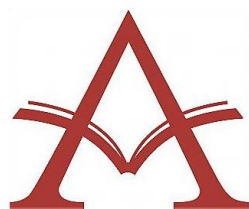


UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS

DESARROLLO DE TESIS

**Propuesta de un manual de contrataciones del Estado para
mejorar el posicionamiento empresarial de la empresa
Arte Construcciones y Servicios Generales SAC, Villa El
Salvador 2017**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

AUTORA:

BACH. KIMBERLY ELIZABETH BRAVO VILCHEZ

ASESORA:

DRA. VERÓNICA CUCHILLO PAULO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PLANES ESTRATÉGICOS Y DESARROLLO

INSTITUCIONAL

LIMA, PERÚ

DICIEMBRE 2017

PROPUESTA DE UN MANUAL DE CONTRATACIONES DEL ESTADO PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA ARTE CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS GENERALES SAC, VILLA EL SALVADOR 2017

Presentado a la Facultad de Ciencias Empresariales- Escuela Profesional de Administración y Gestión de Empresas, para optar el Título de Licenciada en Administración y Gestión de Empresas, en la Universidad Peruana de las Américas.

APROBADO POR:

MG. CHAVEZ ALVARADO, WALTER AMADOR -----
Presidente

LIC. GARCIA GRANADOS, ALDO MARCELO -----
Secretario

MG. SANCHEZ BAEZ, NESTOR ABRAHAM -----
Vocal

FECHA: 19/03/2018

DEDICATORIA

A Dios por el infinito amor que me das, por jamás dejarme sola, por darme fuerzas para seguir luchando por mis anhelos, por ser mi refugio, mi templo fuerte, porque contigo nada me faltará. Gracias Jehová por amarme incondicionalmente.

A Juana y Ángel por todo el amor que me dan, sus cuidados, el esfuerzo que realizan por darme lo mejor, apoyarme a lo largo de mi carrera universitaria y en mis decisiones. Estoy muy agradecida por todo. Gracias mamá y papá los amo.

A Jesús, por tu noble amor, por estar a mi lado, por todos los días que nos acompañábamos para ir a estudiar, por tu dulce sonrisa que regocija mi corazón, por nuestros anhelos y por estos años de aprendizaje, amor y felicidad.

AGRADECIMIENTOS

A mi Universidad Peruana de Las Américas, por la educación brindada y reconocer su esfuerzo constante de ser mejor.

Al gerente general de Arte Construcciones y Servicios Generales SAC, por permitirme el acceso a su empresa y facilitarme la información, para el desarrollo de este trabajo de investigación.

A mi asesora Dr. Verónica por su carisma, orientación y seguimiento para la realización de este trabajo.

A los profesores que me acompañaron en este proceso de aprendizaje, agradecerles por compartir sus experiencias y conocimiento.

RESUMEN

La investigación que lleva por título “Propuesta de un manual de contrataciones del Estado para mejorar el posicionamiento empresarial de la empresa Arte Construcciones y Servicios Generales SAC, Villa El Salvador 2017”, ha considerado como un objetivo elaborar la propuesta de un manual de contrataciones del Estado para mejorar el posicionamiento de esta organización.

La metodología es mediante el enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo. El tipo de la investigación es aplicada ya que se pretende tomar las teorías existentes para llevarlas a la práctica, convirtiéndolas en conocimiento práctico que modifica la realidad.

La propuesta del manual de contrataciones del Estado tiene como base legal el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado aprobado mediante D.S N° 350-2015-EF, modificado por Decreto Supremo N° 056-2017-EF y la Ley de Contrataciones del Estado Ley N° 30225, modificada por Decreto Legislativo N° 1341. La propuesta del manual para la empresa Arte Construcciones y Servicios Generales SAC, se elaboró mediante la creación de flujogramas en el software Bizagi, donde figura como actor dicha empresa y su participación en los procedimientos de selección.

Es necesario que el personal conozca sobre los procesos que se deben llevar a cabo en cada procedimiento. Asimismo, desarrollar una óptima participación en las convocatorias de las entidades del Estado.

Conseguir la buena pro en estos procedimientos de selección, hará que la empresa pueda trabajar con el sector público en proyectos de mayor envergadura. Lo cual traería beneficios como obtener un mejor posicionamiento, ampliar la cartera de clientes, mayor participación en proyectos y generar confianza.

Palabras clave: posicionamiento, Ley de Contrataciones del Estado, manual.

ABSTRACT

The research entitled "Proposal of a contracting manual of the State to improve the business positioning of the company Arte Construcciones y Servicios Generales SAC, Villa El Salvador 2017", has considered as an objective to elaborate the proposal of a contracting manual of the State to improve the positioning of this organization.

The methodology is through the mixed approach, that is, qualitative and quantitative. The type of research is applied since it is intended to take existing theories to put them into practice, converting them into practical knowledge that modifies reality.

The proposal of the contracting manual of the State has as legal base the Regulation of the Law of Contracting of the State approved by D.S N° 350-2015-EF, modified by Supreme Decree N° 056-2017-EF and Law of Contracts of the State Law N°30225, as amended by Supreme Decree No. 1341. The manual proposal for Arte Construcciones y Servicios Generales SAC was developed through the creation of flow charts in the Bizagi software, where the company and its participation in each selection procedure.

It is necessary that the personnel know about the processes that must be carried out in each procedure. In this way they can develop an optimal participation in the calls of state entities.

Achieving the good pro of these procedures will make the company able to participate in the public sector and in larger projects. This would bring benefits such as obtaining a better position, expanding the client portfolio, greater participation in projects and generating confidence.

Keywords: positioning, State Contracting Law, manual.

DESARROLLO DE TESIS

Tabla de Contenidos

RESUMEN.....	v
ABSTRACT	vi
DESARROLLO DE TESIS	vii
LISTAS DE FIGURAS	x
LISTA DE TABLAS.....	xi
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I: Problema de la investigación	3
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Formulación del problema	4
1.2.1 Problema general.....	4
1.2.2 Problemas específicos	4
1.2.3 Objetivo general	4
1.2.4 Objetivos específicos.....	5
1.2.5 Casuística	5
Capítulo II: Marco Teórico	7
2.1 Antecedentes de la investigación	7
2.1.1 Antecedente internacional	7
2.1.2 Antecedente nacional	9
2.1.3 Antecedente local	11
2.2 Bases teóricas	13
2.2.1 Manual de contrataciones del Estado	13
2.2.1.1 Concepto de manual de contrataciones del Estado	13
2.2.1.2 Principios de manual de contrataciones del Estado	14
2.2.1.3 Tipos de procedimientos de selección.....	16
2.2.1.4 Plan Anual de Contrataciones del Estado	21
2.2.1.5 Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado	22
2.2.2 Posicionamiento empresarial.....	25
2.2.2.1 Concepto de posicionamiento empresarial.....	25
2.2.2.2 Tipos del posicionamiento empresarial.....	26

2.2.2.3	Importancia del posicionamiento empresarial.....	28
2.2.2.4	Principios del posicionamiento empresarial.....	29
2.2.3	Manual de contrataciones del Estado para mejorar el posicionamiento empresarial	31
2.2.3.1	Procedimientos para elaborar una propuesta de un manual de contrataciones del Estado.....	31
2.2.3.2	Estrategias para mejorar el posicionamiento empresarial	38
Capítulo III: Alternativas de Solución		41
3.1	Descripción de procesos de la empresa.....	41
3.2	Alternativas de mejora	48
3.3	Propuesta de un manual de contrataciones del Estado - Arte Construcciones y Servicios Generales SAC.....	51
3.3.1	TÍTULO I: Disposiciones Generales.....	51
3.3.1.1	Introducción:	51
3.3.1.2	Base Legal	51
3.3.1.3	Finalidad.....	51
3.3.1.4	Pasos para contratar con el Estado	52
3.3.2	TÍTULO II: Procedimientos de selección	53
3.3.2.1	Licitación Pública y Concurso público:	53
3.3.2.2	Adjudicación Simplificada	56
3.3.2.3	Selección de Consultores Individuales.....	59
3.3.2.4	Comparación de Precios:.....	62
3.3.2.5	Subasta Inversa Electrónica	64
3.3.2.6	Contratación Directa	67
3.3.3	TÍTULO III: El contrato.....	68
3.3.3.1	Contenido del Contrato	68
3.3.3.2	Obligación de contratar	68
3.3.3.3	Perfeccionamiento del contrato	68
3.3.3.4	Requisitos para perfeccionar el Contrato	69
3.3.3.5	Contrato de consorcio.....	69
3.3.4	Programa de capacitación.....	70
3.3.5	Diagrama de GANT	71
3.3.6	Presupuesto de elaboración	73
CONCLUSIONES		74

RECOMENDACIONES	76
ELABORACIÓN DE REFERENCIAS	78
ANEXOS.....	83
Anexo 1: Fotografías publicitarias (Facebook)	84
Anexo 2: Programa utilizado en la investigación	85
Anexo 3: Matriz de Consistencia.....	86

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de Selección de Consultas y Observaciones.	32
Figura 2. Flujograma del proceso de revisión de informes.	33
Figura 3. Etapa de elaboración de expedientes	34
Figura 4. Elaboración de expedientes para contrataciones estatales nuevo (propuesto).....	35
Figura 5. Procedimientos dinámicos	36
Figura 6. Proceso de Catálogo Electrónico	37
Figura 7. Organigrama estructural Arte Construcciones y Servicios Generales SAC	42
Figura 8. Flujograma de contratación de bienes, servicios y obras en el sector público	43
Figura 9. Flujo para la ejecución de obras y servicios	44
Figura 10. Flujo para la elaboración de estructuras	45
Figura 11. Flujograma de procedimiento general de contratación pública	46
Figura 12. Estructura de la propuesta del manual de contrataciones del Estado para Arte Construcciones y Servicios Generales SAC.....	48
Figura 13. Capítulo I de la propuesta del manual de contrataciones del Estado.....	49
Figura 14. Capítulo II de la propuesta del manual de contrataciones del Estado	50
Figura 15. Capítulo II de la propuesta del manual de contrataciones del Estado	50
Figura 16. Pasos para contratación del Estado	52
Figura 17. Procedimiento de Selección: Licitación Pública y Concurso Público	54
Figura 18. Procedimiento de Selección: Adjudicación Simplificada.....	57
Figura 19. Procedimiento de Selección: Selección de Consultores Individuales	60
Figura 20. Procedimiento de Selección: Comparación de Precios.....	63
Figura 21. Procedimiento de Selección: Subasta Inversa Electrónica	65
Figura 22. Procedimiento de Selección: Contratación Directa	67

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.....	17
Tabla 2.....	17
Tabla 3.....	18
Tabla 4.....	19
Tabla 5.....	19
Tabla 6.....	20
Tabla 7.....	21
Tabla 8.....	47
Tabla 9.....	70
Tabla 10.....	71
Tabla 11.....	73

INTRODUCCIÓN

La empresa Arte Construcciones y Servicios Generales SAC, está ubicada en el distrito de Villa el Salvador en el Sector 2, Grupo 24^a. Manzana M. Lote 1. Su actividad económica es la arquitectura e ingeniería, dedicándose principalmente a la construcción, fabricación de estructuras metálicas, montaje de torres de telecomunicaciones y tendido de fibra óptica. Su filosofía de trabajo está basada principalmente en el compromiso y el fomento de la integridad con los clientes y proveedores. Para mantener buenas relaciones.

Esta organización tiene por misión es “Brindar un excelente servicio y proyectos de calidad, logrando la satisfacción de nuestros clientes, contando para ello con un equipo competitivo y con vocación de servicio. Desarrollar operaciones innovadoras que respeten el medio ambiente e impulsen nuestro crecimiento”. La visión es “Ser la empresa más confiable y reconocida por brindar proyectos de calidad, diferenciándonos por nuestra competitividad y contribución al desarrollo del país”. Los valores que rigen dentro de la empresa son: Deseo de superación, innovación, Integridad, Vocación de servicio, Trabajo en equipo, Compromiso, los que son muy necesarios para la armonía en la empresa y el logro de los objetivos (Arte Construcciones y Servicios Generales SAC, 2017).

La necesidad de la empresa Arte Construcciones y Servicios Generales SAC, es obtener un mejor posicionamiento empresarial. Por lo cual, necesita contar con manual de contrataciones del Estado que le va permitir obtener conocimiento sobre los procedimientos de selección y lineamientos para participar en las convocatorias del estado, lo cual será necesario en el área de logística para el personal existente y al nuevo como medio de capacitación.

Esta investigación a realizar es importante en el aspecto: Teórico, porque tiene como finalidad la obtención del conocimiento en los procedimientos de selección en contrataciones del Estado, a través de la propuesta de un manual. Este conocimiento debe ser asimilado por el personal a cargo, para obtener un mejor posicionamiento empresarial en el mercado. Práctico,

porque la propuesta de un manual de contrataciones del Estado va a mejorar la situación actual de la empresa respecto al posicionamiento, porque ayuda y guía sobre como participar de las convocatorias del sector público y en los proyectos de mayor envergadura, beneficiando a la organización y a la sociedad al generar mayores puestos de trabajo.

Este trabajo de investigación está estructurado en tres capítulos: En el primer capítulo se incluye el problema de la investigación, la formulación del problema y la casuística, en base a las variables dependiente e independiente. El segundo capítulo está conformado por los antecedentes de la investigación internacional, nacional, local; y las bases teóricas. El tercer capítulo está conformado por las alternativas solución, las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos.

Capítulo I: Problema de la investigación

1.1 Planteamiento del problema

Arte Construcciones y Servicios Generales SAC es una empresa dedicada principalmente a la construcción, fabricación de estructuras metálicas, montaje de torres de telecomunicaciones y tendido de fibra óptica. En la actualidad, uno de los principales problemas que acarrea la empresa es la falta de posicionamiento. Como medida de solución frente a este problema, el 9 de diciembre de 2015 se inscribió en el Registro Nacional de Proveedores del Estado (RNP). En ese momento, es cuando se presentó otro reto: el escaso conocimiento sobre los procedimientos de selección, los tipos de proceso que se llevan a cabo, los topes establecidos, la elaboración de propuestas económicas - técnicas, la presentación de la documentación como se indica en las bases integradas el cual contiene términos de referencia o especificaciones técnicas, asimismo las implicancias de la celebración de un contrato. Este problema conllevó a que la empresa no esté en la mente de los clientes y su marca no sea reconocida en el mercado; por lo tanto, ha bajado el nivel de producción, la cartera de clientes no ha aumentado en grandes porcentajes en los últimos años y no está generando mayor empleo como contribución a la sociedad

El desarrollo de la investigación permite fundamentar una propuesta de un manual de contrataciones del Estado, el cual va a permitir capacitar al personal sobre los procedimientos de selección de contrataciones, en base al reglamento de las contrataciones del Estado, y obtener mayores oportunidades de conseguir la buena pro de alguna convocatoria, cumpliendo así con los objetivos institucionales y mejorar el posicionamiento empresarial.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera la propuesta de un manual de contrataciones del Estado mejora el posicionamiento empresarial de la empresa Arte Construcciones y Servicios Generales SAC, Villa El Salvador 2017?

1.2.2 Problemas específicos

¿Cuáles son tipos de procedimientos de selección del manual de contrataciones del Estado para mejorar el posicionamiento empresarial de la empresa Arte Construcciones y Servicios Generales SAC, Villa El Salvador 2017?

¿Cuáles son los principios del posicionamiento empresarial?

¿De qué manera elaborar una propuesta de un manual de contrataciones del Estado mejora el posicionamiento empresarial de la empresa Arte Construcciones y Servicios Generales SAC, Villa El Salvador 2017?

1.2.3 Objetivo general

Proponer un manual de contrataciones del Estado para mejorar el posicionamiento empresarial de la empresa Arte Construcciones y Servicios Generales SAC, Villa El Salvador 2017.

1.2.4 Objetivos específicos

Determinar los tipos de procedimientos de selección del manual de contrataciones del Estado.

Identificar los principios del posicionamiento empresarial

Elaborar una propuesta de un manual de contrataciones del Estado.

1.2.5 Casuística

En la actualidad, el gerente de la empresa Arte Construcciones y Servicios Generales SAC, sostuvo una reunión con el área de logística integrada por cuatro técnicos para participar en las convocatorias del Estado; por lo tanto, decidieron ingresar en primera instancia al Plan Anual de Contrataciones (PAC) el cual es aprobado mediante documento emitido por los titulares de cada Entidad y subidas en su portal y en el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE).

Se ingresó tratando de identificar las necesidades de las organizaciones públicas e identificar oportunidades en el rubro de la organización, pero la información investigada no fue analizada, ni documentada. Por lo tanto, no lograron llevar a cabo su participación en ni una convocatoria.

Tome (2014) en Honduras realizó la elaboración de un manual de procedimientos para la compra de bienes y/o servicios en la Corporación Municipal de Cane, la Paz. Lo cual mejoró la eficiencia de los procesos de contratación y contar con un instrumento en donde se encuentren estandarizados los procedimientos. La importancia radica en que sirve de guía para que en la organización se cumpla correctamente los procedimientos de contratación de acuerdo a la legislación vigente. Lo que fue de utilidad para el presente estudio.

Ortiz (2013) en Perú realizó un manual para la elaboración de propuestas técnicas para contratar con el Estado, aplicado en la empresa Laboratorios del Sur SA, se mejoró la calidad

de los expedientes, se redujo los tiempos de preparación de expedientes y los costos de horas hombre empleadas en su realización. Confirmó la importancia de contar con un manual de elaboración de expedientes ayudaba a la correcta elaboración de propuestas técnicas logrando reconocer los errores anteriormente cometidos en el proceso, además de reducir los tiempos que implicaba su creación, así mismo esto se ve reflejado en un ahorro significativo del tiempo de trabajo empleado por los actores implicados en su preparación y la reducción de costos de las herramientas utilizadas. Con todo ello brindó aportes para la empresa en estudio.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedente internacional

Calero y Mora (2015), realizaron la investigación Estrategia de posicionamiento de marca para mejorar la competitividad de la empresa Ruli Rete SA de la ciudad de Montalvo, provincia de los Ríos, para obtener el grado de Ingeniero Comercial en la Universidad Técnica de Babahoyo, la población estudiada es la empresa Ruli Rete SA. El objetivo general del presente trabajo es diseñar una estrategia de posicionamiento para mejorar la competitividad de la empresa. La metodología utilizada es aplicada. Concluyó que es necesario implementar una estrategia de posicionamiento para mejorar su competitividad, y que espera poder ser implementado en el transcurso del año de la investigación tomando un período de doce meses en ejecución, se tiene como fortalezas el capital económico, la tecnología y la calidad de sus productos por ello es necesario posicionarse en su localidad. Los estudios de mercado anteriormente realizados carecen de honestidad y confianza, por ello es necesario actualizarlos. La empresa no cuenta con promociones, publicidad, ni un buen posicionamiento debido a las malas estrategias implementadas, por ello atraviesa un preocupante estado financiero.

Tome (2014), efectuó la investigación Manual de procedimientos para la compra de bienes y servicios en la Corporación Municipal de Cane, la Paz, para obtener el grado de maestro en administración de empresas en la Universidad Autónoma de Honduras, la población estudiada es la Organización municipal de Cane, la Paz. El objetivo general del respectivo trabajo es realizar un manual de procedimientos para comprar y contratar bienes y/o servicios en la Organización Municipal, de acuerdo a la normativa legal vigente. La metodología es aplicada. Concluyó que la organización necesita tener un instrumento en el cual se estandarice los procedimientos para contratar u comprar bienes y/o servicios, este manual es necesario para

documentar lo normado en la legislación vigente de manera que se cumpla las contrataciones según lo establecido en la ley, dejando así de violentar constantemente los procedimientos para la contratación. El respectivo manual muestra los requisitos legales para contratar, ya que por no cumplir estos han sido intervenidos por el organismo tribunal superior de cuenta; todo esto es a causa del desconocimiento sobre los procedimientos documentados en la legislación. Por lo tanto, la capacitación del personal en instructivos vigentes, leyes y reglamentos es importante para lograr la mejora en la corporación municipal.

Baquerizo (2014), efectuó la investigación Manual de procedimientos de contratación pública para la empresa municipal de construcción vial (EMUVIAL E.P), del Cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2014, para obtener Licenciatura en Administración Pública en la Universidad Estatal Península de Santa Elena, la población estudiada es la empresa EMUVIAL. El objetivo general del presente trabajo es evaluar la incidencia de la incorrecta realización de los procedimientos de contratación pública en el ámbito administrativo, a través de encuestas y entrevistas a los involucrados, direccionándose al diseño de un manual que contenga los procedimientos para la contratación pública. La metodología llevada a cabo es inductivo y deductivo. Concluyó que existe desconocimiento en el manejo de las etapas involucradas en el procedimiento para la prestación o adquisición de bienes y servicios, esto genera un mal desarrollo y el impedimento para cumplir con los objetivos departamentales e institucionales. Entre los procedimientos en los cuales participa la empresa se detectó los siguientes: catalogo electrónico, menor cuantía, cotización, la subasta y contratación directa. Los empleados no cuentan con un plan motivacional que promueva el desempeño en sus actividades, por otro lado, no se tienen medidas correctivas para solucionar problemas en el desarrollo de los procesos de la contratación pública y no existe la permanencia

de asesoría jurídica, esto conlleva a una deficiente comunicación entre las áreas implicadas en los procesos de las contrataciones estatales.

