplimiento
Riesgo Operacional:	Opcional	SST:	Obligatorio DJ
Contrato:	Si	Homologación:	Opcional
Número de cotizaciones:	3	Seguridad de Información y Ciberseguridad:	Obligatorio

Anexo 2.1. Macroprocesos y Procesos de la empresa

Tabla 24. Macroprocesos y Procesos

Código	Macroproceso	Código	Proceso
101.	Captación	101.001.	Prospección
		101.002.	Incorporación
		101.003.	Desincorporación
102.	Aportes	102.001.	Recaudación
		102.002.	Cobranza
		102.003.	Afectación de Cuentas
		102.004.	Transferencias
103.	Inversiones	103.001.	Planificación de la Inversión
		103.002.	Ejecución de Inversiones
		103.003.	Informe Diario
104.	Prestaciones	104.001.	Bono de Reconocimiento
		104.002.	Trámite de Beneficios
		104.003.	Pago de Beneficios
105.	Post Venta	105.001.	Fidelización
		105.002.	Atención de clientes
		105.003.	Notificación a Clientes
106.	Evaluación y Monitoreo	106.001.	Riesgo de Inversión
		106.002.	Riesgo Operativo
		106.003.	Auditorías
		106.004.	Medición y Análisis
107.	Mejora	107.001.	Mejora Continua

108.	Control Preventivo	108.001.	Continuidad Operativa
		108.002.	Cumplimiento Normativo
		108.003	Seguridad y Control de la Información
109.	Desarrollo Humano	109.001.	Selección y Contratación
		109.002.	Capacitación
		109.003.	Desempeño, Compensación y Beneficios
		109.004.	Seguridad y Salud
110.	Tecnología	110.001.	Planificación y Seguimiento
		110.002.	Continuidad e Infraestructura
		110.003.	Desarrollo
111.	Infraestructura e Información	111.001.	Legal
		111.002.	Mercadeo
		111.003.	Documentos y Registros
		111.004.	Infraestructura Física
		111.005.	Proveedores
		111.006.	Tesorería y Contabilidad
112.	Dirección	112.001.	Estrategia
		112.002.	Revisión por la Dirección
113.	Compras centralizadas	113.001.	Planificados
		113.002.	Fast Track
		113.003.	Otros