2.1.2 Antecedente nacional

Arones (2014) realizó la investigación Propuesta de manual para la administración de contratos de servicios de consultoría en obras viales, para optar por el grado de maestro en Ingeniería Civil en la Universidad de Piura, la población son los beneficiados de la infraestructura vial pública del Perú. El objetivo general del presente trabajo es la propuesta de un manual consolidado y descriptivo de las actividades en la administración de obras de infraestructura pública con un enfoque en los estudios de pre inversión y de las obras viales. La metodología usada es aplicada. Concluyó que la administración de contratos es fundamental en todas las actividades de los respectivos proyectos viales. Su adecuada aplicación implica el poder reducir controversias durante y después de la realización del proyecto, logrando cumplir las metas programadas por el contratante y contratista. La correcta gestión conlleva a la obtención de un EPI bien elaborado que disminuye la probabilidad de reformularse, lo cual permite ahorrar tiempo y costos a todos los participantes. Se sugiere que el profesional del campo de consultoría e ingeniería civil tenga conocimiento de las implicancias de la administración de contrataciones puesto que contar con la adecuada formación permitirá una correcta gestión.

Nontol (2012) realizó la investigación Planeamiento estratégico para mejorar el posicionamiento de la Caja Trujillo – Oficina de Huamachuco, para obtener la licenciatura en Administración en la Universidad de Nacional de Trujillo, la población de estudio es la Caja Trujillo en la Oficina de Huamachuco. El objetivo general del presente trabajo es mejorar el posicionamiento de la empresa aplicando planeamiento estratégico. La metodología usada es

aplicada. Concluyó que la empresa se encuentra en el rango de servicio básico, pero actualmente las tendencias de marketing sugieren un servicio de alta calidad que satisfaga a los clientes. Se obtuvo datos de la Matriz EFE y EFI, que tras su interpretación indica que se realiza un buen uso de las oportunidades con un manejo eficiente de las amenazas, también cuenta con una posición interna fuerte debido a que las fortalezas son mayores a las debilidades. Entre sus fortalezas más resaltantes fueron: La ubicación estratégica, profesionales capacitados con experiencia e infraestructura adecuada. Pese a tener una buena imagen de calidad, no se logra alcanzar los estándares de calidad en cuanto atención al cliente, lo cual es algo contradictorio y eso define que no solo se debe tener un personal idóneo y capacitado, sino que también se debe contar con la motivación necesaria en cada uno de ellos. El personal administrativo y de producción afirma que las expectativas de los clientes son cumplidas, por otro lado, el cliente no siente que hayan sido satisfechas, esto demuestra que se debe tener en cuenta la apreciación del servicio por parte del cliente, a pesar de creer que es el adecuado. La empresa cuenta con un liderazgo en el rubro de su localidad, pero entre las amenazas de la empresa la aparición de nuevos competidores genera un estado de incertidumbre debido a que no se encuentra preparada para afrontarlos y esto puede generar una pérdida en su competitividad. Tras la aplicación y evaluación de distintas herramientas se determina que la empresa al encontrarse en una posición competitiva debe emplear estrategias intensivas de inserción en el mercado, desarrollo y diversificación.

Chávez (2011) realizó la investigación Estrategias de posicionamiento para incrementar la participación de mercado de la empresa Espacio Arquitectura y Construcción SAC. En la provincia de Trujillo, para optar por la licenciatura en Administración en la Universidad Nacional de Trujillo, la población estudiada es la empresa Espacio Arquitectura y Construcción SAC. El objetivo general del presente trabajo es establecer una estrategia de posicionamiento que mejore la participación de la empresa. La metodología usada es deductivo

e inductivo. Concluyó que no se cuenta con ningún tipo de estrategias de marketing en dicha empresa, por ello no se tiene una gran participación en el mercado de tal modo que no es favorable, la actividad constructora al tratarse de un rubro en continuo desarrollo las oportunidades son mayores y necesitan ser aprovechadas. Según las encuestas realizadas en la localidad existe una mayor disposición para construir y/o mejorar una vivienda, también se cuenta con diversos programas de vivienda que promueve el estado y algunas instituciones privadas. Se obtuvo datos donde se indica la satisfacción del cliente en cuanto al servicio de post-venta y la información que se brinda de los avances de diseños y construcción solicitados; de igual manera se resalta la atención del personal de la empresa, brindando precisión y claridad en sus explicaciones y agilidad en los trámites.

2.1.3 Antecedente local

Vargas (2016), realizó la investigación El branding y el posicionamiento de marca de las Mipymes en el sector calzado del distrito El Porvenir en el año 2016, para obtener la licenciatura en Administración en la Universidad Cesar Vallejo, la población de estudio son las Mipymes del sector calzado del distrito del Porvenir. El objetivo general es evaluar el efecto del branding en las Mipymes del sector calzado del Porvenir. La metodología usada es descriptiva. Concluyó que al emplear branding en las Mipymes tiene un efecto positivo en el posicionamiento, crecimiento y difusión de la marca, para obtener un mejor estudio se tomó como referencias las marcas que venían utilizando branding entre ellas Lantana, América y Paredes. Tras utilizar el branding en dichas marcas se determinó que poseían puntajes satisfactorios y porcentajes de posicionamiento altos, además de un reconocimiento local por parte de los pobladores. Se propuso un cronograma de actividades con temas respecto al branding, estos temas serán impartidos a las marcas implicadas en la investigación, esto

mejorará y reforzará las prácticas que se vienen realizando, continuando con una óptima gestión de la marca y alcanzado mejores resultados

Otsuka (2015), realizó la investigación Marketing digital para el posicionamiento de los Institutos superiores tecnológicos de Lima Metropolitana, para obtener el grado de Doctor en Administración en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, la población de estudio son los Institutos tecnológicos de Lima Metropolitana. El objetivo general es emplear marketing digital para mejorar el posicionamiento de los institutos superiores tecnológicos de lima metropolitana. La metodología es descriptivo no experimental. Concluyó que es de gran importancia aplicar marketing digital en los institutos tecnológicos de lima, debido a que ello se relaciona significativamente con el posicionamiento de la institución, también se demostró que la comunicación tiene correlación con la imagen que se proyecta de los institutos de Lima y se estableció que la promoción se correlaciona significativamente con los productos de la institución. Con el estudio se ha demostrado que la publicidad se asocia directamente con el servicio que se brinda y que la comercialización tiene relación con el perfil del personal de los institutos de lima.

Ortiz (2013), realizó la investigación Elaboración de un manual de procedimientos para la elaboración de expedientes para contrataciones estatales para la empresa Laboratorios del Sur S.A., para obtener el grado de licenciado en Administración en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, la población de estudio es la empresa Laboratorios del Sur. El objetivo general es demostrar que la creación de un manual para realizar expedientes estatales mejorará la elaboración de los expedientes de la empresa y puedan cumplir con los parámetros de evaluación del sector público, mejorando las ventas y el desempeño del personal. La metodología es aplicada. Concluyó que, debido a la diversidad de normativas y distintas modalidades respecto a la contratación estatal, es de importancia para las empresas conocerlas

muy bien si es que se desea entrar al mercado público, ya que de otra manera sus esfuerzos serian inútiles. La empresa identifico el sector estatal como una oportunidad de crecimiento, pero el poco conocimiento de los procesos de contrataciones los ha llevado a malgastar recursos, esto determino que el personal no se encontraba capacitado en este tipo de tarea ya que desconocían la normativa de los procesos. Implementar un manual para la elaboración de procedimientos de contrataciones públicas permitirá que la empresa aproveche mejor sus recursos empleados en la tarea y conseguir una mayor productividad permitiendo que las funciones del personal sean mejor empleadas, ello también permitiría un incremento del conocimiento y un mejor clima laboral.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Manual de contrataciones del Estado

2.2.1.1 *Concepto de manual de contrataciones del Estado*

El Estado peruano está conformado por diferentes entidades, las cuales tienen que desarrollar determinadas actividades para cumplir los objetivos previstos, para lo cual necesitan contratar bienes, servicios y obras. La finalidad de las contrataciones del Estado es establecer normas orientadas para maximizar el valor de los recursos públicos que se invierten y a promover la actuación bajo el enfoque de gestión por resultados en las contrataciones, para que estas se realicen de forma oportuna y en las mejores condiciones de precio y calidad, para el cumplimiento de los fines públicos y que logren una repercusión positiva en las condiciones de vida de los ciudadanos conforme a lo señalado por el Art. 1°, Ley N° 30225 (El Peruano, 2014).

Las entidades del Estado necesitan abastecerse de recursos logísticos, materiales y de infraestructura para producir los bienes, servicios y obras que necesitan los ciudadanos para mejorar su actual condición de vida. El respectivo proceso de contratación cuenta con tres fases: Planificación y Actuaciones preparatorias, Etapa Selectiva y Ejecución Contractual.

2.2.1.2 Principios de manual de contrataciones del Estado

Es muy importante tener en cuenta los principios que rigen las contrataciones del Estado sin perjudicar otros principios generales del derecho público.

Los principios sirven de criterio de interpretación y como parámetros en los procesos de estas contrataciones. Los principios son los siguientes:

Principio de libertad de concurrencia: En la cual se promueve el libre acceso y participación de proveedores en todo tipo de convocatorias, para lo cual está prohibido que las entidades convocantes realicen prácticas que limiten el cumplimiento, como realizar procesos que sean costosos e innecesarios, lo cual estaría en contra de dicho principio.

Principio de igualdad de trato: Es fundamental que todos los proveedores dispongan de las mismas oportunidades que sus competidores para presentar sus ofertas, de manera que está absolutamente prohibido que la Entidad favorezca a algún postor en relación al otro, no se deberá realizar ningún tipo de trato discriminatorio que sea de manifiesto o encubierto.

Principio de transparencia: Todas las entidades del Estado, deben proporcionar información coherente y clara con la finalidad de que todas las etapas de la contratación pública sean comprendidas por los proveedores, garantizando así la libertad de concurrencia. Se tienen que desarrollar las contrataciones con objetividad e igualdad de trato hacia los postores.

Principio de Publicidad: En la cual se establece que todos los procesos llevados a cabo por las entidades, deben ser objeto de publicidad y difusión, para que haya más proveedores que presenten sus ofertas, promoviendo la libertad de concurrencia y competencia. De manera que se facilite el control y la supervisión a la cual debe estar ligada los procesos de contrataciones.

Principio de competencia: La contratación incluyen mandatos que permiten establecer cláusulas de efectiva competencia y obtener la propuesta más ventajosa para satisfacer el interés

público que subyace a la contratación. Se encuentra restringido adoptar prácticas que afectan la competencia.

Principio de eficacia y eficiencia: Este principio señala que la contratación y las decisiones que se tomen en su realización deben estar orientadas a cumplir las metas, fines y objetivos de la Entidad, priorizando estos sobre la ejecución de formalidades no esenciales, garantizando la oportuna y efectiva satisfacción de manera que se puedan cumplir los fines públicos de las entidades y obteniendo de esa forma mejoras en las condiciones de vida de los ciudadanos, y con el mejor uso de los recursos públicos.

Principio de vigencia tecnológica: Es necesario que los bienes y servicios a contratar por las entidades sean de calidad y cuenten con tecnologías modernas para lograr la efectiva realización de la finalidad pública para los que son requeridos, por un determinado y previsible tiempo de duración, deben de ser posible de adecuarse, repotenciarse e integrarse a los nuevos avances tecnológicos y científicos que se van desarrollando en la sociedad con el paso del tiempo.

Principio de sostenibilidad ambiental y social: En este principio se deben considerar criterios y prácticas que contribuyan a salvaguardar y proteger el medio ambiente como social y al desarrollo humano, lo cual ha de ser previsto en el diseño y desarrollo de la contratación pública. Es fundamental que al presentar sus propuestas se considere la congruencia con dicho principio.

Principio de equidad: Es fundamentas que en las prestaciones y derechos de las partes guarden una razonable relación de proporcionalidad, sin perjudicar las facultades que corresponden al Estado en la administración del interés general.

Principio de integridad: Los proveedores que participan en las convocatorias de selección deben poseer una conducta guiada por la honestidad, evitando cualquier práctica ilegal, y en caso de realizarse, deberá de ser comunicada a las autoridades competentes para las

respectivas acciones, conforme a lo señalado en el Art. 2º, Decreto Legislativo N° 1341 (El Peruano, 2017).

2.2.1.3 Tipos de procedimientos de selección

Los tipos de procedimientos de selección que indica el Decreto Legislativo N° 1341 que modifica la Ley N° 30255. Ley de contrataciones del Estado, son siete, a través de ellos las entidades buscan satisfacer sus necesidades ya sea de bienes, obras, servicios o consultorías.

Estos tipos de procedimientos de selección son empleados según la necesidad del servicio, el presupuesto o la disponibilidad; entre otras variables. Estas influyen en el tipo de procedimiento a convocar, de las cuales tienen participación los proveedores en el proceso de registro y la oferta de sus propuestas buscando salir adjudicados.

Los tipos de procedimientos son los siguientes:

Licitación Pública: Es utilizada para contratar bienes y obras a través de este procedimiento de selección se busca conseguir proveedores de lo anteriormente mencionado. Mediante este proceso se obtienen diversas propuestas que serán evaluadas y calificadas, resultando ganador aquel que cumpla con las bases de la convocatoria y obtenga la mejor calificación.

Tabla 1

Topes para cada procedimiento de selección para la contratación de bienes, servicios y obras - Régimen General. Tipo: Licitación Pública

Tipo	Objeto	
	Bienes	Obras
Licitación Pública	\geq a 400,000	\geq 1'800,000

Fuente: Dirección del SEACE – OSCE (2017). Recuperado de goo.gl/ynkJip

Concurso Público: Es empleado para contratar servicios y modalidades mixtas, que son contrataciones que implican la prestación de las obras y servicios de manera conjunta. Al igual que la Licitación Pública es un tipo de procedimiento de selección que tiene el mismo procedimiento y busca el mismo fin, deseando encontrar el menor precio en las ofertas y que cumplan las bases, para salvaguardar los intereses del Estado.

Tabla 2

Topes para cada procedimiento de Selección para la contratación de bienes, servicios y obras - Régimen General. Tipo: Concurso Público

Tipo	Objeto
	Servicio y Consultoría de Obras
Concurso Público	\geq a 400,000

Fuente: Dirección del SEACE – OSCE (2017). Recuperado de goo.gl/ynkJip

Adjudicación Simplificada: Es un tipo de procedimiento para la contratación de bienes y servicio; exceptuando los servicios presentados por consultores individuales, y de igual manera para la ejecución de obra.

Tabla 3

Topes para cada procedimiento de selección para la contratación de bienes, servicios y obras

- Régimen General. Tipo: Adjudicación Simplificada

Tipo	Objeto		
	Bienes	Servicio y consultoría de obras	Obras
Adjudicación Simplificada	< de 400,000	< de 400,000	< de 1'800,000
	> a 32,400	> a 32,400	> a 32,400

Fuente: Dirección del SEACE – OSCE (2017). Recuperado de goo.gl/ynkJip

Selección de Consultores Individuales: Se utiliza cuando la Entidad pública busca contratar los servicios de consultoría de consultores individuales sin necesidad de herramientas, ni personal adicional para su ejecución, en este proceso únicamente es indispensable las calificaciones y la experiencia.

Es necesario que se cumpla el presupuesto establecido conforme a los topes que indica la ley de presupuesto del sector público.

Tabla 4

Topes para cada procedimiento de selección para la contratación de bienes, servicios y obras
- Régimen General. Tipo: Selección de Consultores Individuales

Tipo	Objeto
Selección de Consultores Individuales	Servicio y Consultoría de obras
	< a 40,000 > a 32,400

Fuente: Dirección del SEACE – OSCE (2017). Recuperado de goo.gl/ynkJip

Comparación de Precios: En este procedimiento de selección se busca contratar bienes y servicios que contemple disponibilidad inmediata, distintos de consultorías que no sean prestados o fabricados siguiendo las especificaciones del contratante, requiere ser fácil de conseguir o que cuente con un estándar en el mercado.

Tabla 5

Topes para cada procedimiento de selección para la contratación de bienes, servicios y obras
- Régimen General. Tipo: Comparación de Precios

Tipo	Objeto	
	Bienes	Servicio y Consultoría de obras
Comparación de Precios	< de 40,000	< de 40,000
	> 32,400	> 32,400

Fuente: Dirección del SEACE – OSCE (2017). Recuperado de goo.gl/ynkJip

Subasta Inversa Electrónica: Este tipo de procedimiento se lleva a cabo en el SEACE, se busca contratar bienes y servicios comunes, es necesario que tengan una ficha técnica y estén en los listados de bienes y servicios comunes.

Tabla 6

Topes para cada procedimiento de selección para la contratación de bienes, servicios y obras

- Régimen General. Tipo: Subasta Inversa Electrónica

Tipo	Objeto	
	Bienes	Servicio y Consultoría de obras
Subasta Inversa Electrónica	> a 32,400	> a 32,400

Fuente: Dirección del SEACE – OSCE (2017). Recuperado de goo.gl/ynkJip

Contratación Directa: Este tipo de procedimiento se busca obtener servicios, bienes u obras, se puede realizar directamente entre los proveedores y la Entidad y aplica para los siguientes casos: Para las contrataciones entre las entidades, situaciones de emergencia, desabastecimiento, carácter secreto, Proveedor único, en los servicios personalísimos, publicidad estatal, consultorías distintos a los de consultorías de obra, adquirir bienes con la finalidad de investigación de carácter científico, contrataciones de un contrato resuelto,

Tabla 7

Topes para cada procedimiento de selección para la contratación de bienes, servicios y obras - Régimen General. Tipo: Contratación Directa

Tipo	Objeto		
	Bienes	Servicio y Consultoría de obras	Obras
Contratación Directa	> a 32,400	> a 32,400	> a 32,400

Fuente: Dirección del SEACE – OSCE (2017). Recuperado de goo.gl/ynkJip

2.2.1.4 Plan Anual de Contrataciones del Estado

Decreto Supremo N° 056-2017-EF que modifica el reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado aprobado por Decreto Supremo N° 350-2015-EF (El Peruano, 2017) La formulación del Plan Anual de Contrataciones del Estado (PAC) se realiza en el primer semestre del año fiscal considerando la fase de la programación y formulación presupuestaria.

Las entidades deben programar en el cuadro de necesidades, los requerimientos de servicios en general, bienes, consultorías y obras necesarios para poder completar las metas y resultados que se quieren lograr en base al Plan Operativo Institucional. Los requerimientos que realicen las entidades deben contener las especificaciones técnicas de los bienes y los términos de referencia de los servicios en general y consultorías, los que tienen la posibilidad de ser mejorador y perfeccionados antes de las convocatorias a realizar.

Para realizar el cuadro consolidado de necesidades, los órganos encargados de dicha contratación, coordina con el área usuaria, valoriza y consolida las respectivas contrataciones.

Previo a la aprobación del proyecto de presupuesto de la Entidad, se debe efectuar los ajustes necesarios a sus requerimientos programados de manera que estén en armonía con las prioridades de la entidad, se remite los requerimientos al órgano encargado de las contrataciones, siendo esto la base para la elaboración del proyecto del PAC.

Para la realización del PAC, el órgano encargado de las contrataciones, coordina con el área usuaria, para determinar el estimado de las contrataciones.

Cuando se aprueba el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), el órgano encargado de las contrataciones, coordina con las áreas usuarias para ajusta el proyecto del PAC y obtener su realización.

En el PAC debe estar las contrataciones de bienes y servicios a ser efectuadas mediante compras corporativas, de igual manera las contrataciones que se llevan a cabo por Acuerdo Marco. Las contrataciones que son iguales o menores a ocho (8) UIT a ser efectuadas mediante Compras Corporativas también deben estar incluidas.

El PAC es aprobado por el funcionario o el Titular de la Entidad o a quien se hubiera entregado dicha facultad, en un plazo de (15) días hábiles siguientes a la aprobación del PIA. Luego de la aprobación del PAC, se puede modificar; es decir incluir o excluir contrataciones y cuando se cambie el tipo de procedimiento de selección, según los procedimientos establecido por el Organismo de Contrataciones del Estado.

2.2.1.5 Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado

El Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), está adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) el cual tiene por responsabilidad ejecutar las políticas y supervisar las acciones de las contrataciones del Estado. (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2017) Entre los principios que rigen el accionar del OSCE se encuentran:

Eficiencia: en brindar servicios que satisfagan los requerimientos de los usuarios mediante criterios técnicos que ofrezcan celeridad y economía respecto a los procesos de contrataciones públicas.