Anexo 2.2. Tipos de Operaciones con proveedores

Tabla 25. Tipos de Operaciones

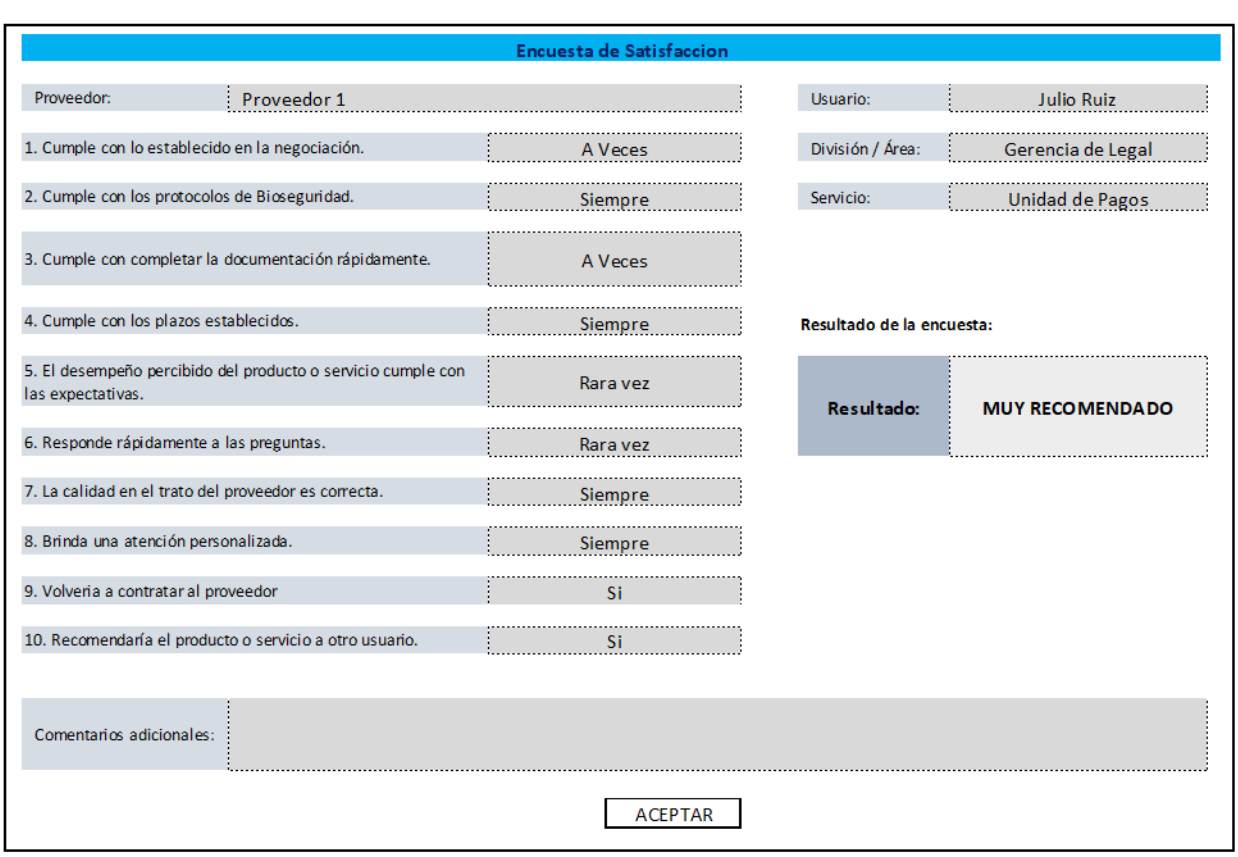
N°	Actividad	Riesgo
1	Abastecimiento de Combustible	0
2	Adquisición de bienes	1
3	Almacenamiento	3
4	Arrendamiento	2
5	Canales de comercialización (Financieras, retail, otros)	2
6	Catering	2
7	Consultoria	2
8	Contrato de Obra	2
9	Desarrollo de Software	1
10	Desratización	1
11	Fumigación	3
12	Gestion Documentaria	3
13	Impresión de Folleteria	1
14	Instalacion de Toldos	1
15	Limpieza de Pozos y Tanques	3
16	Limpieza de Ventanas en Altura	3
17	Limpieza Oficinas	3
18	Mntt. Instalaciones Sanitarias	1
19	Mntto. Aire Acondicionado	2
20	Mntto. Áreas Verdes	2
21	Mntto. Ascensores	1
22	Mntto. Cámaras Seguridad CCTV	3
23	Mntto. Cerraduras Digitales, Mecánicas y Bóvedas	2
24	Mntto. Cerrajeria	2

25	Mntto. Dispensadores de Agua	2
26	Mntto. Equipos de Computo	1
27	Mntto. Equipos Industriales	1
28	Mntto. Equipos UPS	3
29	Mntto. Estructuras de Vidrio	2
30	Mntto. Extintores	1
31	Mntto. Grupos Electrógenos	1
32	Mntto. Mobiliario	3
33	Mntto. Montacargas	2
34	Mntto. Sist. Audio y Video	3
35	Mntto. Sub-Estación Eléctrica	2
36	Mntto. Vehículos	3
37	Outsourcing de Centro de llamadas	2
38	Outsourcing de TI	1
39	Outsourcing de Selección de Personal	1
40	Pintado de Sedes/Agencias	1
41	Recojo de Desperdicios	2
42	Remoción de Escombros	2
43	Remodelaciones de Agencias	2
44	Remodelaciones de Sedes	3
45	Remodelaciones Menores	3
46	Serv. Básicos (Públicos)	1
47	Serv. Cafetería	2
48	Serv. Comedor	2
49	Serv. Control de Instalaciones	2

50	Serv. Distribución de Aguinaldos	2
51	Serv. Financieros	3
52	Serv. Lavandería	1
53	Serv. Peluquería	1
54	Serv. Telefonía	2
55	Serv. TI y adquisición de nuevos sistemas	3
56	Serv. Vigilancia	1
57	Siniestros (Asistencia Técnica vehicular, serv. Médicos, otros)	2
58	Transporte de Carga	3
59	Transporte de Valorados	3
60	Venta Artículos Oficina	2
61	Venta de Equipos de Audio y Video	1
62	Venta de Equipos de Computo	1
63	Venta de Merchandising	1
64	Venta de Mobiliario de Oficina	1
65	Venta de Plásticos (Tarjetas)	2
66	Venta de Prod. Limpieza	1
67	Venta de Software	1
68	Venta de Suministros de Impresoras	1
69	Venta de Valorados	1
70	Mntto. ATM	1