Transparencia: brindando información clara, precisa y coherente con la finalidad de que todos los procedimientos sean comprendidos y se desarrollen con imparcialidad.

Oportunidad: actuar en el momento y según los procedimientos requeridos dentro del tiempo estipulado, sin perjudicar los procesos públicos ni los recursos del estado.

Confiabilidad: actuar con integridad, imparcialidad, honestidad, veracidad en cada intervención de los procesos de contrataciones del estado.

A su vez como entidad pública cumple los deberes y principios de la Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública.

Entre sus objetivos estratégicos según los establecidos en el Plan Estratégico Institucional:

Posicionar y fortalecer el rol supervisor de en lo referente a los procesos de contrataciones.

Mejorar la participación de los actores de los procedimientos de contrataciones y desarrollo de las capacidades.

Optimizar los procedimientos de contrataciones públicas y promover el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.

Aumentar el impacto existente de las oficinas a nivel nacional

Optimizar la gestión en los recursos y mejorar constantemente de forma continua los procedimientos internos y la excelencia operativa. Las funciones que realiza el OSCE son:

Promover y velar que se realicen las contrataciones de forma eficiente, de acuerdo a los parámetros establecidos en la ley, el reglamento y las normas complementarias.

Realizar las acciones de supervisiones de oficio, de manera selectiva y /o aleatoria en atención a los métodos de contrataciones, salvo las excepciones. A su vez están sujetos a la supervisión los supuestos excluidos.

Difundir en base a los temas de las contrataciones del estado e implementar actividades de desarrollo de capacidades.

Proponer cambios en las normativas que consideren que realizarlo sea necesario para mejorar la eficiencia y la eficiencia de los procedimientos, dentro de su ámbito de sus competencias.

Está facultado a emitir las resoluciones, documentos que estén estandarizados e información de orientación

Está encargada de resolver los temas de su competencia en las últimas instancias administrativas.

Se encarga de poder gestionar y operar el Registro Nacional de Proveedores (RNP)
Administrar, operar y desarrollar el Sistema Electrónico de las Contrataciones del Estado (SEACE)

Acreditar a las instituciones que a encargan de los procesos arbitrales y supervisarlas.
Esta encargado de administrar y organizar arbitrajes según lo previsto en el reglamento y mediante aprobación de directiva.

Absolver las consultas sobre las contrataciones realizadas por la Entidad y por el sector privado.

Hace de conocimiento a la Contraloría General de la República (CGR) de forma sustentada las transgresiones que se están observadas cuando estén atentado en perjuicio económico al estado para las acciones a tomar.

Efectuar estudios para evaluación la eficiencia de los regímenes de contrataciones públicas, analizando y proponiendo nuevos mecanismos idóneos para contratar. Así como

proponer nuevas estrategias que optimicen el uso de los recursos del estado. Conforme a lo establecido en el Art. 52°, de la Ley de Contrataciones del Estado N° 30225 (El Peruano, 2014)

2.2.2 Posicionamiento empresarial

2.2.2.1 Concepto de posicionamiento empresarial

Stanton, Etzel y Walker (2007) aseguran que “el posicionamiento es el uso que hace una empresa de todos los elementos que dispone para crear y mantener en la mente del mercado meta una imagen particular en relación con los productos de la competencia”

La organización debe de usar los recursos de los cuales disponga para obtener el reconocimiento y ser recordado por el cliente, de manera que, si este tiene una necesidad de los productos y servicios que ofrezcas, sea tu organización la primera opción.

El posicionamiento empresarial está ligado a la imagen que esta proyecta en el público, con el fin de obtener un sitio determinado en la mente del consumidor, creándose una imagen atractiva frente a los otros productos que desarrollan los competidores, se refiere al lugar mental que el producto ocupa.

El posicionamiento empresarial se define comúnmente como el lugar que ocupa nuestra marca en la mente del consumidor. No obstante, esta definición resulta demasiado sencilla y limitada, debido a que no se hace mención del factor clave, el cual es "la competencia" dejando al albedrío la interpretación de la palabra lugar en esta definición. Haciendo inclusión de los elementos mencionados podríamos crear la siguiente definición donde el posicionamiento es la imagen percibida por los consumidores de mi compañía en relación con la competencia. Donde enfatizamos que el Posicionamiento es una batalla de percepciones entre mi marca, compañía u empresa contra mis competidores. (Monferrer, 2013)

Jack Trout y Al Ries, (1972), menciona que “Posicionamiento, es el lugar que ocupa en la mente del consumidor una marca de producto o servicio, sus atributos, las percepciones del usuario y sus recompensas” (citado en Coca, 2007, p. 106).

Se llama posicionamiento de marca a aquel lugar que ocupa una marca en la mente de los consumidores respecto a su competencia. El posicionamiento otorga a la empresa, una imagen propia, esta es construida mediante la comunicación activa de los atributos importantes, beneficios o valores distintivos. Finalmente concluyen que el posicionamiento funciona como un indicador de la percepción del cliente. La imagen es la manera que nos ven nuestros consumidores, mientras que posicionamiento es la manera que nos ven nuestros consumidores respecto a la competencia (Kotler y Armstrong, 2012)

2.2.2.2 Tipos del posicionamiento empresarial

Según Fajardo (2008) es posible encontrar tantos tipos de posicionamiento como permita la imaginación y nuestra capacidad para conocer las preferencias, comportamientos y actitudes de los consumidores. Sin embargo, existen algunos de uso extendido los cuales enlistaremos:

Posicionamiento por Atributos o Características Clave: Consiste en conocer bien las propiedades del producto que se ofrece, convirtiendo las características del mismo en la principal herramienta y ventaja frente a los competidores, en esta se busca la singularidad del producto, destacarlo y comunicarlos al público, buscando que este sea lo mejor valorado posible. En este tipo de posicionamiento la diferenciación estimula la preferencia hacia el producto en la mente del consumidor. Se destaca rápidamente en mercados muy homogenizados.

Posicionamiento respecto a la competencia: el objetivo es ver de manera comparativa los resultados y características de nosotros respecto a los principales competidores. Este

posicionamiento es comúnmente usado por marcas que desean adquirir una posición más relevante en una categoría obteniendo mediante esta una visión panorámica del mercado, es recomendable para empresas que desean conocer el mercado en la que acaban de entrar como nuevos competidores. El estudio de mercado es una herramienta común para direccionar este tipo de posicionamiento.

Posicionamiento por precio: en aquellos mercados donde el precio es una variable fundamental y fluctuante, que cumplan con las características básicas que busca el usuario que buscan el mejor valor en la relación precio- cantidad, un ejemplo son las farmacias. Muchas empresas deciden enfocarse a este posicionamiento. Su principal desventaja es su fragilidad al no generar lealtades y debe ser cuidadosa de la asociación precio- calidad. El mal uso de esta estrategia abarata los costos dañando el producto, esta mala aplicación es especialmente perjudicial en productos ya establecidos y reconocidos, se tiende muchas veces a pensar que la palanca más sencilla para lograr un repunte de las ventas es mover el precio para impulsar el consumo, arriesgándose a obtener el efecto contrario.

Posicionamiento por calidad: es la estrategia inversa a la del precio, destaca la exclusividad y lujo, va dirigido a un mercado más selectivo y con un mayor poder de compra donde el cliente busca diferenciarse, esta estrategia es aplicada por numerosas marcas de moda, calzados.

Posicionamiento por beneficios buscados: consiste en identificar un problema existente y en averiguar los beneficios buscados por los consumidores presentando el producto como la solución a dicho problema, esta estrategia es de descubrimiento y gana dominio en mercados inexplorados, debido a que el poder de negociación estará de lado de ofertante, por ejemplos: El monopolio que tuvo la empresa Telefónica en Perú.

Posicionamiento como líder de categoría: En este posicionamiento la empresa va respaldada por una imagen construida, vendiéndose la imagen sobre el producto, puede

predisponer al usuario a pagar la cantidad que se establezca a cambio de la garantía que ofrece la marca. Esta estrategia permite ingresar a nuevos mercados y también crea las barreras de entrada, un ejemplo de esta estrategia es: Panteones D'Onofrio, etc.

Por último, debemos recordar que el posicionamiento es un proceso que se trabaja de manera constante y es construido a largo plazo, siendo imposible conseguir un posicionamiento coherente y consistente si no se ha implicado a toda la organización en este proceso.

2.2.2.3 Importancia del posicionamiento empresarial

Según Flórez (2011) La importancia del posicionamiento está en que resulta fundamental para lograr el éxito de cualquier organización, convirtiéndonos en una prioridad en la mente del consumidor sobre los competidores, lo que busca el posicionamiento Empresarial es obtener el lugar más importante en la mente del consumidor para ser la primera opción de compra.

La importancia del posicionamiento radica en la creación de estrategias que estén orientadas a mantener en la mente de los consumidores, los productos o servicios que su empresa ofrezca para satisfacer una necesidad existente en el mercado.

En la actualidad el cliente es más exigente y conocedor, por lo cual es necesario diferenciarnos. Si la organización obtiene el posicionamiento empresarial deseado va a obtener los beneficios que esto conlleva como aumentar la cartera de cliente, ser la primera opción, aumento en la producción, mejora de la competitividad. Tener un buen posicionamiento empresarial significa que tu marca es referencia de calidad.

Es necesario enmarcar que el producto o servicio a otorgar va a satisfacer en su totalidad la necesidad existente mejor que el de la competencia, dará el valor agregado.

2.2.2.4 Principios del posicionamiento empresarial

Porter (2001) afirma que es fundamental conocer los seis principios del posicionamiento bajo el enfoque estratégico a continuación, se detallan:

En primera instancia se debe tener la meta correcta, ya que de esta manera se va a incrementar el retorno de la inversión realizada en el largo plazo. Se debe fundamentar la estrategia para una rentabilidad sustentada, lo cual nos dará un valor económico real.

El valor económico representa cuando los clientes no tienen objeciones al pagar un precio que este excediendo el costo de su producción. Se debe lograr maximizar el valor recibido para que la empresa se mantenga en el tiempo.

La empresa debe distinguirse para ofertar valor distinto sobre la competencia, por lo cual debe dar una propuesta de valor, brindar beneficios, diferentes a los de la competencia. No es buscar la mejor forma de competir, sino dar un valor único ya que ser único es mejor que ser el mejor.

Se debe tener una cadena de valor distinta al del rival, de forma que se pueda establecer una ventaja competitiva, se debe perfeccionar la forma en que realizan los procesos en las áreas de manufactura, logística, marketing, etc. Diferenciándose de sus rivales. Tener una propuesta de valor enfocada al cliente externo

Tener en cuenta que las estrategias robustas implican sacrificios, por lo cual las organizaciones deben de renunciar algún tipo de servicios, productos con la finalidad de ser diferentes. Considerar que estos cambios, otorgan distinción a las organizaciones. Cuando algún mejoramiento en los productos y servicios no implica sacrificios, frecuentemente se convierten se transforman en prácticas mejores e imitables, ya que los rivales también lo realizaran sin implicancias de sacrificio.

Debemos considerar las interconexiones en la organización para que se refuercen las distintas tareas. Realizar una estrategia implica tomar decisiones mediante la cadena de valor y

que todos los procesos se refuercen en conjunto. Por ejemplo: El diseño de un producto debe reforzar el proceso de manufactura y ambos la forma en que se conduce el servicio de Post-venta. Todo esto aumenta la ventaja competitiva y a su vez hace que la estrategia sea más difícil de igualar.

Considerar que la estrategia provoca continuidad en la dirección, por lo cual se relaciona al equipo directivo con los objetivos de la organización, se tiene que diseñar o hacer la planeación estratégica considerando las habilidades del equipo de dirección para no estar generando inestabilidad o una reputación inadecuada sobre la organización.

Las estrategias, el enfoque de la organización, la repetición de mensajes, la imagen que se desprende al exterior, son elementos importantes para lograr posicionarse en un mundo saturado por productos, servicios, mensajes y marcas.

2.2.3 Manual de contrataciones del Estado para mejorar el posicionamiento empresarial

2.2.3.1 Procedimientos para elaborar una propuesta de un manual de contrataciones del Estado

Un manual consiste en poder recopilar información y transformarla en forma de texto, se debe recoger minuciosamente y detalladamente procedimientos que se deben seguir para poder realizar una correcta descripción de la actividad de una manera sencilla. “El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno” (Gómez, 2001)

Los manuales son guías que se tienen que elaborar de manera que el personal este actualizado en los distintos procesos que una organización realiza.

Es un instrumento que sirve para el control interno en la empresa, porque se establece los procedimientos que se deben de realizar. (Rojas, 2012).

Es una herramienta de gestión que permite lograr mejoras en la Organización, integrar todas las acciones para agilizar el trabajo y mejorar continuamente la calidad del servicio, comprometiéndose a buscar alternativas que puedan satisfacer al cliente y lograr un cambio organizacional, elevando la productividad y rentabilidad del trabajo. (Ortiz, 2010).

A continuación, citamos distintos tipos de propuestas de nacionales y una internacional. Se han realizado la redacción de las actividades como también mediante flujogramas y en base a la normativa vigente de ese año

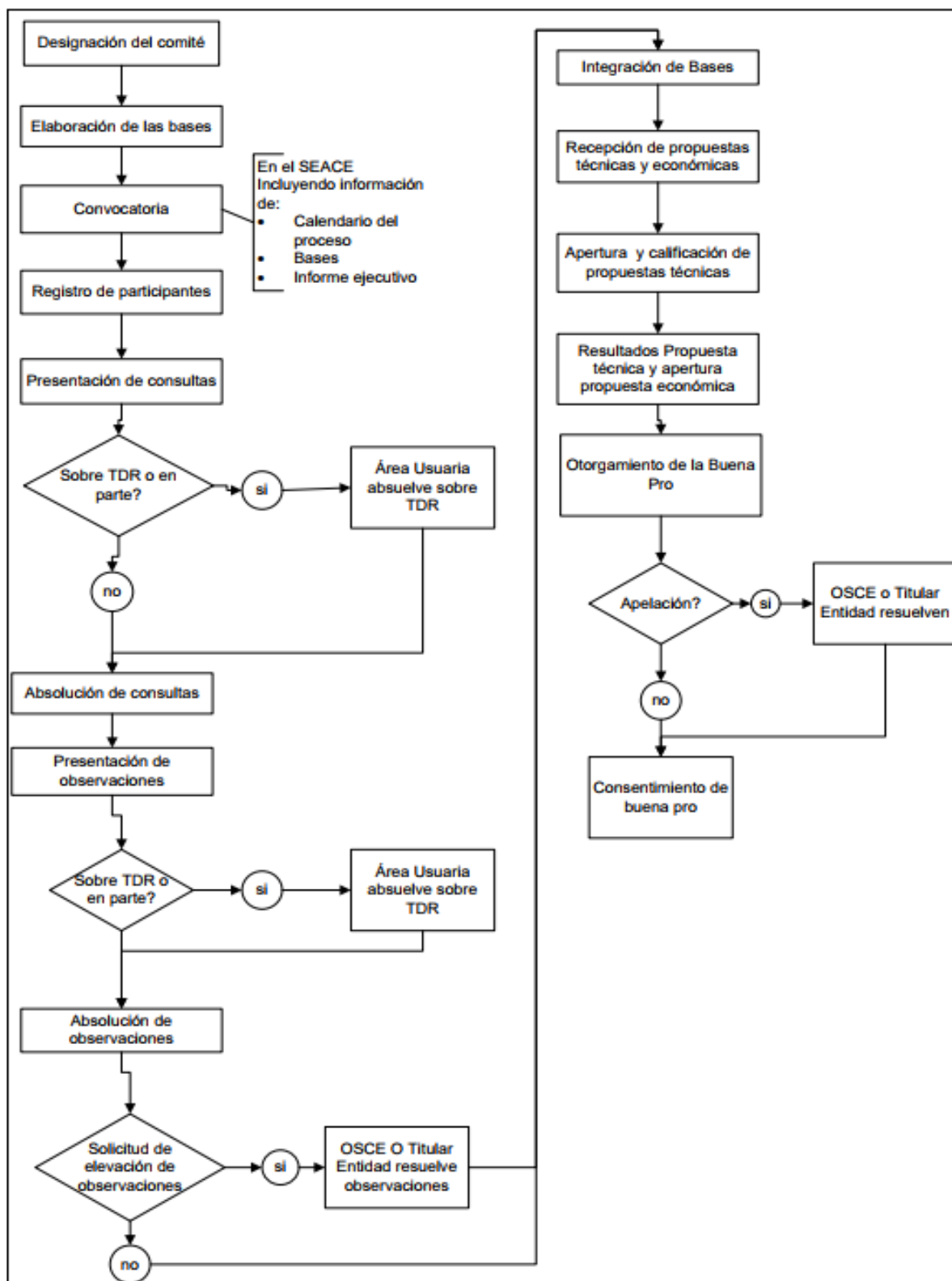


Figura 1. Proceso de Selección de Consultas y Observaciones
 Tomado de: Arones, 2014. Recuperado de <https://goo.gl/B5sano>

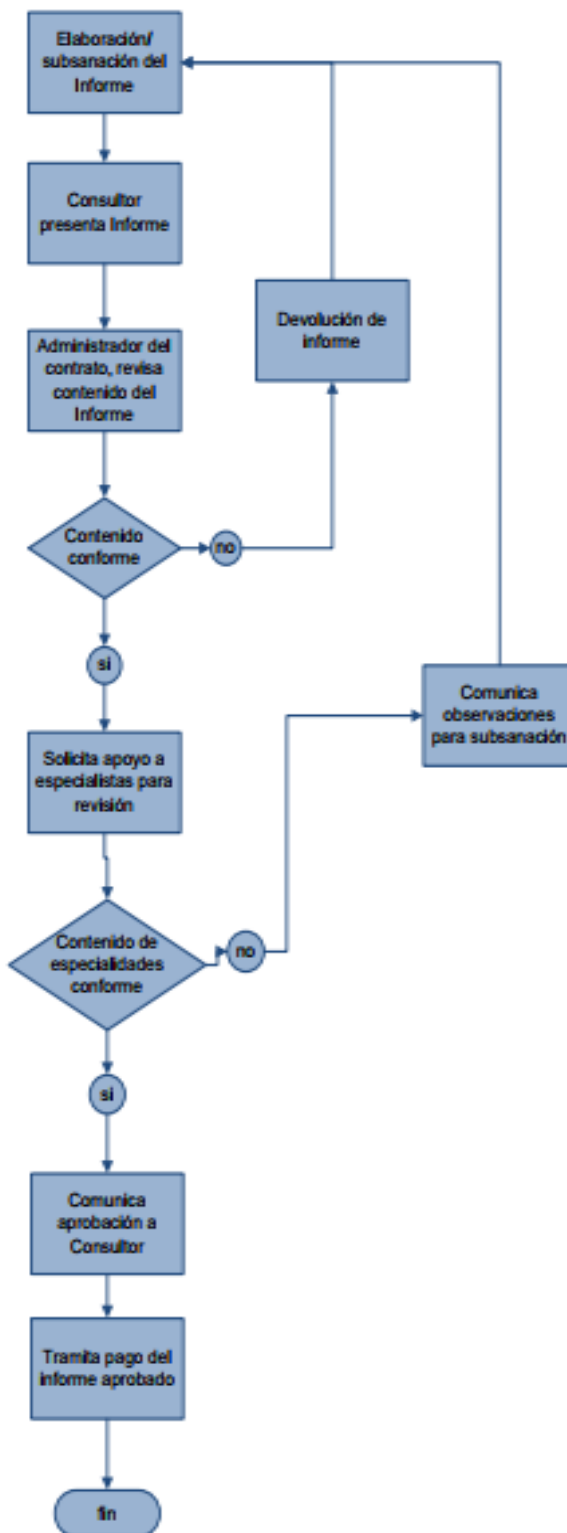


Figura 2. Flujograma del proceso de revisión de informes.
 Tomado de: Arones, 2014. Recuperado de <https://goo.gl/B5sano>