Anexo 3: Encuesta de satisfacción

Figura 19. Encuesta de Satisfacción



Anexo 4: Anexos Corporativos

Anexo 4.1: Código de Conducta para proveedores

a. Legalidad y cumplimiento de regulaciones

Los proveedores deben adherirse y cumplir estrictamente las leyes y reglamentaciones del lugar donde realicen sus operaciones. Los proveedores se obligan a dar cumplimiento a las leyes y reglamentaciones vigentes, y trabajar en todo momento dentro del marco legal correspondiente.

b. Derechos Humanos

La empresa espera que sus proveedores se adhieran y cumplan estrictamente las leyes y principios vigentes en materia de derechos humanos. Esto incluye, entre otros, erradicar cualquier tipo de trabajo infantil, forzoso, o bajo coacción, incluyendo todo tipo de prácticas discriminatorias.

c. Medio Ambiente

Operar de manera que se proteja y conserve el medio ambiente. Cumplir las leyes, normas y reglamentaciones en materia de medio ambiente.

d. Conflictos de interés

Con el fin de evitar conflictos de interés reales o potenciales para la empresa, no está permitido que los colaboradores o sus conyugues, puedan ser proveedores o ser socios de una empresa proveedora.

Del mismo modo, toda relación familiar (primer, segundo y tercer grado de consanguinidad o afinidad), entre un empleado o accionista de un proveedor y un Gerente, funcionario y/o empleado de la empresa, con capacidad de decisión o influencia sobre la contratación de este, debe ser formalmente reportada.

La empresa espera el apoyo de sus proveedores con el respeto irrestricto a esta política. En ese sentido, los proveedores deben reportar cualquier circunstancia, vínculo o condición que, a su juicio, pudiera afectar o influir en las decisiones comerciales de la empresa hacia dicho proveedor.

e. Regalos, obsequios, muestras, pruebas, atenciones y viajes

La empresa prohíbe a sus colaboradores aceptar obsequios, viajes o atenciones ofrecidos por empresas y/o personas en condición de proveedores, que puedan representar un conflicto de interés para las partes. Se espera el apoyo de sus proveedores en el respeto irrestricto a esta política, evitando ofrecer dicho tipo de atenciones.

f. Información de carácter confidencial

Los proveedores deben proteger la información confidencial de la empresa. Aquellos proveedores a quienes se les haya otorgado acceso a información confidencial como parte de su relación comercial no pueden compartir dicha información con terceros, a menos que así lo haya autorizado explícitamente la empresa. Ningún proveedor al que se le haya otorgado acceso a información confidencial como parte de su relación comercial, pueden negociar con títulos o valores ni alentar a otros a que lo hagan, aprovechándose de la información confidencial que hayan recibido.

Si el proveedor considera que se le ha otorgado acceso a información confidencial de la empresa por error, debe notificárselo de inmediato a su contacto y abstenerse de distribuir dicha información.

g. Anticorrupción y soborno

Los proveedores deben cumplir estrictamente las leyes, reglamentos y requisitos gubernamentales aplicables a los negocios desarrollados tanto en el Perú como en otras jurisdicciones donde opera la empresa, ya sea durante el proceso de concurso o la ejecución del contrato.

Las prácticas ilegales de soborno, extorsión, fraude, colusión, y otros no son admisibles, por lo que la empresa se reserva el derecho de cancelar el contrato y/o acelerar el pago en proporción al servicio brindado cuando exista evidencia que el proveedor, sus empleados, o subcontratistas han incurrido en prácticas ilegales sin que el Proveedor haya tomado las acciones adecuadas para corregir esta situación en un plazo razonable para la empresa y de conformidad con las garantías del debido proceso de acuerdo a la legislación pertinente.