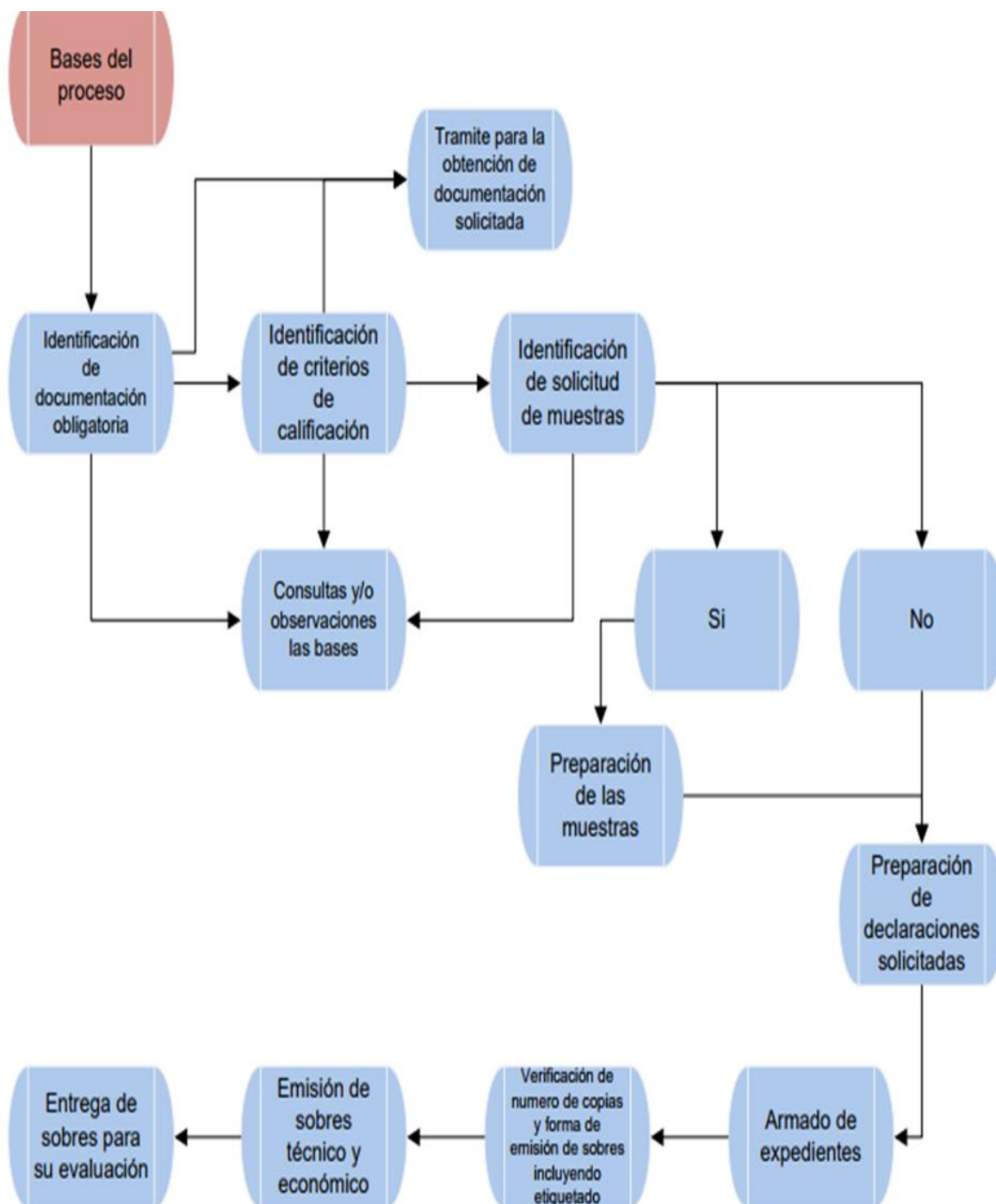


Figura 3. Etapa de elaboración de expedientes
 Tomado de: Ortiz, 2013. Recuperado de <https://goo.gl/1RjwMV>

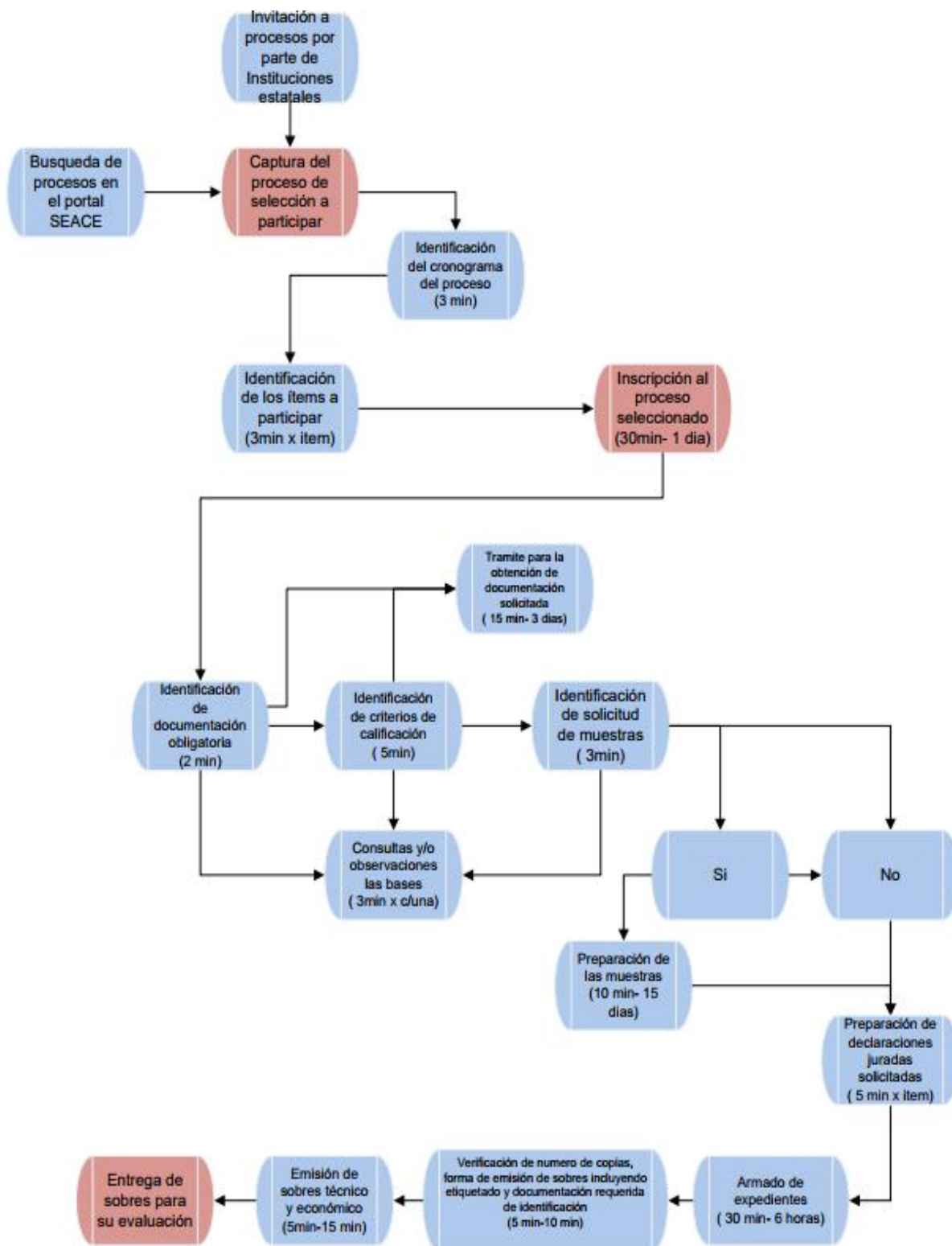


Figura 4. Elaboración de expedientes para contrataciones estatales nuevo (propuesto)
 Tomado de: Ortiz, 2013. Recuperado de <https://goo.gl/1RjwMV>


	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA.</p>
	<p>4.14. PROCEDIMIENTOS DINÁMICOS 4.14.1. Proceso de Catálogo Electrónico</p>
<p>1. El Área requirente deberá de poner al tanto al Departamento de Administración Financiera sobre la necesidad de adquisición de algún bien o servicio excluyéndose los de consultoría.</p>	
<p>2. El departamento de Compras Públicas procederá a la verificación en el Plan Anual de Compras sobre el bien o servicio solicitado.</p>	
<p>3. El mismo departamento de Compras Públicas revisará el Catálogo Electrónico afin de conocer la existencia o no del bien o servicio requerido.</p>	
<p>4. Compras Públicas efectuará el estudio respectivo sobre el presupuesto referencial de acuerdo a los valores del bien o servicio establecidos en el Catálogo Electrónico.</p>	
<p>5. Compras Públicas solicitará al encargado del Área Financiera la disponibilidad presupuestaria y económica del bien o servicio establecido en el Catálogo Electrónico.</p>	
<p>6. El Departamento Financiero emitirá la certificación presupuestaria solicitada por compras públicas para el respectivo proceso.</p>	
<p>7. El Área de Compras Públicas procederá a la elaboración de los pliegos para el proceso, tomando en cuenta los modelos establecidos por el SERCOP.</p>	

Figura 5. Procedimientos dinámicos
Tomado de: Baquerizo, 2014. Recuperado de <https://goo.gl/M65X4E>


	<p align="center">MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA.</p>
	<p align="center">4.14. 1. Proceso de Catálogo Electrónico</p>
<p>10. El área antes mencionada enviará los pliegos al Departamento de Asesoría Jurídica para que sean revisados y aprobados por la Máxima Autoridad para dar inicio al proceso.</p>	
<p>11. El Área de Compras Públicas inmediatamente generará la respectiva orden de compra de bienes y/o servicios, con lo cual se formaliza la adquisición.</p>	
<p>12. El Área de Compras Públicas remitirá el expediente el mismo que incluye; orden de compra, la disponibilidad presupuestaria y económica así como las especificaciones técnicas al Departamento de Bodega.</p>	
<p>13. El Departamento de Bodega comprobará el cumplimiento de las especificaciones establecidas, éste recibe el bien, suscribe el acta de Entrega-Recepción y envía la factura correspondiente al Área de Compras Públicas.</p>	
<p>14. Si en la recepción del bien el Área de Bodega encontrare alguna novedad, deberá de informar inmediatamente a la Máxima Autoridad sobre las novedades para que éste tome las decisiones necesarias del caso.</p>	
<p>15. El Departamento de Compras Públicas solicitará al Área de Administración Financiera la autorización y el pago del bien adquirido mediante catálogo electrónico.</p>	
<p>16. El encargado del Área de Administración Financiera procederá a revisar la documentación originada en el proceso contractual y autorizará el respectivo pago.</p>	

Figura 6. Proceso de Catálogo Electrónico
 Tomado de: Baquerizo, 2014. Recuperado de <https://goo.gl/M65X4E>

2.2.3.2 *Estrategias para mejorar el posicionamiento empresarial*

Según Stanton, Etzel, Walker (2007) hay tres pasos en la estrategia de posicionamiento la cuales son:

Elegir el concepto de posicionamiento lo cual implica determinar si es un producto una organización, lo necesario para el mercado meta. Para lo cual se tienen que realizar estudios en base al posicionamiento, para saber cómo ven los clientes los productos, tiendas de la competencia. Esto debe colocarse en un mapa de percepción para medir como se sitúa la organización o la marca en el mercado.

Diseño de las dimensiones que mejor comunica la posición, la cual se puede comunicar mediante la apariencia, marca, un lema, características del producto, en sitio en el que se vende, la forma de vestir de los empleados. Hay que tener en cuentas estos factores como también los asientos para los clientes, ya que reflejan que les importa dar un buen trato al cliente. Se debe tomar decisiones sobre la correcta y mejora forma de comunicar el concepto de posicionamiento que se quiere lograr.

Coordinar los componentes del marketing para que haya una posición congruente, esto implica coordinar las dimensiones de producto, promoción, precio y distribución. Lo cual permitirá lograr obtener la posición pretendida. El fracaso de productos se debe a un posicionamiento incongruente lo cual confunde a los consumidores.

Para mejorar el posicionamiento empresarial dentro de una organización es necesario seguir estrategias de posicionamiento, según Kloter y Armstrong (2012) se puede posicionar el producto en base a:

Los atributos, en la cual se remarca las características o beneficios que tengan los productos para satisfacer al consumidor. Por ejemplo, el caso de la presto barba Gillette el cual posee cabeza móvil, y en su comercial enmarca aludiendo que las mujeres harán lo mismo, si usas ese producto.

Los beneficios que otorgan, es importante recalcarlo ya que da más valor a los productos, como el caso del Colgate el cual ofrece triple acción máxima frescura, buena limpieza y protección. En lo cual podemos apreciar que enmarca los beneficios que tendrás si adquieres el producto.

Ocasiones de uso, va a depender mucho de la temporada del año en la que nos encontremos como en el caso de prendas y colores, tenemos distintas según las temporadas. Pero se puede tener un producto que se adapte un caso más enmarcado es el de la bebida Gatorade, la cual es muy demanda en el verano ya que reemplaza líquidos necesarios para el cuerpo en los deportistas y en invierno por que se recomienda el ingerir muchos líquidos. Clase de usuarios, esta estrategia es usada si la organización posee una diversidad de productos y puede sacar otra línea, como es el caso de Johnson & Johnson que posee una línea de champú para los bebés, pero que también saco una para adultos que quieran cuidar su cabello con uno más suave.

Comparándolos con lo de la competencia, hay organizaciones que saben los beneficios que ofrecen sus productos y las características que los diferencian, por lo cual utilizan eso para compararse con sus rivales y hacer campañas que digan, por ejemplo: somos mucho más grandes, aludiendo a la competencia.

Separándolo de las organizaciones que ofrecen productos similares, como el caso de la bebida 7-Up, cuando coloco que era un refresco sin cola. Lo cual lo posiciono como el tercer refresco para calmar la sed.

Distintas clases de productos, es para los productos que tienen muchos sustitutos como el caso de la margarina que en el mercado se compara con la mantequilla u otros aceites que sean comestibles.

Una estrategia de posicionamiento es mediante la publicidad. Moliné (2000) afirma que el anuncio tiene un truco para su realización ya que son muy efectivos como pieza de comunicación, porque es como diseñar instrucciones a la mente para su asimilación.

Capítulo III: Alternativas de Solución

El presente trabajo está bajo el enfoque mixto, en el cual se utilizó la combinación de ambos enfoques el cuantitativo que es para medir variables y el cualitativo que interpreta, describe y analiza datos ya medidos para su realización. El tipo de la investigación es aplicada ya que se pretende tomar las teorías existentes para llevarlas a la práctica, convirtiéndolas en conocimiento práctico y modificación de la realidad. El nivel de la investigación es descriptivo porque se realiza una descripción de las variables. En este caso el manual de contrataciones del estado es la variable independiente y el posicionamiento empresarial como variable dependiente para modificar una realidad existente y proyectiva porque se va a realizar una propuesta que es la elaboración de un manual de contrataciones del estado, para solucionar el problema de falta de posicionamiento empresarial, ya que la organización no está marchando adecuadamente y se quiere cambiar esta situación.

3.1 Descripción de procesos de la empresa

La empresa Arte Construcciones y Servicios Generales SAC, cuenta con una estructura organizacional que está basada en las actividades que realiza, con la finalidad de producir y lograr sus objetivos mediante un control adecuado.

Por lo tanto, presentaremos el organigrama estructural de la empresa.

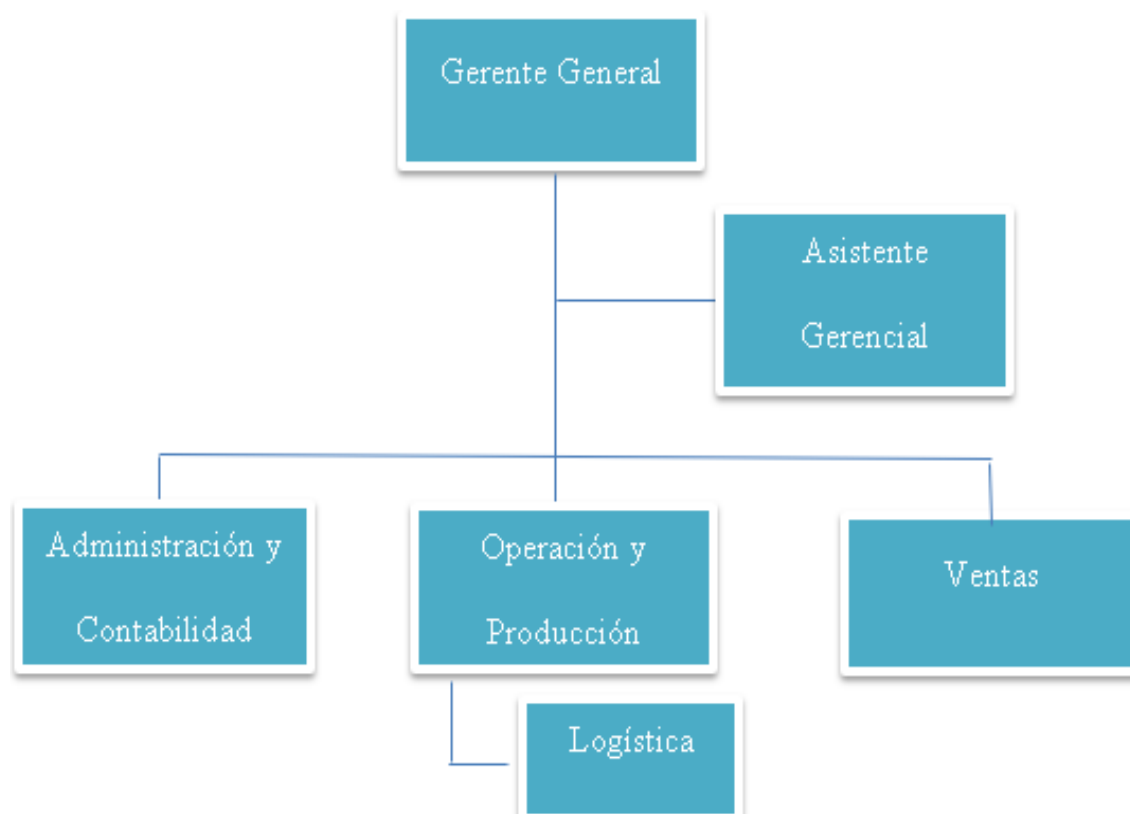


Figura 7. Organigrama estructural Arte Construcciones y Servicios Generales SAC

Fuente: Elaboración propia, 2017.

La figura 7, muestra que el gerente general de esta empresa está a cargo del buen funcionamiento y coordinación con los demás departamentos.

A continuación, se describirá los procesos realizados por la empresa Arte Construcciones y servicios Generales SAC, respecto a las contrataciones privadas de bienes, servicios y obras.

Flujograma de Contratación de bienes, servicio y obras en el Sector Privado:

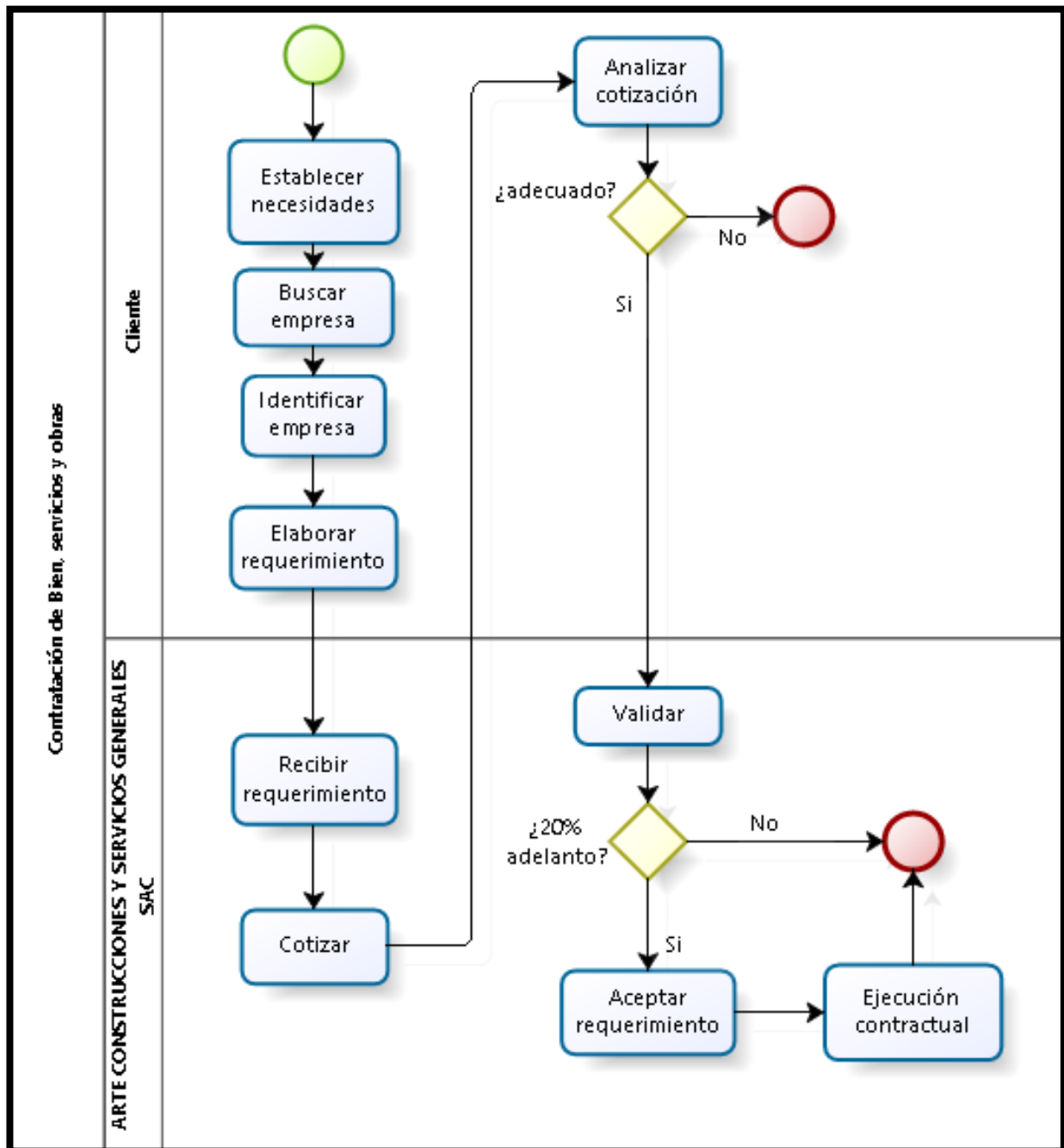


Figura 8. Flujograma de contratación de bienes, servicios y obras en el sector público
Fuente: Elaboración propia, 2017.

La figura 8, nos muestra el procedimiento que la empresa realiza para efectuar una ejecución contractual, lo cual va de acuerdo a una condicionante que es el adelanto de un porcentaje de dinero para la realización.

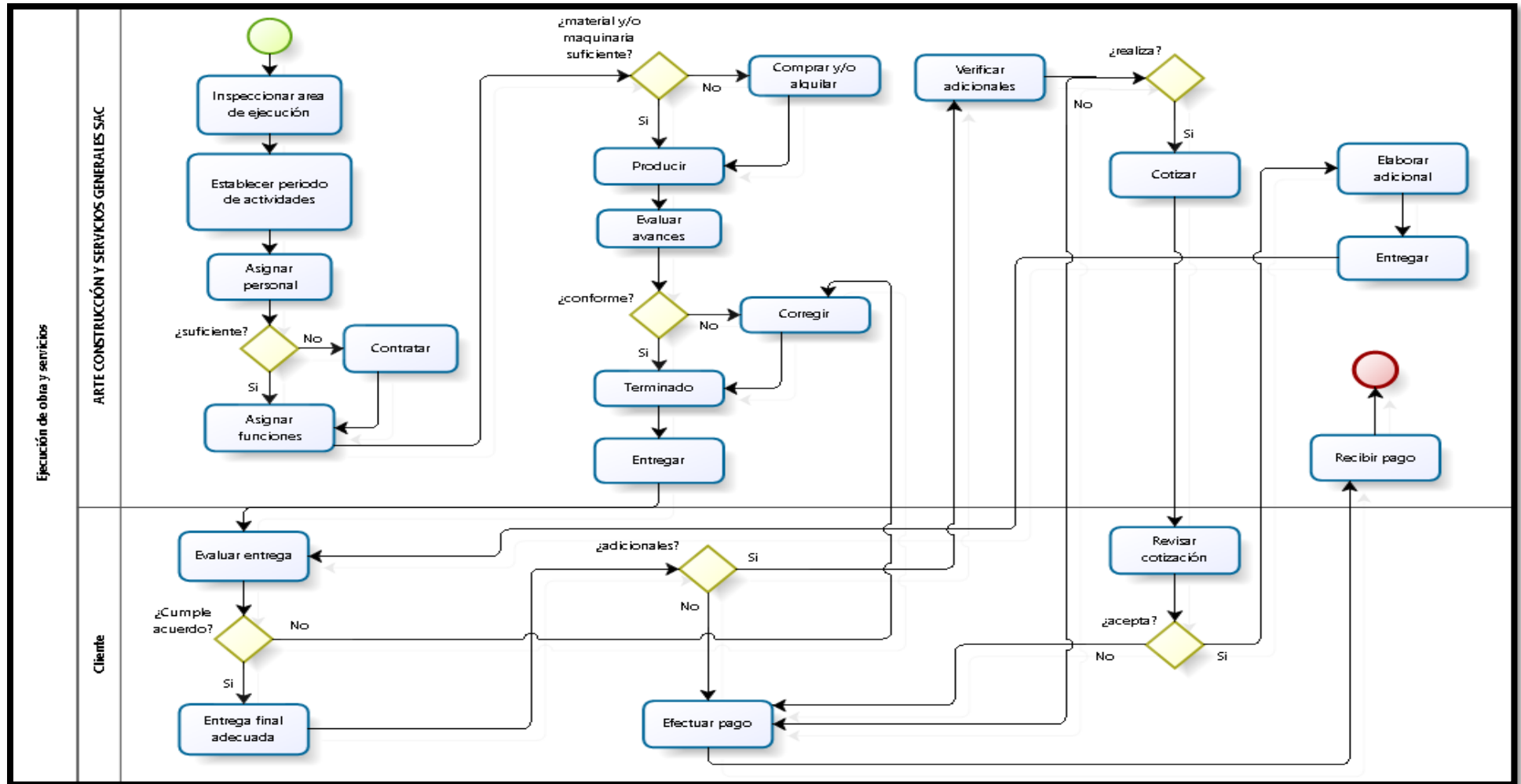


Figura 9. Flujo para la ejecución de obras y servicios
 Fuente: Elaboración propia, 2017.

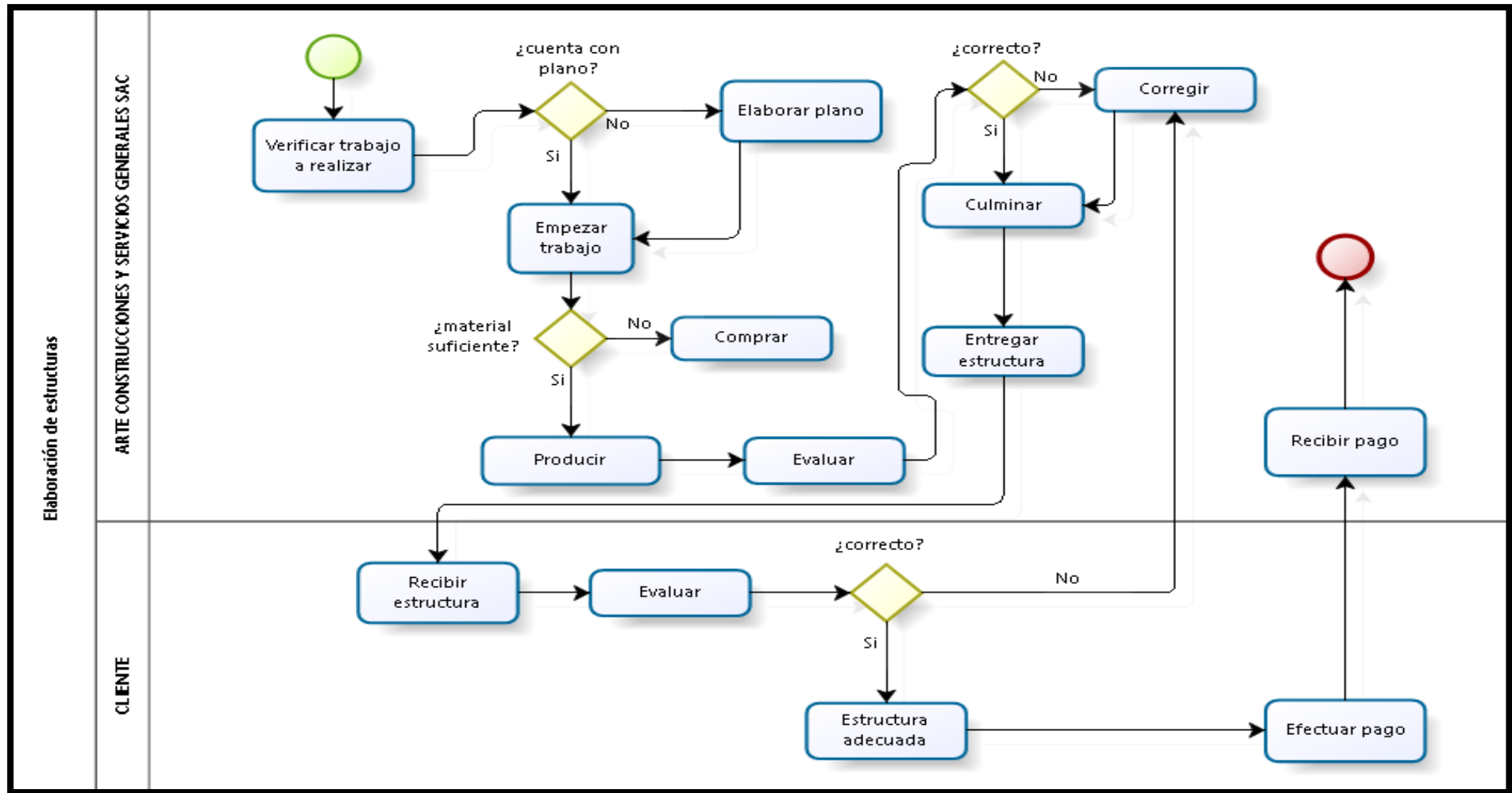


Figura 10. Flujo para la elaboración de estructuras
 Fuente: Elaboración propia, 2017

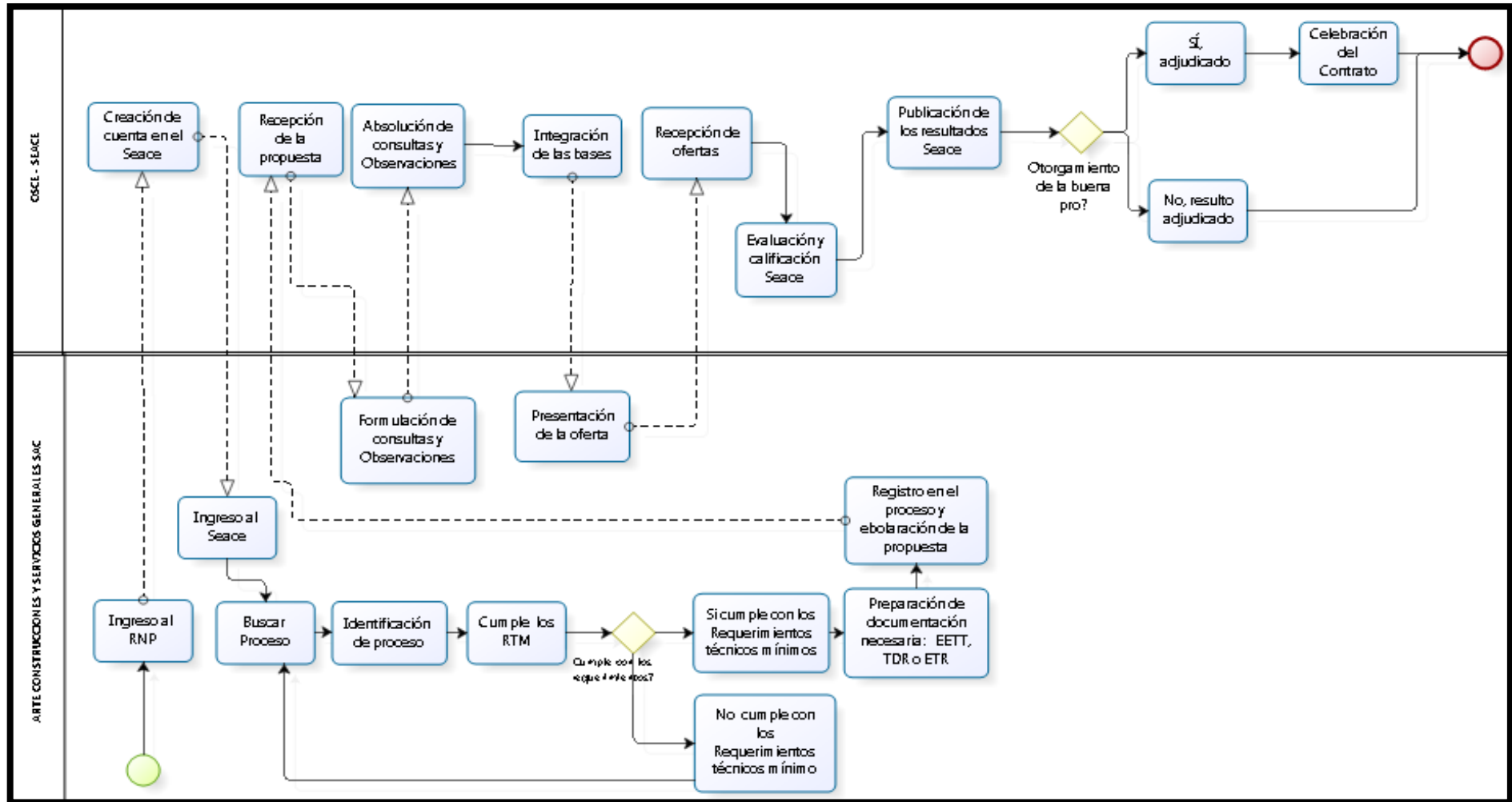


Figura 11. Flujograma de procedimiento general de contratación pública
 Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 8

FODA de la empresa Arte Construcciones y Servicios Generales SAC

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Calidad en los bienes y servicios Maquinarias adecuadas Cumplimiento de los períodos establecidos Buenas relaciones con los clientes Personal obrero capacitado Encontrase inscrito en el RNP	Encontrase habilitado para contratar con el estado Demanda creciente en el mercado Crédito por parte de entidades financieras Participar en proyectos de mayor envergadura Obtener experiencia en el sector público
DEBILIDADES	AMENAZAS
Personal no capacitado en los temas de contrataciones con el estado No contar con asesoría jurídica en procesos de contratación pública Inexistencia de un manual de contratación pública para su personal El nombre de la empresa no es recordado	Gran cantidad de empresas en su rubro No contar con maquinarias modernas Empresas que oferten menores precios Empresas posicionadas

Nota: Elaboración propia, 2017.

3.2 Alternativas de mejora

De acuerdo a la problemática planteada la mejor alternativa a desarrollar es la elaboración de una propuesta de un manual de contrataciones del Estado para mejora el posicionamiento empresarial en la empresa Arte Construcciones y Servicios Generales SAC

La propuesta del manual tendrá la siguiente estructura:

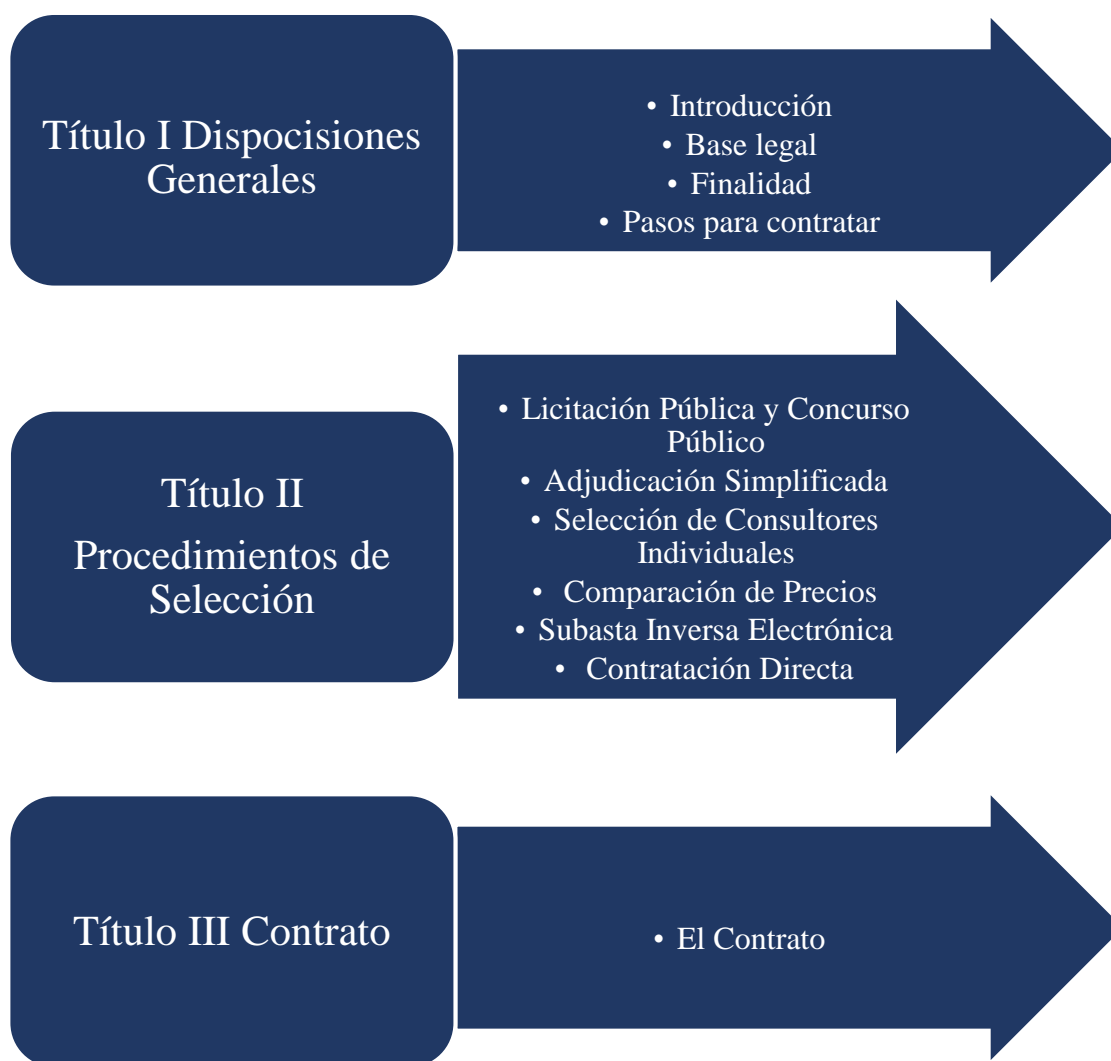


Figura 12. Estructura de la propuesta del manual de contrataciones del Estado para Arte Construcciones y Servicios Generales SAC

Fuente: Elaboración propia, 2017.

A continuación, se realiza una descripción de cada capítulo a desarrollar en la propuesta del manual:

Capítulo I: Disposiciones Generales. En este capítulo se desarrollará una breve introducción sobre la propuesta del manual de contrataciones del Estado, conocer la base legal actual, la finalidad que tiene el uso y guía de los pasos para contratar según el portal del OSCE.



Figura 13. Capítulo I de la propuesta del manual de contrataciones del Estado
Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo 2: Procedimientos de selección. En este capítulo se dará a conocer los tipos de procedimientos de selección, el funcionamiento, condiciones de aplicación. Se explicará los pasos a desarrollar mediante un flujograma y una descripción de los procesos, todo ello para una mejor comprensión del personal de la empresa.

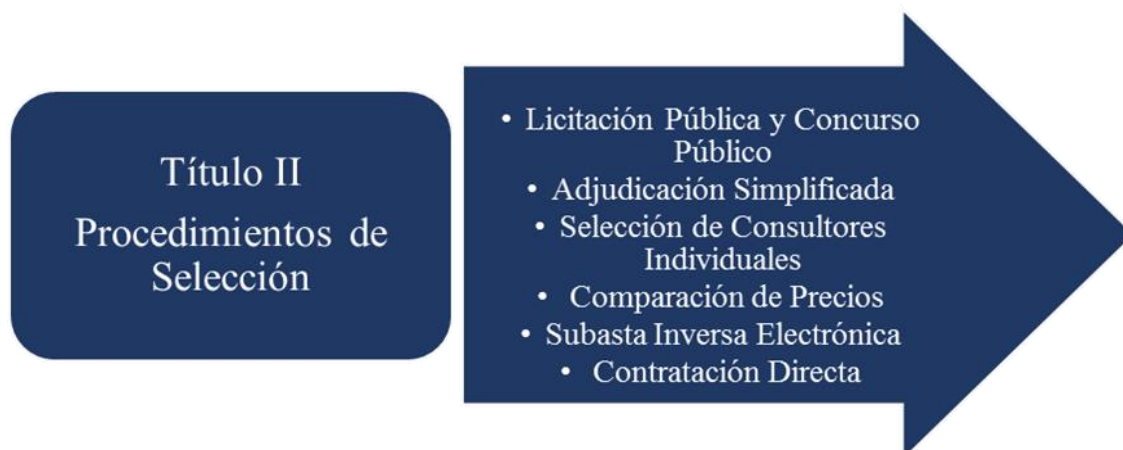


Figura 14. Capítulo II de la propuesta del manual de contrataciones del Estado
Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo III Contrato: En este capítulo se dará a conocer el concepto de contrato, las obligaciones, los requisitos para perfeccionar el contrato



Figura 15. Capítulo II de la propuesta del manual de contrataciones del Estado
Fuente: Elaboración propia, 2017.

3.3 Propuesta de un manual de contrataciones del Estado - Arte Construcciones y Servicios Generales SAC

3.3.1 TÍTULO I: Disposiciones Generales

3.3.1.1 *Introducción:*

La propuesta de un manual de contrataciones del Estado ayudará al personal, a resolver las interrogantes existentes referentes a los tipos de procedimiento de selección y al proceso que sigue cada tipo de procedimiento.