h. Fraude y Corrupción

Es política de la empresa contratar a proveedores que cumplan con las leyes, reglamentos y requisitos administrativos aplicables a los negocios desarrollados tanto en el Perú como en otras jurisdicciones en las que la empresa vaya a operar. Por tal razón, la empresa exige que sus proveedores (incluyendo directivos, empleados, contratistas y asesores) observen, además de las leyes, reglamentos y requisitos indicados, los más altos niveles éticos, tanto durante el proceso de selección de proveedores, como en las etapas de suscripción y ejecución del contrato. Por tanto, el proveedor se obliga a:

- No participar en actos de corrupción y/o soborno que puedan involucrar a la empresa o que puedan ser considerados que brindan un beneficio ilegítimo a la empresa
- Evitar influir en la decisión de funcionarios públicos a través del otorgamiento de beneficios personales con el propósito de obtener algún beneficio a nombre o a favor de la empresa.
- No realizar pagos de facilitación por encargo o cuyo beneficio sea a favor de la empresa.
- No otorgar beneficios personales a funcionarios de otras entidades privadas con quienes sea necesario tratar en representación de la empresa si se tiene evidencia o sospecha que las decisiones de dicho funcionario obedecen a un beneficio personal distinto al beneficio de la entidad que representa.
- Informar cualquier conducta desleal o propuesta por parte de algún colaborador que no se encuentre alineado a la presente cláusula.

El Proveedor toma las medidas adecuadas para informar al personal interesado respecto a las condiciones de esta cláusula.

i. Denuncias y reportes de faltas al código de conducta

Los proveedores deben reportar cualquier circunstancia o condición que consideren en contraposición a los principios, prácticas y conductas contenidos en este documento.

La empresa valora positivamente a aquellos proveedores que manifiesten su compromiso con los principios promovidos en este Código de Ética mediante su aceptación explicita y su estricto cumplimiento. Asimismo, la empresa se reserva el derecho de dar por terminada la relación contractual con aquellos proveedores que incumplan el mismo.

Anexo 4.2: Modelo de cláusula de incorporación al compromiso de los proveedores de cumplir con las disposiciones contra la corrupción y el soborno

Fraude y Corrupción.

Es política de (nombre de la empresa) contratar a proveedores que cumplan con las leyes, reglamentos y requisitos administrativos aplicables a los negocios desarrollados tanto en el (País) como en otras jurisdicciones en las que opera. Por tal razón, (nombre de la empresa) exige que sus proveedores (incluyendo directivos, empleados, contratistas y asesores) observen, además de las leyes, reglamentos y requisitos indicados, los más altos niveles éticos, tanto durante el proceso de selección de proveedores, como en las etapas de suscripción y ejecución del contrato. Por lo tanto:

- El proveedor, agente o tercero está obligado a no participar en actos de corrupción y/o soborno que puedan involucrar a (nombre de la empresa) o que puedan ser considerados que brindan un beneficio ilegítimo a (nombre de la empresa).
- El proveedor, agente o tercero está obligado a evitar influir en la decisión de funcionarios públicos a través del otorgamiento de beneficios personales con el propósito de obtener algún beneficio a nombre o a favor de (nombre de la empresa).
- El proveedor, agente o tercero está obligado a no realizar pagos de facilitación por encargo o cuyo beneficio sea a favor de (nombre de la empresa).
- El proveedor, agente o tercero está obligado a no otorgar beneficios personales a funcionarios de otras entidades privadas con quienes sea

necesario tratar en representación de (nombre de la empresa) si se tiene evidencia o sospecha que las decisiones de dicho funcionario obedecen a algún beneficio personal distinto al beneficio de la entidad que representa.

- El proveedor, agente o tercero está obligado a informar cualquier conducta desleal o propuesta por parte de algún colaborador de (nombre de la empresa) que no se encuentre alineado a la presente política.
- El proveedor, agente o tercero asegura no tener entre sus representantes a un funcionario público ni relacionado con alguno; en caso se encuentre en alguno de estos casos, deberá informarlo a la gerencia de Cumplimiento.
- El proveedor, agente o tercero acepta que el holding financiero podrá realizar auditoría a los registros contables relacionados directa o indirectamente con el servicio contratado por la corporación.
- El proveedor, agente o tercero acepta que en caso se tengan indicios razonables de que ha incurrido en una conducta impropia o que haya incumplido la política anticorrupción o estas cláusulas, se podrá resolver el contrato unilateralmente.
- El proveedor, agente o tercero acepta que en caso realice algo en contra de lo dispuesto en la Política Anticorrupción y generen reclamos, denuncias, perdidas o daños producto de su actuación, éste deberá indemnizar a holding financiero.
- El proveedor, agente o tercero tomará las medidas adecuadas para informar al personal interesado respecto a las condiciones de esta cláusula.