Con el uso y estudio de este manual se logrará capacitar al personal y brindarle los conocimientos necesarios para la contratación pública.

3.3.1.2 *Base Legal*

Las bases legales de la propuesta del manual de contrataciones del estado, está fundamentada en la Ley de Contrataciones del Estado Ley N° 30225, modificada por Decreto Legislativo N° 1341 y el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado aprobado mediante D.S N° 350-2015-EF, modificado por Decreto Supremo N° 056-2017-EF.

3.3.1.3 *Finalidad*

La finalidad del presente manual es que el personal de la empresa Arte Construcciones y Servicios Generales SAC, participe en los procedimientos de selección de manera eficaz y eficiente, con el objetivo de lograr obtener la buena pro y participar en proyectos de mayor envergadura, obteniendo un mejor posicionamiento empresarial.

3.3.1.4 Pasos para contratar con el Estado

Se puede definir en cuatro:

Inscribirse en el Registro Nacional de Proveedores (RNP): Para participar de los procesos de convocatorias de una contratación, es indispensable estar inscrito y con habilitación vigente en el RNP, para ello se debe llenar una ficha de inscripción electrónica escogiendo una modalidad de contratación, se deberá pagar el valor requerido según el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) del OSCE para el registro.

Buscar en el procedimiento de interés: Se debe realizar la búsqueda de los procedimientos dentro del portal de SEACE, identificando dentro de las oportunidades, la más adecuada para participar.

Participar del procedimiento de selección: Se participa realizando la inscripción y siguiendo las etapas que contiene y que se detallan en el cronograma establecido.

Firma de contrato: La entidad que resulta adjudicada deberá cumplir con los requisitos establecidos dentro de las bases del procedimiento para poder llevar a cabo la contratación.

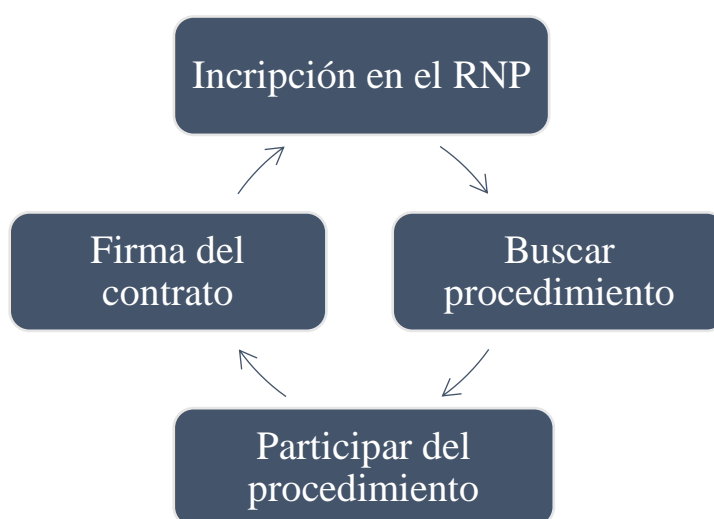


Figura 16. Pasos para contratación del Estado
Fuente: *Elaboración propia, 2017.*

3.3.2 TÍTULO II: Procedimientos de selección

Hay siete tipos de procedimientos de selección en las contrataciones del estado, los cuales se detallará a continuación:

3.3.2.1 Licitación Pública y Concurso público:

El procedimiento de Licitación Pública se utiliza para la adquisición de obras y bienes, los topes establecidos para: Obras \geq 1'800,000 y Bienes \geq 400,000.

En el caso de Concurso Público es utilizado para contratar servicios y modalidades mixtas que son las prestaciones de los servicio y obras de forma conjunta, el tope establecido es de \geq 400,000. (Régimen General – Ley N° 30225 Año Fiscal 2017 y en soles, Dirección del SEACE – OSCE)

En el caso de la licitación con precalificación se lleva a cabo cuando se maneja un presupuesto de obras mayor o igual a veinte millones (s/.20'000,000.00) de nuevos soles. Con la finalidad de preseleccionar a proveedores con calificación para llevar a cabo el monto ejecutado, en este caso la entidad se encarga de escoger e invitar a los proveedores que estén más calificados para poder llevar a cabo este tipo de contratación, al ser convocados llevan el proceso de igual manera desde la presentación de la propuesta hasta obtención de un adjudicado.

El comité de selección se encarga de verificar si los proveedores cumplen con los requisitos de capacidad legal, solvencia económica, etc.

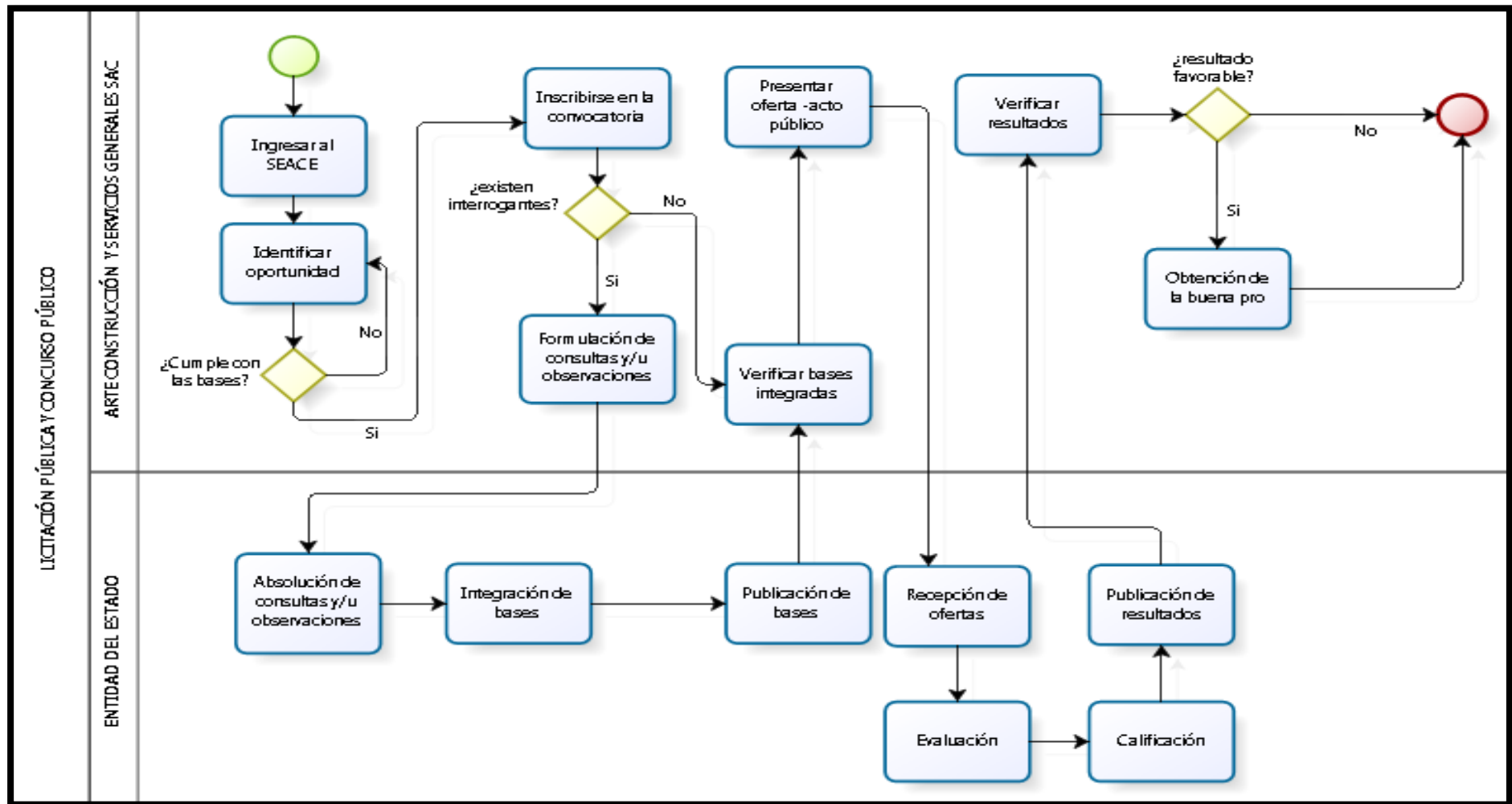


Figura 17. Procedimiento de Selección: Licitación Pública y Concurso Público
 Fuente: Elaboración propia, 2017.

La figura 17, describe los procesos para participar de las convocatorias en las cuales se debe Ingresar al SEACE, ahí se encontrarán diversas ofertas. Se identifica la mejor oportunidad para la empresa, de no ser así se continúa con la búsqueda hasta encontrar el procedimiento de interés.

Al seleccionar el procedimiento se verifica la información, el cronograma con las etapas y las bases de la convocatoria, para poder continuar es indispensable cumplir con lo requerido en las bases, para que la empresa Arte Construcciones y Servicios Generales SAC, tenga la oportunidad de ser adjudicado. De cumplir con lo indicado se procede a inscribir como participante.

Si es que se detecta dentro de las bases algunas acotaciones o interrogantes se formulan las consultas y/u observaciones correspondientes y se presentan en la fecha y hora que se indique en el cronograma.

El OSCE emite pronunciamiento sobre las consultas y/u observaciones generadas, cuando corresponda, ante su pronunciamiento no hay interposición de recurso administrativo alguno.

Cuando en el SEACE la entidad solicitante del procedimiento de selección adjunte las bases integradas, se debe formular la propuesta y presentarse considerando aquellas y sus nuevas modificaciones en caso se hayan generado, en el lugar y hora indicado en el cronograma.

La presentación de las ofertas se realiza mediante un acto público en el cual se cuenta con la presencia de un notario, el comité de selección llama a los participantes a presentar sus ofertas según su orden de registro, y anuncia la oferta y verifica la documentación requerida. Devolviendo las ofertas que no estén en el rango del valor referencial.

En la etapa de la evaluación solo serán evaluadas las ofertas que cumplan con las características mencionadas en las bases, para determinar el mejor puntaje.

El ganador se identificará con el puntaje más alto, tras verificar los resultados publicados en el SEACE y en caso fuera satisfactorio se recibe la buena pro por parte de la Entidad y una vez consentido se realiza la firma del contrato.

3.3.2.2 Adjudicación Simplificada

La adjudicación simplificada se emplea para contratar bienes, obras y servicios en general, consultorías en general y consultorías de obras, exceptuando los servicios de consultores individuales.

El presupuesto empleado en obras para este tipo de contratación es: > de s/. 32,400 y < a s/. 1'800,000 soles. El presupuesto establecido para la contratación de bienes es: > a s/. 32,400 soles y < de s/. 400,000, para la contratación de servicios y consultorías: > de s/. 32,400 y < a s/. 400,000 soles. (Régimen General – Ley N° 30225 Año Fiscal 2017 y en soles, Dirección del SEACE – OSCE)

En este procedimiento en las contrataciones de servicios generales, las obras y los bienes, la presentación de las ofertas por parte de los proveedores y la apertura de sobres puede desarrollarse mediante un acto público como privado.

Si nos referimos a consultorías en general o de obras, el presentar las ofertas, abrir los sobres económicos y brindar la buena pro, se puede desarrollar en un acto público o privado

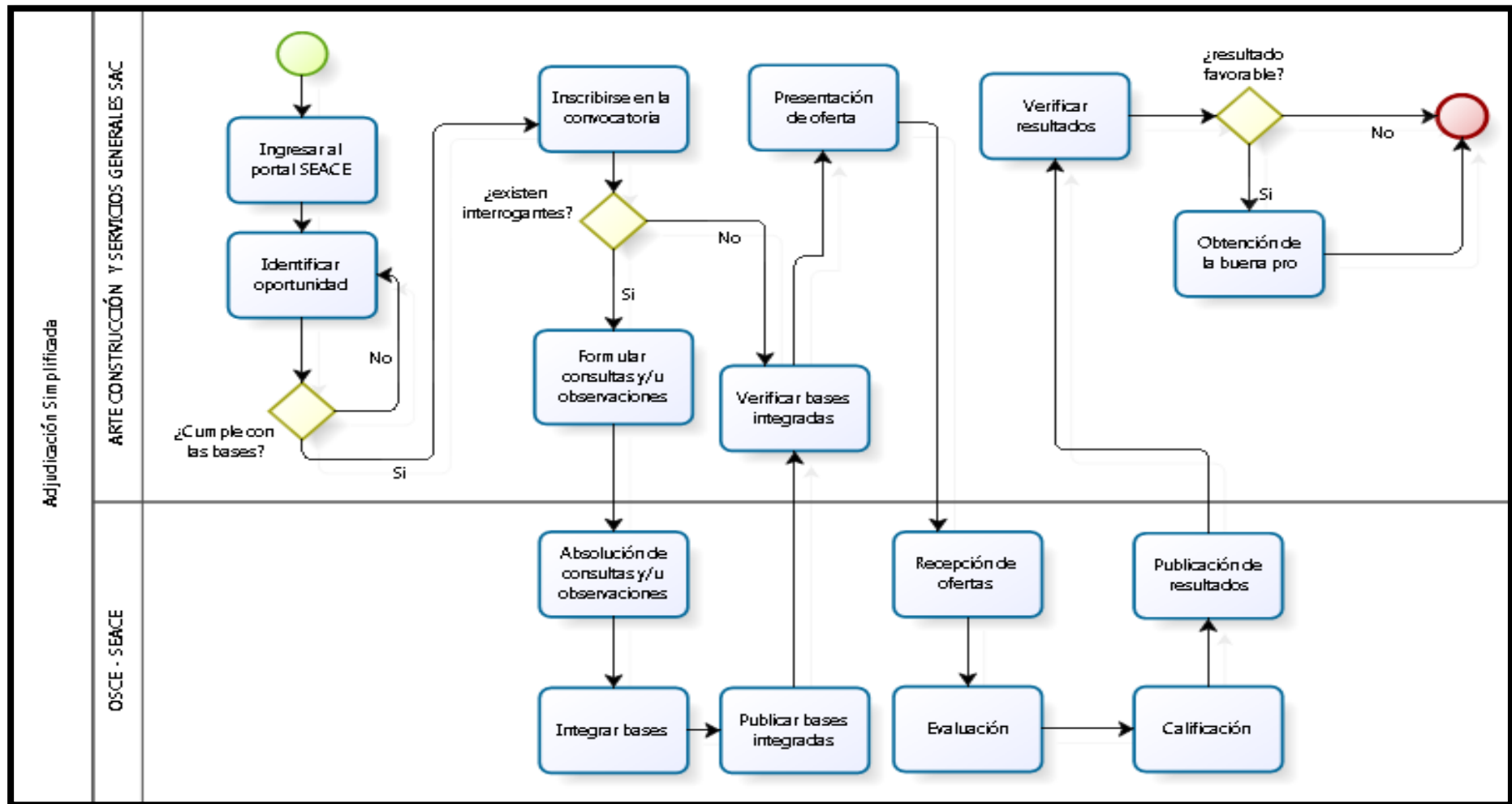


Figura 18. Procedimiento de Selección: Adjudicación Simplificada
 Fuente: Elaboración propia, 2017.

La figura 18, describe que para participar del proceso de Adjudicación Simplificada se necesita acceder al SEACE, se debe contar con habilitación vigente en el RNP.

Se busca el proceso de interés hasta identificar la oportunidad más adecuada, es indispensable poder satisfacer las necesidades que se detallan en las bases de la convocatoria para tener la oportunidad de ser el caso de obtener la buena pro, asumiendo que Arte Construcciones y Servicios Generales SAC cumple con las bases estipuladas se inscribe en el proceso, de no ser así hay que continuar la búsqueda de otra convocatoria.

Se debe leer completamente y analizar las bases de la convocatoria y lo que se solicita en estas, si es que existiera alguna consulta, observación o supuesta vulneración a la norma de las contrataciones, las hace efectiva en el proceso de formulación de consultas y/u observaciones. En el cronograma del proceso se detallan la fecha y hora en donde se pueden recibir esta documentación debe ser presentada de manera presencial.

Si hay formulación de observaciones y/o consultas en el proceso de contratación, deben ser absueltas por el comité de selección. Después de absolver estas, la Entidad procede a la integración de las bases, las cuales deben ser sellada y visado como afirmación de las reglas definidas de las bases del procedimiento de selección, posterior a esto se realiza la publicación en el SEACE y los participantes deberán proceder a presentar sus propuestas técnica y económica, y requiere ser presentada en la fecha y hora que se indique en el cronograma en la Unidad de trámite documentario.

La Entidad entrega al participante un cargo de recepción de la oferta en la cual está la hora y fecha.

Evaluarán la documentación recibida por los participantes, determinando la mejor propuesta, esta debe cumplir con las bases, con los requerimientos solicitados y tener una propuesta económica más favorable para el Estado.

Luego de revisar las ofertas, se sube la calificación otorgada a cada participante en el portal SEACE, resultado ganador el que contemple el mayor puntaje. En el caso de que haya un empate en los bienes, servicios y obras, se determina el orden de prelación bajo los siguientes supuestos: Las microempresas y pequeñas empresas que estén conformadas por personas con discapacidad y que lo acrediten o a través del sorteo.

Cuando el otorgamiento de la buena pro está siendo desarrollado en acto privado, la aplicación del criterio que debe ser fundamental para el desempate, se debe contar con la citación oportuna de los participantes los cuales han empatado. En caso se haya realizado en un acto público, el criterio de desempate se realiza en el acto. Por su parte la empresa debe verificar los resultados en el SEACE de obtener la buena pro y pasado el plazo de consentimiento se firma el contrato.

3.3.2.3 Selección de Consultores Individuales.

Este tipo de procedimiento se lleva a cabo para poder contratar a la persona con las mejores cualidades, que tenga la experiencia necesaria, y que cumpla lo solicitado. El presupuesto establecido para este procedimiento es: > a s/. 32,400 y < a s/. 40,000 soles. (Régimen General – Ley N° 30225 Año Fiscal 2017 y en soles, *Dirección del SEACE – OSCE*)

En este tipo de procedimiento lo que prioriza es la experiencia laboral y las calificaciones de la persona interesada, no se puede contratar para consultorías de obras.

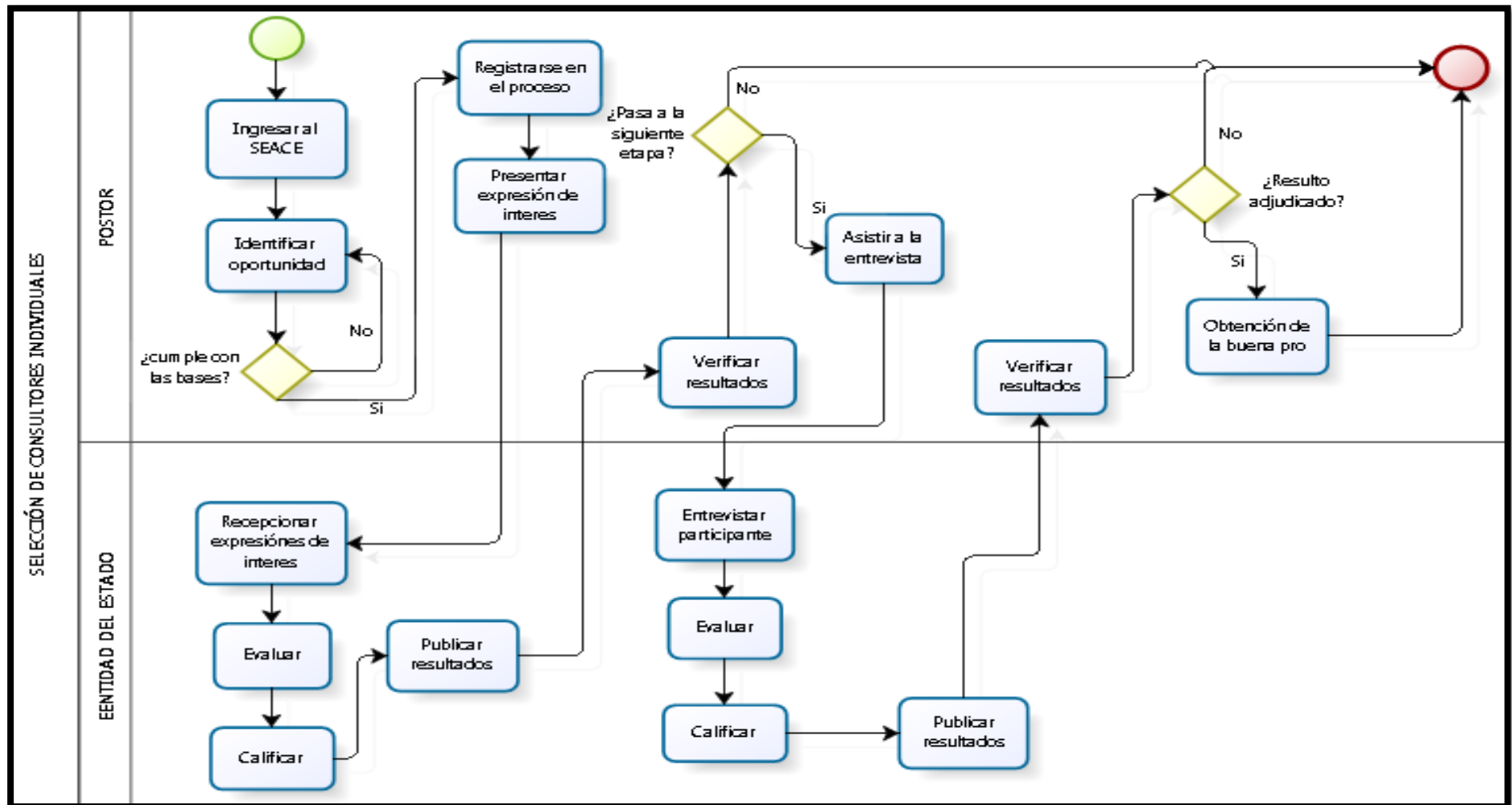


Figura 19. Procedimiento de Selección: Selección de Consultores Individuales
Fuente: Elaboración propia, 2017.