Anexo 4.3: Modelo de cláusula de seguridad de información y ciberseguridad

CLÁUSULAS DE SEGURIDAD DE INFORMACIÓN Y CIBERSEGURIDAD

1. El Proveedor declara expresamente conocer que, en el marco de la relación contractual que origina este contrato, tendrá acceso a algún componente tecnológico y/o a información de propiedad de (nombre de la empresa) tales como: (i) del personal del (nombre de la empresa); y/o, (ii) de los clientes o usuarios de (nombre de la empresa), por lo que se obliga expresamente a protegerlos acorde a las siguientes exigencias y disposiciones alineadas a las políticas internas de seguridad de información y ciberseguridad de (nombre de

la empresa), así como a asumir las responsabilidades derivadas de su incumplimiento:

2. Estando a lo anterior, el Proveedor se obliga a:

   - Informar y garantizar el conocimiento de las políticas de seguridad de información y ciberseguridad de (nombre de la empresa) por parte de sus colaboradores que brinden servicios a la compañía.
   - Implementar lo controles de seguridad de información y ciberseguridad que, de acuerdo con las prácticas adoptadas por las empresas líderes de la industria financiera y a nivel del holding financiero, (nombre de la empresa) razonablemente requiera cada cierto tiempo.
   - Velar por el cumplimiento de controles de seguridad de información y ciberseguridad por su personal o tercero subcontratado que presten servicio directo. En caso de incumplimiento, (nombre de la empresa) se reserva el derecho de solicitar el cambio de personal.
   - En caso de cualquier tipo de intercambio de información, debe realizarlo dentro de lo establecido en las políticas de seguridad de información y ciberseguridad de (nombre de la empresa), previa autorización expresa de éste.
   - Garantizar que el personal que brinde servicios cuente con formación y capacitación apropiada, de manera específica, es aspectos de materia de seguridad de información y ciberseguridad.
   - Informar en un tiempo no mayor a veinticuatro (24) horas en caso se identifique alguna amenaza a la que pueda estar expuesto algún componente tecnológico o información de (nombre de la empresa), sobre el cual se encuentre encargado su tratamiento, custodia y/o procesamiento.
   - Todo acceso informático o equipo tecnológico entregado por (nombre de la empresa) deberá ser custodiado adecuadamente y cumpliendo con las políticas de seguridad de información y ciberseguridad de la compañía.
   - Garantizar que sus colaboradores firmen un acuerdo de propiedad intelectual de la información, confidencialidad y no divulgación de la información correspondiente a (nombre de la empresa).
   - En cualquier caso, o supuesto de término o resolución de este Contrato, eliminar de sus sistemas, depósitos o soportes en un plazo máximo de diez (10) días hábiles, toda información y datos que (nombre de la empresa)

haya proporcionado, así como cualquier copia de la misma que pueda estar en poder del Proveedor o de su personal o subcontratistas y en un plazo no mayor a (5) días deberá enviar las evidencias a (nombre de la empresa).

3. En caso de incidente de seguridad:

Para efectos del presente contrato, será aplicable la siguiente definición de incidente de seguridad:

- Significa cualquier potencial, real o presunta apropiación indebida, divulgación o uso de, o acceso no autorizado, los datos del cliente o información personal (por personal de Contratistas, terceros o de otra manera), o cualquier otro compromiso de la seguridad, la confidencialidad o la integridad de los datos de las partes o información personal.
- De tener conocimiento de un evento o incidente que pueda afectar la confidencialidad, integridad o disponibilidad de algún componente tecnológico o información de (nombre de la empresa), el proveedor debe comunicarse inmediatamente al área que contrata el servicio.
- Si algún empleado o subcontratista se ve involucrado por error, omisión o intencionalidad de incumplimiento de las políticas de seguridad de información y ciberseguridad que originen un incidente, (nombre de la empresa) se reserva el derecho de solicitar el cambio inmediato del personal tercero y la empresa deberá realizar el pago de una penalidad.