La figura 19, describe que para poder participar se debe ingresar al SEACE y buscar la oportunidad donde se siga este tipo de procedimiento, al identificarlo se verifican las bases.

Se tiene que cumplir necesariamente con el perfil solicitado para poder participar de la convocatoria, si se cumple con el perfil se inscribe en el proceso de manera virtual.

En el cronograma se verifica la fecha y hora en donde el participante debe presentar su expresión de interés esta debe de contener toda la documentación requerida que se solicitó en las bases del proceso, tras presentar la propuesta se debe contar con un cargo que respalde la recepción de la documentación por parte de la entidad.

La entidad se encarga de evaluar y calificar todas las expresiones de interés recibidas, identificando que se cumpla con el perfil solicitado, otorgará un puntaje y subirá el resultado al portal SEACE, el participante debe de revisar los resultados de la evaluación esperando ser requerido para el proceso de entrevistas, si es admitido, debe de asistir en la fecha y hora indicada.

La entidad evaluará en la entrevista si el perfil presentado por el participante y su experiencia es verídico, también evaluará las habilidades, cualidades y capacidades del participante, tras culminar con las entrevistas otorgará un puntaje y subirá los resultados en el portal SEACE. El participante debe ingresar al portal para verificar los resultados que serán presentados en la fecha que indique el cronograma, si el resultado es satisfactorio se recibe la buena pro, se finaliza con la firma del contrato. En este procedimiento la empresa Arte Construcciones y Servicios Generales no realiza participación alguna.

3.3.2.4 Comparación de Precios:

Es utilizado para la contratación de bienes y servicios, diferentes a los de consultoría. En este tipo de procedimiento la Entidad contratante tiene que corroborar que los bienes o servicios sean de disponibilidad inmediata, se comercialicen de manera estándar y que no se fabriquen siguiendo alguna especificación.

Para la contratación de bienes y servicios el presupuesto establecido es: > a s/. 32,400 y < de s/. 40,000 soles. (Régimen General – Ley N° 30225 Año Fiscal 2017 y en soles, *Dirección del SEACE – OSCE*)

El proceso se desarrolla por parte de la Entidad pública, no se realiza un procedimiento de convocatoria.

Cuando se identifica la necesidad y se realiza el requerimiento, el Órgano que está encargado de las contrataciones, tiene que realizar un informe en el cual se detalle que se están cumpliendo las condiciones necesarias para la utilización de este procedimiento de selección.

En este procedimiento de selección se debe de obtener un mínimo de 3 cotizaciones y verificar que el proveedor cuente con su RNP vigente y no esté impedido de trabajar con el Estado, las cotizaciones con menor precio son las que obtienen la buena pro, pero en caso de haber un empate, a través de un sorteo se elige al proveedor ganador de este procedimiento.

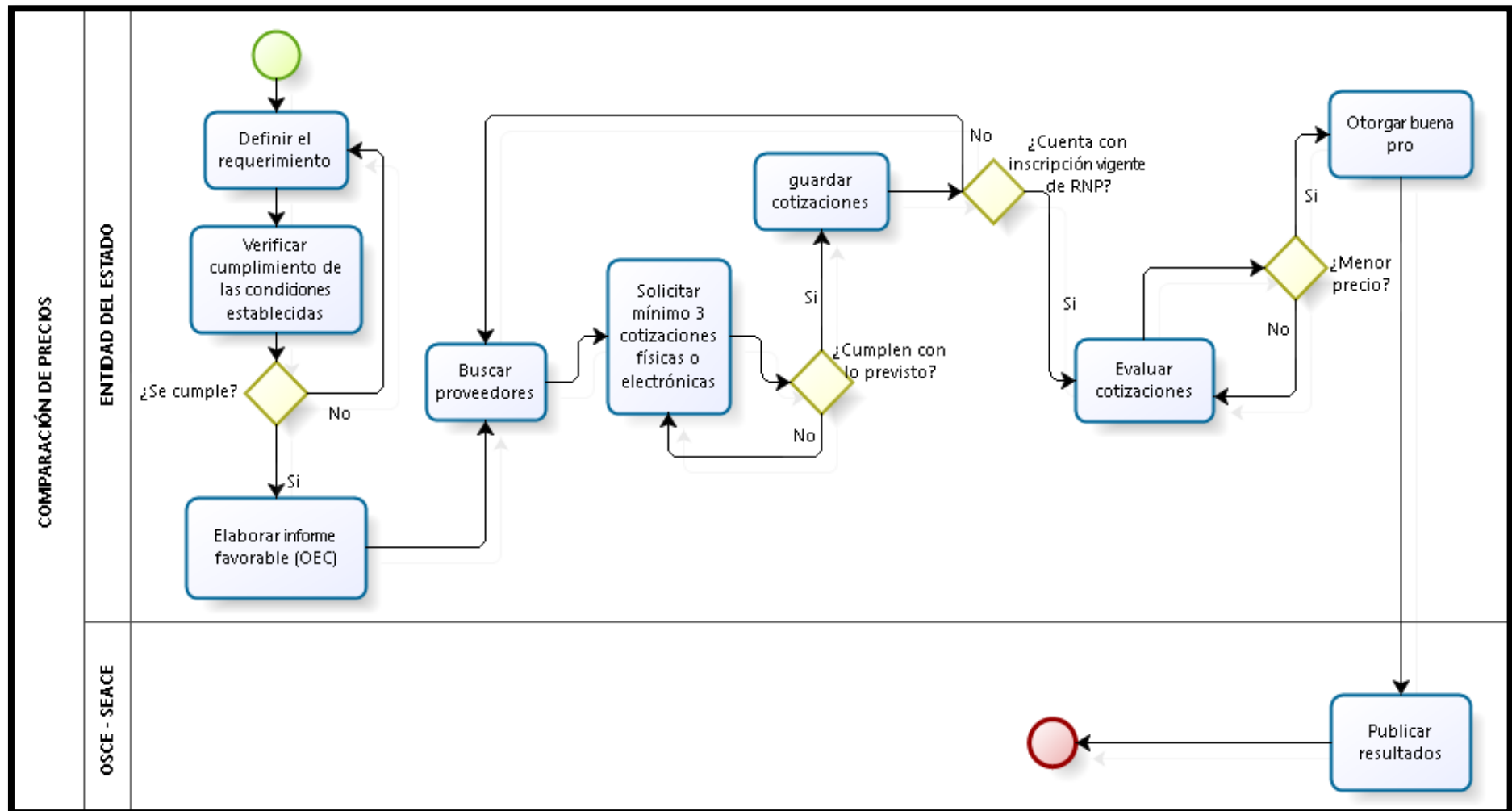


Figura 20. Procedimiento de Selección: Comparación de Precios
 Fuente: Elaboración propia, 2017.

La figura 20, describe el proceso que se lleva a cabo en este tipo de procedimiento donde en primera instancia se debe identificar el requerimiento de los bienes o servicios, y verificar que cumplan las condiciones, es decir de disponibilidad inmediata, que no se fabriquen siguiendo especificaciones para que de esta manera el órgano encargado de las contrataciones realice un informe favorable, de que sí se cumplen las condiciones para utilizar este procedimiento.

La Entidad del Estado realiza la búsqueda de proveedores solicitando cotizaciones, ya que este procedimiento debe obtener como mínimo 3 cotizaciones por cada requerimiento, las cuales deben de cumplir lo previsto y contar con el RNP vigente. Ellos evalúan las ofertas y gana la que cumpla con lo mencionado y oferte el menor precio, otorgándole la buena pro y realizando la publicación del resultado en el SEACE y si corresponde la solicitud de cotización, las cotizaciones obtenida y el acta de buena pro.

3.3.2.5 Subasta Inversa Electrónica

Es utilizada para adquirir bienes y servicios comunes que tengan una ficha técnica y que estén en el Listado de Bienes y Servicios Comunes.

El presupuesto empleado para la contratación de bienes es: > a s/. 32,000 nuevos soles, y para la contratación de servicios y/o consultorías de obras y en general se emplea el mismo presupuesto. (Régimen General – Ley N° 30225 Año Fiscal 2017 y en soles, *Dirección del SEACE – OSCE*)

Este tipo de procedimiento busca obtener el proveedor que realice la menor oferta en el período, todos los participantes deben de cumplir con la ficha técnica. La subasta se realiza mediante el SEACE.

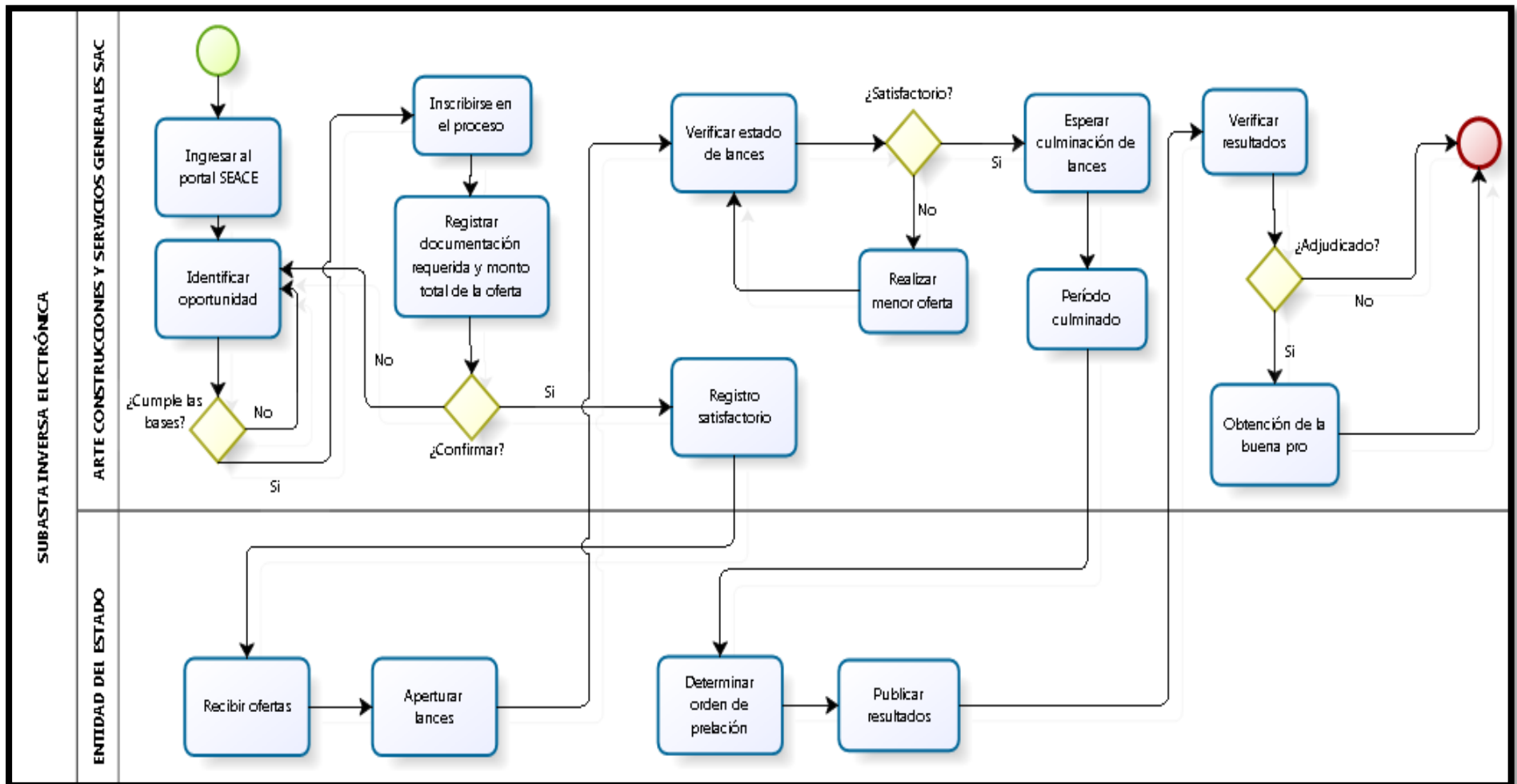


Figura 21. Procedimiento de Selección: Subasta Inversa Electrónica
 Fuente: Elaboración propia, 2017.

La figura 21, describe que para iniciar el proceso la empresa debe ingresar al SEACE, buscar e identificar la oportunidad, en la cual se debe de cumplir con las bases y características de las fichas técnicas.

Al inscribirse deben de aceptar las condiciones del uso del sistema para poder ser participante del procedimiento. Para registrar su oferta en el SEACE y consignar los datos del representante y adjuntar su archivo digital de la oferta según las bases y anexar las declaraciones juradas.

La Entidad del Estado recibe todas las ofertas, habilitando así la etapa de lances, el participante debe verificar en el SEACE el estatus de los lances y la última oferta menor realizada por un postor, en caso que el participante pueda mejorar la oferta, lo realizará y el estatus se actualizará a la oferta menor realizada, si por otro motivo no puede mejorar la oferta no resultará adjudicado.

El proceso de lances tiene una duración mínima de 2 horas en el transcurso de 08:00 am hasta 06:00 pm pudiendo ampliarse la duración en el caso las ofertas sigan mejorando.

Al culminar el proceso de lances se determinará un orden de prelación por la Entidad convocante, este contendrá las ofertas realizadas según el monto de su último lance.

El ganador se conoce mediante el sistema al establecer un reporte con los resultados de los movimientos del periodo de lance, visualizando el ultimo monto ofertado. El participante deberá verificar en el SEACE los resultados de la subasta, de encontrarse ganador obtendrá la buena pro y finalizará con la firma del contrato, en caso de empate el sistema realiza automáticamente un sorteo.

3.3.2.6 Contratación Directa

Este tipo de procedimiento se emplea bajo supuestos o condicionales, encargándose así la Entidad del Estado de contratar directamente con el proveedor. Para este tipo de procedimiento se emplea un presupuesto > a s/. 32,400 nuevos soles, en bienes, obras, servicios. (Régimen General – Ley N° 30225 Año Fiscal 2017 y en soles, Dirección del SEACE –OSCE)

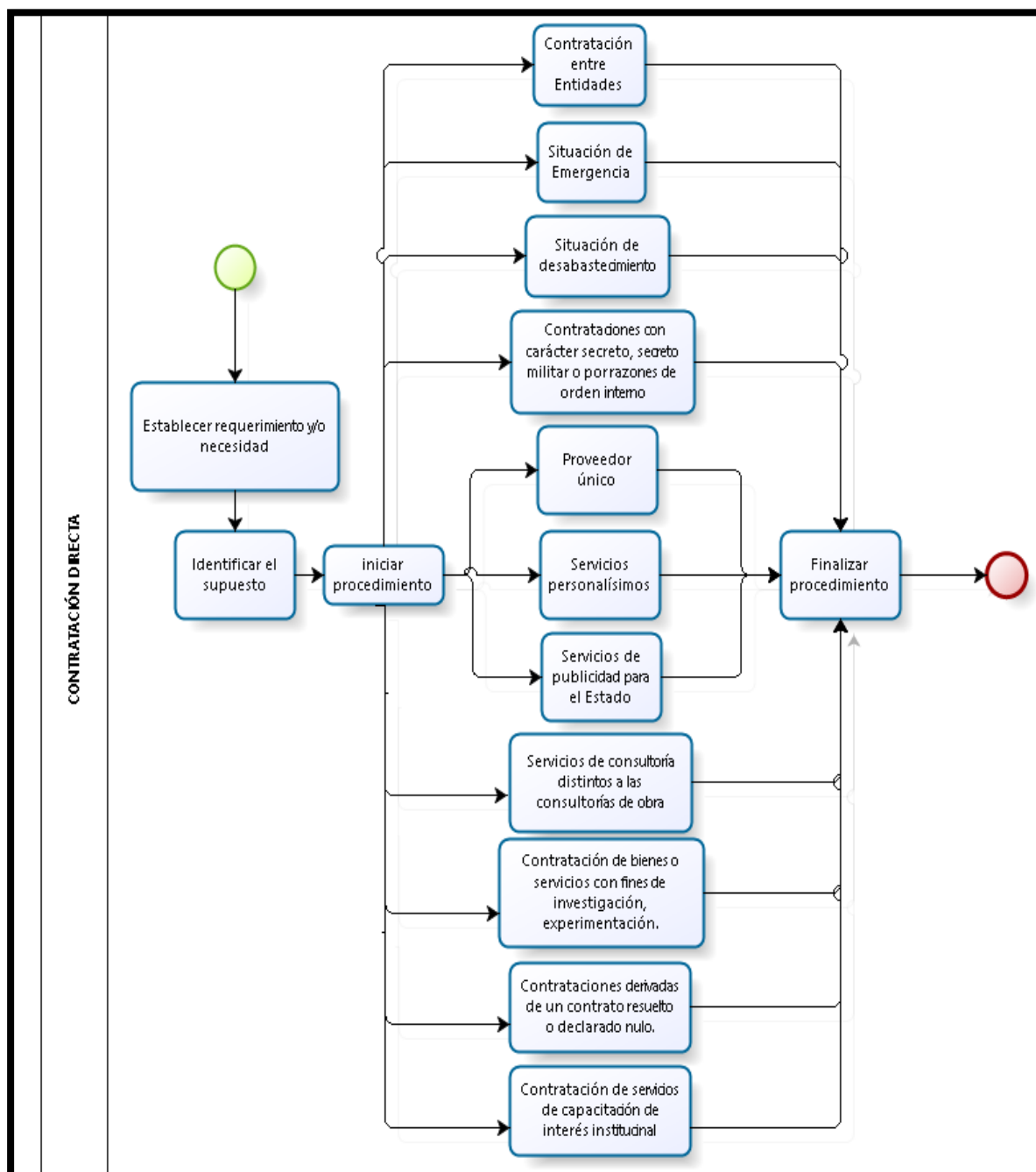


Figura 22. Procedimiento de Selección: Contratación Directa
Fuente: Elaboración propia, 2017

La figura 22, describe que, para utilizar este procedimiento en el cual se puede contratar directamente con un proveedor hay que establecer el requerimiento y si cumple con los supuestos mencionados es viable.

3.3.3 TÍTULO III: El contrato

3.3.3.1 *Contenido del Contrato*

El contrato debe contener, la documentación del procedimiento de selección que defina las reglas determinantes, la propuesta ganadora, y el documento que establezca las obligaciones de ambas partes. Incluye bajo responsabilidad cláusulas de garantías, anticorrupción, solución de controversias, resolución en caso de incumplimientos. En lo que respecta a obras cláusulas en caso de riesgos. Si se incumple las cláusulas establecidas durante la ejecución contractual da inicio a que la Entidad pueda resolver el contrato.

3.3.3.2 *Obligación de contratar*

Cuando se obtiene la buena pro por parte de la Entidad y el proveedor adjudicado, están obligado a contratar, salvo que en la Entidad haya un recorte presupuestal menor al establecido por el procedimiento o desaparezca la necesidad del servicio. En el caso del postor la negativa es válida solo si se trata por imposibilidad física, sino será pasible de sanción.

3.3.3.3 *Perfeccionamiento del contrato*

El contrato se perfecciona con la suscripción del documento que lo contiene, puede ser también perfeccionado con la recepción de una orden de servicio o una orden de compra para el tipo de procedimiento: Subasta Inversa Electrónica y Adjudicación Simplificada en bienes y servicios en general siempre que el valor referencial no exceda de los S/100 000. 00.

En la comparación de precios el contrato se perfecciona perpetuamente a través de la recepción de orden de servicio u orden de compras.

3.3.3.4 *Requisitos para perfeccionar el Contrato*

Para llevar a cabo el perfeccionamiento del contrato, el proveedor al que se le otorga la buena pro además de presentar la documentación requerida en el procedimiento de selección también debe de presentar las garantías, salvo en casos de excepción, de ser el caso el contrato de consorcio, el Código de cuenta interbancario (CCI), documentación en la cual conste que se cuenta con facultades para perfeccionar el contrato cuando corresponda.