4. (Nombre de la empresa), se reserva el derecho de realizar o solicitar que se realicen revisiones de cumplimiento de controles de seguridad de información para parte de un ente independiente.

5. En caso de que el proveedor almacene y procese información de (nombre de la empresa) fuera del territorio nacional, (nombre de la empresa) se reserva el derecho de solicitar completar el Anexo Nº 4.2 del presente documento, y en caso el proveedor sea catalogado como de subcontratación significativa, un informe SOC2 tipo 2 según se estipula en la circular G 140:2009 de la Superintendencia de Banca y Seguros.

6. El Proveedor, declara estar de acuerdo con lo señalado anteriormente, y se compromete a dar estricto cumplimiento de lo antes señalado, bajo su entera responsabilidad.

Anexo 5. Estrategia "ASG"

El mundo se encuentra en una nueva realidad empresarial. Ya no solo es importante contar con un eficiente desempeño financiero, es decir: cumplimiento de leyes, reputación financiera, indicadores económicos, etc. Ahora y a futuro es primordial generar un impacto positivo en la sociedad y ser un agente de cambio.

La estrategia sostenible ayuda a la creación de imagen y reputación favorable ante los inversionistas, consumidores y agentes del mercado en general. De esta manera, puede repercutir en mejores niveles de rentabilidad corporativa (Correa Mejía & Montoya Beltrán, 2018).

La actividad aseguradora juega un papel importante para lograr la Agenda 2030 de la ONU y cumplir con los 17 objetivos 169 metas para el Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, 2018). Existe un interés vital para fomentar el desarrollo económico y social sostenible.

La insostenibilidad es considerada un riesgo más. El sector asegurador consiste en comprender, gestionar y asumir los riesgos de los clientes. Para asegurar la sostenibilidad, es importante contar con un perfil de inversión. Este perfil calza dentro del mundo de los seguros, ya que se busca inversiones estables y a largo plazo (Asociación Empresarial del Seguro, 2020).

En una sociedad cambiante y compleja, el sector asegurador tiene la misión de enfrentar los retos ambientales, sociales y de gobernanza, conocido por sus siglas 'ASG'. El programa del Medio Ambiente de las Naciones Unidas presenta un reporte y define cada uno de los factores ASG (Insurance Working Group of the United Nations Environment Programme Finance Initiative, 2009):

a. Factores Ambientales: la industria de seguros tiene experiencia con los impactos que pueden atacar al medio ambiente y estar alertas ante los potenciales riesgos ambientales.
    - Cambio Climático: la actividad humana tiene una repercusión directa o indirecta que altera la composición de la atmósfera global.
    - Pérdida de biodiversidad y degradación del ecosistema: la conversión de hábitats naturales en tierras de cultivo, urbanas y tierras industriales pone en peligro a las plantas y animales, así como impactos directos e indirectos a la calidad del agua, suelo y aire.
    - Gestión del agua: en algunas regiones, este recurso se encuentra contaminado o agotado, convirtiéndose en un impedimento importante para el desarrollo. Este recurso es gestionado para resolver problemas desde el suministro de agua y saneamiento hasta riesgos comerciales y financieros.

- Contaminación: surge de la descarga o liberación de materiales tóxicos que afectan a la tierra, agua y aire.

b. Factores Sociales: permiten la relación entre todos los *stakeholders*. Son riesgos considerados inherentes dentro del sector de seguros. Funcionan como indicadores de riesgos emergentes y una oportunidad de encontrar un producto nuevo.

- Inclusión financiera: según la definición de la CGAP[8] , los microseguros son una protección para las personas de bajos ingresos a cambio de pagos regulares de primas proporcionales a la probabilidad y el costo de riesgo involucrado.
- Derechos humanos: se encuentra evidenciado en los abusos por explotación laboral, discriminación (racial, de género, infantil), reubicaciones forzosas de comunidades y gobiernos que atentan contra los derechos humanos.
- Riesgos emergentes causados por el hombre para la salud: principalmente surgen de las nuevas tecnologías.
- Envejecimiento de las poblaciones: es un cambio demográfico que se está dando debido a la disminución de la fecundidad y al aumento de la longevidad.

c. Factores de Gobernanza: los comportamientos gerenciales dentro de una organización se controlan a través de: monitoreo de procesos, valores organizaciones, normas, códigos de ética, principios, transparencia.

- Regulaciones: se han creado códigos de conducta, normas de seguridad en el lugar de trabajo y regulaciones de responsabilidad ambiental para que sean cumplidas dentro de las organizaciones.
- Revelación: cada organización se encuentra en la obligación de mostrar a todas las partes interesadas sus evaluaciones de desempeño, impactos, marcos de gestión, estructura del directorio, derechos de los accionistas, etc.
- Ética y principios: se han desarrollado código de ética y principios comerciales del negocio que abarcan las áreas de derechos, trabajo, medio ambiente y anticorrupción.

---

[8] *Consultative Group to Assist the Poor* (de sus siglas en inglés 'CGAP') es un centro de investigación independiente dedicado a la inclusión financiera.

- Alineación de intereses: el progreso de múltiples partes interesadas apuntando hacia un objetivo en común requiere de trabajo en equipo, que los intereses se encuentren alineados y que no se generen conflictos.

Anexo 6. Certificación ISO 37001

Las organizaciones tienen como objetivo posicionarse en el mercado o abrirse paso hacia otros sectores, por lo que buscan ser reconocidas internacionalmente.

Actualmente, es común encontrar empresas grandes, medianas y pequeñas con certificación ISO que, es sinónimo de garantía de crecimiento y prestigio. Su implantación supone una serie de mejoras y ventajas competitivas (Isotools Excellence, 2018).

ISO (en inglés International Organization for Standardization) es una organización internacional no gubernamental e independiente formada por las organizaciones de normalización de 166 países miembros.

La Organización se encarga de desarrollar normas internacionales voluntarias y relevantes para el mercado. Respaldan la innovación y brindan soluciones a los desafíos globales (ISO, 2007)

Una organización bien gestionada debe contar con una política antisoborno y un sistema de gestión adecuados, necesarios para evitar o mitigar los costos, riesgos, y daños de involucrarse en el soborno, a promover confianza y la seguridad en transacciones comerciales y mejorar su reputación (ISO, 2016).

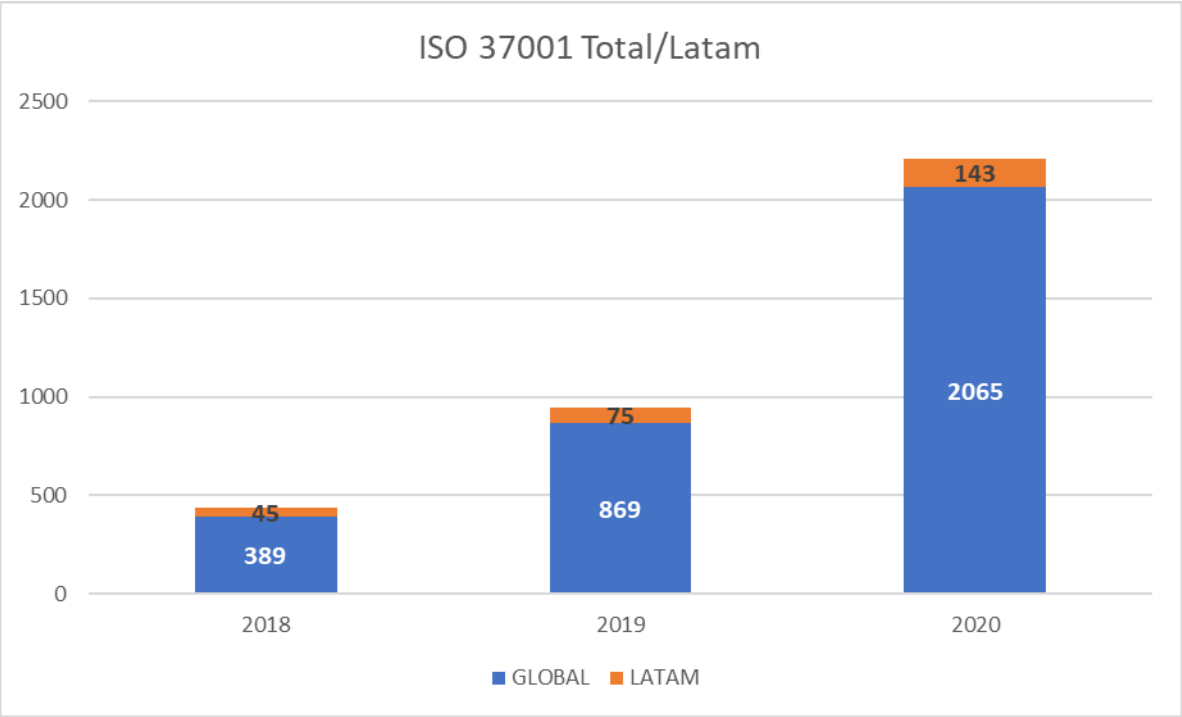
La norma ISO 37001 ha sido desarrollada para que las organizaciones puedan tomar medidas proactivas para prevenir el soborno y la corrupción. Sigue la misma estructura y marco de todas las normas ISO, así como la integración a los sistemas de gestión actuales (SGS, 2021).