Aquellos requisitos no se exigen cuando el contratista sea de otra Entidad, en cualquier procedimiento de selección, exceptuando a empresas del Estado.

3.3.3.5 *Contrato de consorcio*

Se formaliza con la firma de cada representante ante un notario, designando en el documento al representate común.

No hay eficacia legal en las acciones realizadas por personas distintas al representante común.

3.3.4 Programa de capacitación

Tabla 9

Plan de capacitación para la empresa Arte Construcciones y Servicios Generales SAC

Plan de capacitación en la propuesta del manual de contrataciones del Estado para la empresa Arte Construcciones y Servicios Generales SAC	
Lugar de capacitación	La empresa
Dirigido por:	Un especialista en Contrataciones del Estado
Tipo de capacitación:	Instructiva Conocimiento de la propuesta del manual de contrataciones del estado. Conocer las bases legales Identificar los pasos para contratar Identificar los tipos de procesos de selección mediante flujogramas.
Objetivos:	Aplicación de la propuesta del manual de contrataciones del estado Participar en los procesos de selección Obtener la buena pro en convocatorias en las cuales participe la organización
Materiales:	Se brindará una copia de la propuesta del manual de contrataciones del estado por asistente. Cuadernillo, lapiceros.
Duración:	La capacitación durará 03 horas.

Nota: Elaboración propia, 2017.

3.3.5 Diagrama de GANT

Tabla 10

Diagrama de GANT, período de actividades.

	Nombre de tarea	Duración	Inicio	Fin	Predecesor	Nombre del Recurso
1	ARTE CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS GENERALES SAC	30 días	lunes 16/10/17	viernes 24/11/17		
2	Identificación de las necesidades de los trabajadores del área de logística	7 días	lunes 16/10/17	martes 24/10/17		ACT1
3	Análisis situacional	4 días	lunes 16/10/17	jueves 19/10/17		
4	Recopilación de información	1 día	viernes 20/10/17	viernes 20/10/17	3	
5	Mesa de dialogo	1 día	lunes 23/10/17	lunes 23/10/17	4	
6	Transformación de información a formato digital	1 día	martes 24/10/17	martes 24/10/17	5	
7	Diseño de programa de capacitación y solución	15 días	miércoles 25/10/17	martes 14/11/17	2	ACT2
8	Elaboración de propuesta de cronograma de capacitación	2 días	miércoles 25/10/17	jueves 26/10/17	6	
9	Observaciones y correcciones de cronograma de capacitación	1 día	viernes 27/10/17	viernes 27/10/17	8	
10	Aprobación de cronograma de capacitación	1 día	lunes 30/10/17	lunes 30/10/17	9	
11	Diseño de propuesta de manual de contrataciones del Estado	4 días	martes 31/10/17	viernes 03/11/17	10	
12	Observaciones de la propuesta de manual de contrataciones del Estado	1 día	lunes 06/11/17	lunes 06/11/17	11	
13	Correcciones de la propuesta de manual de contrataciones del Estado	2 días	martes 07/11/17	miércoles 08/11/17	12	
14	Aprobación de la propuesta de manual de contrataciones del Estado	1 día	jueves 09/11/17	jueves 09/11/17	13	
15	Diseño y elaboración de diapositivas didácticas	2 días	viernes 10/11/17	lunes 13/11/17	14	

16	Diseño de encuestas	1 día	martes 14/11/17	martes 14/11/17	15	
17	Ejecución del programa de capacitación	5 días	miércoles 15/11/17	martes 21/11/17	7	ACT3
18	Taller de casuística de contrataciones	2 días	miércoles 15/11/17	jueves 16/11/17	16	
19	Producción física de la propuesta de manual de contrataciones del Estado	1 día	viernes 17/11/17	viernes 17/11/17	18	
20	Entrega de propuesta de manual físico	1 día	lunes 20/11/17	lunes 20/11/17	19	
21	Desarrollo explicativo de diapositivas de la propuesta	1 día	martes 21/11/17	martes 21/11/17	20	
22	Evaluación y etapa final	3 días	miércoles 22/11/17	viernes 24/11/17	17	ACT4
23	Trabajos metodológicos prácticos	1 día	miércoles 22/11/17	miércoles 22/11/17	21	
24	Aplicación de encuestas	1 día	jueves 23/11/17	jueves 23/11/17	23	
25	Control de lo aprendido	1 día	viernes 24/11/17	viernes 24/11/17	24	

Nota: Elaboración propia, 2017.

La tabla 10, describe las tareas a desarrollar en el plan de actividades, está desarrollado en 30 días exceptuando los sábados y domingos, como días no laborables.

3.3.6 Presupuesto de elaboración

Tabla 11

Presupuesto de elaboración de actividades

ACTIVIDADES	CONCEPTOS A PRESUPUESTAR	PRESUPUESTO ESTIMADO MENSUAL
Identificación de las necesidades de los trabajadores del área de logística	Análisis situacional	S/ 800.00
	Recopilación de información	S/ 200.00
	Mesa de dialogo	S/ 200.00
	Transformación de información a formato digital	S/ 200.00
Diseño de programa de capacitación y solución	Elaboración de propuesta de cronograma de capacitación	S/ 400.00
	Observaciones y correcciones de cronograma de capacitación	S/ 200.00
	Aprobación de cronograma de capacitación	S/ 200.00
	Diseño de propuesta de manual de contrataciones del Estado	S/ 800.00
	Observaciones de la propuesta de manual de contrataciones del Estado	S/ 200.00
	Correcciones de la propuesta de manual de contrataciones del Estado	S/ 400.00
	Aprobación de la propuesta de manual de contrataciones del Estado	S/ 200.00
	Diseño y elaboración de diapositivas didácticas	S/ 400.00
	Diseño de Encuestas	S/ 200.00
Ejecución del programa de capacitación	Taller de casuística de contrataciones Especialista en contrataciones	S/ 600.00
	Producción física de la propuesta de manual de contrataciones del Estado	S/ 200.00
	Entrega de propuesta de manual físico	S/ 200.00
	Desarrollo explicativo de diapositivas de la propuesta	S/ 200.00
Evaluación y etapa final	Trabajos metodológicos prácticos	S/ 200.00
	Aplicación de encuestas	S/ 200.00
	Control de lo aprendido	S/ 200.00
TOTAL		S/ 6 200.00

Nota: Elaboración propia, 2017.

Las capacitaciones se desarrollarán de forma cuatrimestral el primer año y después según estime por conveniente la empresa.

CONCLUSIONES

Se propuso un manual de contrataciones del Estado para mejorar el posicionamiento empresarial de la empresa Arte Construcciones y Servicios Generales SAC. La propuesta de un manual de contrataciones del Estado mejora el posicionamiento empresarial, brindando el conocimiento necesario sobre las bases legales, identificando la finalidad de las contrataciones es decir las disposiciones generales, también los tipos de procedimientos de selección y el contrato con sus obligaciones. Esta propuesta de un manual de contrataciones es una propuesta de valor. Significa tener una herramienta que alineen los procedimientos a desarrollar por el área de logística, logrando con ello ingresar a un mercado que cuenta con proyectos de mayor envergadura y en sus redes sociales hacer ahínco su participación con el sector estatal.

Se determinó los tipos de procedimientos de selección del manual de contrataciones del Estado. Los tipos de procedimientos de selección son: Licitación Pública, Concurso Público, Adjudicación Simplificada, Selección de Consultores Individuales, Comparación de precios, Subasta Inversa Electrónica y Contratación Directa. Es necesario que la empresa, pueda conocer y utilizar ese conocimiento al momento de postular en una convocatoria pública.

Se identificó los principios del posicionamiento empresarial. Los principios del posicionamiento empresarial son: El principio de tener la meta correcta, la importancia del valor económico, distinguirse de su competencia y realizar interconexiones dentro de la organización. Lo cual la empresa Arte Construcciones y Servicios Generales SAC, debe tener en cuenta para mejorar el posicionamiento empresarial.

Se elaboró una propuesta de un manual de contrataciones del Estado para mejora el posicionamiento empresarial de la empresa Arte Construcciones y Servicios Generales SAC. Elaborar esta propuesta de un manual de contrataciones del Estado mejora el posicionamiento empresarial, brindando los lineamientos a seguir en las contrataciones del Estado. Se realizó la elaboración del manual a través de la creación de flujogramas donde se identifica la participación de la empresa y los procesos que esta realiza en los procedimientos de selección de contratación, lo cual permite que los trabajadores del área de logística de la empresa tengan una visión más clara y sencilla del proceso a desarrollar en las contrataciones públicas, logrando así una participación óptima en las convocatorias y publicando aquello en sus redes sociales y páginas web, lo cual contribuye al reconocimiento de sus clientes y proveedores y ser una empresa más atractiva para captar nuevos clientes, obteniendo un mejor posicionamiento empresarial, beneficiando a la empresa en ampliar su cartera de clientes, llegar al sector público, tener más experiencia sobre este sector y poder ofrecer sus bienes, obras y servicios

RECOMENDACIONES

A la Gerencia General de Arte Construcciones y Servicios Generales SAC, en base a la propuesta formulada de un manual de contrataciones del Estado que tiene como finalidad colocar a la empresa en un mejor posicionamiento empresarial se recomienda tener en cuenta las disposiciones generales del capítulo I que contiene principalmente la finalidad y las bases legales, debiendo considerar que estas no son estáticas es decir que se van agregando nuevas leyes, Decretos Supremos, Legislativos o que se modifican artículos de estos. Por lo cual se debe estar pendiente sobre estos cambios, ya que influyen directamente sobre el capítulo II y III donde se explica el proceso de los procedimientos de selección y el contrato con sus implicancias. De manera que esta propuesta siga siendo una herramienta de utilidad para la organización y que contribuya a lograr conseguir un mejor posicionamiento, haciendo que el personal del área de logística este comprometido y se le capacite de forma continua y también estén actualizados sobre los cambios que se puedan dar, para que cumplan de manera eficiente los objetivos institucionales.

A la Gerencia General de Arte Construcciones y Servicios Generales SAC, en base a los tipos de procedimientos de selección los cuales son: Licitación Pública, Concurso Público, Adjudicación Simplificada, Selección de Consultores Individuales, Comparación de precios, Subasta Inversa Electrónica y Contratación Directa, se recomiendan que estén actualizados sobre los topes establecidos por bienes, obras, servicios y consultorías de obras, según el tipo de procedimiento de selección. A su vez sobre la modalidad del desarrollo del proceso si es que hubiera cambios en las leyes establecidas.

A la Gerencia General de Arte Construcciones y Servicios Generales SAC, en base a identificar los principios del posicionamiento empresarial se recomienda tener en cuenta la implicación de estos, al hablar del principio de tener la meta correcta se aluce que se debe obtener un mejor retorno de la inversión, el principio de la importancia del valor económico que significa que el cliente está dispuesto a pagar el precio de tu producto y/o servicios sin objeciones por que satisface su requerimiento, el principio de distinguirse de la competencia con lo cual se logra mejorar el posicionamiento al ofertar una propuesta de valor y realizar interconexiones dentro de la organización para que los procesos se engloben en conjunto para realizar los objetivos. En sus redes sociales y en la página web colocar constantemente los proyectos que realizan, para mejorar de esta manera la imagen que los clientes tienen de la organización, lo cual implica mejorar el posicionamiento empresarial.

A la Gerencia General de Arte Construcciones y Servicios Generales SAC, en base a la elaboración de la propuesta de un manual de contrataciones del estado que tiene como finalidad colocar a la empresa en un mejor posicionamiento empresarial se recomienda mantener actualizado o realizar modificaciones en los flujogramas y lineamientos seguidos en las contrataciones del Estado, si es que hubiera modificaciones en las leyes vigentes. Ya que esta propuesta de un manual ha sido elaborada mediante la creación de flujogramas en donde se identifica la participación de la empresa Arte Construcciones y Servicios Generales SAC y los procesos que esta llevaría a cabo dependiendo del tipo de procedimiento de selección en la cual participe. Logrando de esta forma seguir los lineamientos vigentes para postular de una convocatoria pública, obteniendo la buena pro si cumple lo señalado en las bases integradas y logrando tener experiencia sobre el sector público, lo cual contribuye a mejorar su posicionamiento empresarial.

ELABORACIÓN DE REFERENCIAS

Libros

Coca, C. M (2007). *Importancia Y Concepto Del Posicionamiento Una Breve Revisión Teórica*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331007.pdf>

Kotler, P., Armstrong. G. (2012). *Marketing*. Recuperado de https://profdariomarketing//profdariomarketing.files.wordpress.com/2014/03/marketing_kotler-armstrong.pdf

Ortiz, L. O. (2010). *Manual de Procesos y Procedimientos Bases estratégicas y organizacionales*. Recuperado de http://www.adizesca.com/site/assets/g-manual_de_procesos_y_procedimientos_tomo1-lo.pdf

Porter, M. E. (2001). *Strategy and the Internet*. Recuperado de <https://profesores.virtual.uniandes.edu.co/~isis1404/dokuwiki/lib/exe/fetch.php?media=bibliografia:strategy-porter.pdf>

Stanton, W. J., Etzel. M. J y Walker B. J. (2007). *Fundamentos de marketing*. Recuperado de <https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>

Publicaciones periódicas

Publicaciones periódicas en versión electrónica

Ley del Código de Ética de la Función Pública. (2002, 13 de agosto). *El peruano*, Art. 6°, 4-6. Recuperado de http://www.osce.gob.pe/descarga/ley_y_reglamento_codigo_etica_funcion_publica.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (2015, 10 de diciembre). Decreto Supremo N° 350-2015-EF. Reglamento de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado. *El Peruano*. 568277. Recuperado de <http://busquedas.elperuano.pe/download/url/apru%20eban-reglamento-de-la-ley-n-30225-ley-de-contratacion-decreto-supremo-n-350-2015-ef-1321387-1>

Ministerio de Economía y Finanzas (2017, 19 de marzo). Decreto Supremo N° 056-2017-EF. Decreto Supremo que modifica el Reglamento de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, aprobado por el Decreto Supremo N° 350-2015-EF. *El Peruano*, Art.º 5-6, 6. Recuperado de http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/2017-Reg_DL1341/DS-056-MODIFICACIONES%20A%20L%20REGLAMENTO%20LEY%2030225.pdf

Poder Ejecutivo-Ministerio de Economía y Finanzas. (2017, 7 de enero). Decreto Legislativo N° 1341. Decreto Legislativo que modifica a la Ley N° 30225. Ley de Contrataciones del Estado. *El peruano*, Art.º 2, 22-27, 4-8. Recuperado de <http://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-legislativo-que-modifica-la-ley-n-30225-ley-de-con-decreto-legislativo-n-1341-1471548-1>

Poder Legislativo - Ministerio de Economía y Finanzas (2014, 11 de julio). Ley N° 30225. Ley de Contrataciones del Estado. *El peruano*, Art.º 1 y 52, 527446 y 527458. Recuperado de <http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/Ley%2030225%20Ley%20de%20contrataciones-julio2014.pdf>

Tesis

Aquipucho, L. S. (2015). *Control interno y su influencia en los procesos de adquisiciones y contrataciones de la Municipalidad distrital Carmen de la legua Reynoso – Callao, período: 2010-2012.* (Tesis de Maestría). Perú.: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Baquerizo, G. M. (2014). *Manual de procedimientos de contratación pública para la empresa municipal de construcción vial (EMUVIAL E.P), del Cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2014.* (Tesis de pregrado). Ecuador.: Universidad Estatal Península de Santa.

Barbarán, E. A. (2014). *Propuesta de manual para la administración de contratos de servicios de consultoría en obras viales.* (Tesis de Maestría). Perú.: Universidad de Piura.

Calero, M. P; Mora L. S. (2015). *Estrategia de posicionamiento de marca para mejorar la Competitividad de la empresa Ruli Rete SA de la ciudad de Montalvo, provincia de los Ríos.* (Tesis de pregrado). Ecuador.: Universidad Técnica de Babahoyo.

Chávez, D. C. (2011). *Estrategias de posicionamiento para incrementar la participación de mercado de la empresa Espacio Arquitectura y Construcción SAC. En la provincia de Trujillo* (Tesis de pregrado). Perú.: Universidad Nacional de Trujillo.

Nontol, F. A. (2012). *Planeamiento estratégico para mejorar el posicionamiento de la Caja Trujillo – Oficina de Huamachuco.* (Tesis de pregrado). Perú.: Universidad Nacional de Trujillo.

- Ortiz, G. E. (2013). *Elaboración de un manual de procedimientos para la elaboración de expedientes para contrataciones estatales para la empresa Laboratorios del Sur S.A.* (Tesis de pregrado). Perú.: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Otsuka, C. Y. (2015). *Marketing digital para el posicionamiento de los institutos superiores tecnológicos de lima metropolitana.* (Tesis doctoral). Perú.: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Rojas, A (2012). *Elaboración De Un Manual De Normas Y Procedimientos De los Libros Auxiliares De Compra, Para La Declaración Del I.V.A., De La Empresa Gsa Ingenieros, C.A.* (Título de Técnico). Venezuela.: Universidad Simón Bolívar
- Tome, A. H (2014). *Manual de procedimientos para la compra de bienes y servicios en la Corporación municipal de Cane, la Paz.* (Tesis de Maestría). Honduras.: Universidad Nacional Autónoma de Honduras.
- Vargas, E. J. (2016). *El branding y el posicionamiento de marca de las Mipymes en el sector calzado del distrito El Porvenir en el año 2016.* (Tesis de pregrado). Perú.: Universidad Cesar Vallejo.

Material electrónico

Blog

- Fajardo, O. (5 de enero de 2008). *El concepto de Posicionamiento en las empresas y estrategias para su desarrollo.* [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://fbusiness.wordpress.com/2008/01/05/el-concepto-de-posicionamiento-en-las-empresas-y-estrategias-para-su-desarrollo/>
- Flórez, D. C. (10 de octubre de 2006). *Importancia del posicionamiento empresarial* [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://carolitante.blogspot.pe/2006/10/impor>

tancia-del-posicionamiento.html

Gómez, G (11 de diciembre de 2001). *Manuales de procedimientos y su uso en control-interno*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>

Portal Institucional

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado. (2017). Visión, misión y principios, Perú. Recuperado de <http://portal.osce.gob.pe/osce/content/vision-mision-y-principios>

ANEXOS

Anexo 1: Fotografías publicitarias (Facebook)



Te gusta ▾ Siguiendo ▾ Compartir ...

ARTE CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS GENERALES SAC - Tingo María, Yurimaguas y Pucallpa

ACYSG SAC - Arte Construcciones y Servicios Generales
@acysg

Inicio
Información
Fotos
Ver más

Promocionar
Administrar promociones

Proyectos Tingo María, Yurimaguas y Pucallpa
15 fotos



PROYECTO - CIUDAD UNIVERSITARIA (HUANCAVELICA)

ACYSG SAC - Arte Construcciones y Servicios Generales
Publicado por Acysg Sac [?]
Te gusta esta página · 25 de junio de 2016 ·

Agregar una descripción En Huancavelica.

Etiquetar foto Editar

Me gusta Comentar Compartir

Escribe un comentario...
Presiona "Enter" para publicar.



Anexo 2: Programa utilizado en la investigación

La creación de flujogramas de los procedimientos de selección, se realizó en el Software Bizagi.

bizagi
Modeler



Anexo 3: Matriz de Consistencia

Título de la Investigación: Propuesta de un manual de contrataciones del Estado para mejorar el posicionamiento empresarial de la empresa Arte Construcciones y Servicios Generales SAC, Villa El Salvador 2017		
Planteamiento de la Investigación	Objetivos	Justificación
Formulación del problema.	Objetivo general	
Problema general		
¿De qué manera la propuesta de un manual de contrataciones del Estado mejora el posicionamiento empresarial de la empresa Arte Construcciones y Servicios Generales SAC, Villa El Salvador 2017?	Proponer un manual de contrataciones del Estado para mejorar el posicionamiento empresarial de la empresa Arte Construcciones y Servicios Generales SAC, Villa El Salvador 2017.	La propuesta de un manual de contrataciones del Estado va a permitir que el personal de la empresa Arte Construcciones y Servicios Generales, conozca el desarrollo de los procedimientos de selección del estado y los aplique para participar en las convocatorias estatales en las cuales cumplan las bases administrativas a fin de obtener la buena pro. Permitiendo así lograr un mejor posicionamiento empresarial al participar en proyectos de mayor envergadura.
	Objetivos específicos	
	Determinar los tipos de procesos de selección del manual de contrataciones del Estado.	
	Identificar los principios del posicionamiento empresarial.	
	Elaborar una propuesta de un manual de contrataciones del Estado.	
Metodología		
Enfoque	Diseño	Método y técnicas
Mixto	No experimental	Deductivo y (VI)