Características de la ISO 37001:

- Medidas para lograr una mejora continua.
- Evaluación de riesgos y oportunidades.
- Supervisión y elaboración de informes.
- El contexto de una organización, que incluye necesidades y expectativas de las partes interesadas.

La evolución de los certificados a nivel de Latinoamérica ha crecido a nivel exponencial. En la ilustración 3, se infiere cómo se ha desarrollado esta certificación entre los países de Latinoamérica y los demás en el mundo en los años 2018, 2019 y 2020. Los datos se obtuvieron de la ISO Survey 2020 (ISO, 2021)

Figura 20. Certificación ISO 37001 en América Latina y el mundo



Datos extraídos de (ISO, 2021).

En el 2018, las organizaciones en Latinoamérica representaban solamente el 11.57% de las 389 organizaciones en el mundo con certificación ISO 37001.

En el 2019, 480 organizaciones se sumaron en el mundo obteniendo un crecimiento del 123.39% (↑). En Latinoamérica aumentó el número en 30 organizaciones obteniendo un crecimiento del 66.67% (↑) (ISO , 2021)

En el 2020, se visualiza una tendencia de crecimiento considerable en el mundo (de 137.63% ↑) y en Latinoamérica (del 90.67% ↑) en comparación con las certificaciones obtenidas en el 2019 por lograr la certificación ISO 37001.

En una videoconferencia para Deloitte Chile, María Angélica Sanhueza Morales, gerente general de la empresa AENOR (Agencia española de normalización), indica que visualiza una correlación directa en los países europeos entre la ISO 37001 y la ISO 9001[9]. En cambio, en Latinoamérica no ocurre lo mismo (Deloitte Chile, 2021).

[9] ISO 9001: Considerada como un referente mundial, es una norma de sistemas de gestión de calidad que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una organización debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar sus productos y servicios. (Universidad Continental, 2017)

Por ejemplo, Italia ocupa el puesto uno (01) en el Ranking ISO 37001 y el puesto dos (02) en el Ranking ISO 9001. Sin embargo, Perú se encuentra en la posición dos (02) del Ranking Mundial de certificados ISO 37001 y en el puesto 49 en el Ranking ISO 9001.

La gerente general de AENOR explica que existe una correlación más directa entre el PIB mundial (14) y el número de certificaciones en Europa que en Latinoamérica (Deloitte Chile, 2021).

Por ejemplo, Italia ocupa el puesto uno (01) en el Ranking ISO 37001 y el puesto ocho (08) en la posición mundial PIB nominal[10]. Sin embargo, Perú se encuentra en la posición dos (02) del Ranking Mundial de certificados ISO 37001 y en el puesto 49 en posición mundial PIB nominal.

Se infiere que Latinoamérica tiene una necesidad mayor y una presión adicional de demostrar a todas las partes interesadas en el mundo cómo se encuentra trabajando sus organizaciones y que transparentes son sus procesos debido a los escándalos ya conocidos.

En el Perú, la aseguradora Rimac Seguros es la primera compañía que ha obtenido la certificación ISO 37001 – Sistema de Gestión Antisoborno en el proceso de contratación de seguros con el Estado (RIMAC Seguros, 2021).

[10] PIB: es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado (Ministerio de Economia y Finanzas, 2021).