



## Compras corporativas: Avances, resultados y desafíos

### Mensajes principales:

- ❖ La Estrategia de Compras Corporativas del OTASS permite la contratación simultánea de bienes y servicios con características susceptibles de ser homogenizadas, aprovechar beneficios de las economías de escala y contar con mejores condiciones de negociación frente a los proveedores.
- ❖ La institucionalización del procedimiento de la Gestión de Compras Corporativas para las empresas prestadoras, permite establecer mecanismos de compras corporativas facultativas para la adquisición de algunos bienes en favor de las EPS, lo que posibilita planificar, gestionar de manera eficiente y oportuna dichas adquisiciones.
- ❖ 66 millones de soles transferidos a 42 EPS (18 EPS OTASS y 24 EPS Municipales) entre los años 2017 y 2018, financiaron diez (10) procesos de compra corporativa para la adquisición de medidores DN 15, cisternas, retroexcavadoras, minicargadores, entre otros bienes
- ❖ Ocho (8) procesos convocados bajo la modalidad de compras corporativas generaron un ahorro de 12,6 millones de soles, monto que representa una disminución del 21.6% respecto del valor inicialmente estimado; recursos públicos que equivalen al financiamiento del 95% del programa “Mejoramiento de la empleabilidad e inserción laboral - Proempleo” (2019)\*
- ❖ Bajo la modalidad de compras corporativas se logró contratar y entregar más de 258 mil medidores de agua potable fría para conexión domiciliaria DN 15 a 35 EPS participantes; 24 retroexcavadoras y 17 minicargadores a 26 EPS; 10 cisternas de 2500 galones y 3 cisternas de 9000 galones a 7 y 2 EPS participantes, respectivamente.
- ❖ Para lograr un proceso de compra corporativa eficiente se evalúan factores de precio o especificaciones técnicas, se analizan los impactos e implicancias sobre el tipo y destino del bien demandado, así como los montos involucrados en la contratación. Constituye un desafío evaluar la factibilidad de organizar procesos por clústeres de EPS. Todo ello, sumado a actividades de capacitación regular para los profesionales encargados de estos procesos, de manera que el conocimiento técnico agilice la ejecución de este tipo de contrataciones.

Una prestación eficiente de los servicios de saneamiento requiere la implementación de estrategias que promuevan la sostenibilidad de gestión empresarial en las EPS. En ese contexto, el OTASS ha diseñado la Estrategia de Compras Corporativas, que busca aprovechar los beneficios de las economías de escala para contar con mejores condiciones de negociación, a través de la regulación del mecanismo de compras corporativas aplicable a las Empresas Prestadoras de Servicio de Saneamiento (EPS).

Los resultados iniciales de esta estrategia revelan que, además de evaluar las variables precio y especificaciones, es necesario identificar los bienes o servicios a ser incluidos dentro de estos procesos y el destino de los mismos. Asimismo, es importante uniformizar los términos de referencia y las especificaciones técnicas de las convocatorias; establecer compromisos para el cumplimiento de los tiempos programados en cada una de las fases y evaluar la posibilidad de organizar procesos de contratación mediante la estandarización y la conformación de clústeres.

\*Según, el portal de Transparencia Económica del MEF, la ejecución de gasto 2019 del programa de “Mejoramiento de la empleabilidad e inserción laboral - Proempleo” fue de S/ 13,260,136.

# Evidencias de Gestión

## Consolidando estrategias sostenibles

El modelo de intervención en los ciclos de gestión del agua, que lidera el OTASS, contempla la aplicación de estrategias en aspectos claves de la gestión operativa, comercial y/o administrativa en las EPS, en tanto sean implementadas con prácticas de control interno, refuerza la gestión de las empresas, que buscan asegurar una prestación eficiente, sostenible y de calidad de los servicios de saneamiento.

En este sentido, de manera específica, la Estrategia de Compras Corporativas del OTASS permite la contratación simultánea de bienes y servicios con características susceptibles de ser homogenizadas mediante un procedimiento de selección único, que permita aprovechar los beneficios de las economías de escala, así como las mejores condiciones de una atención homogénea de las necesidades de las entidades participantes, sumado a una reducción de los costos de transacción en un escenario en el que el compromiso por cumplir plazos y el fortalecimiento de capacidades técnicas son variables clave para alcanzar resultados exitosos.

En el marco de la citada estrategia, el OTASS aprobó la Directiva N°001-2019-OTASS/DE: "Gestión de Compras Corporativas para las EPS", que establece las compras corporativas facultativas para la adquisición de algunos bienes y servicios en favor de las empresas; con el fin de institucionalizar esta política de compra para generar beneficios en las 48 prestadoras de servicio de saneamiento urbano.

Asimismo, esta estrategia está alineada con las recomendaciones de política en materia de contratación pública del OECD (2017), que señalan que el Perú debe asegurar una mejor cooperación y compromiso con las adquisiciones corporativas de las entidades públicas, especialmente a nivel subnacional, debido a que estas son una de las maneras más efectivas para lograr una óptima relación calidad-precio.

## Oportunidades de las compras corporativas

La compra corporativa es un procedimiento de selección único que agrupa la demanda de dos o más entidades para la contratación de bienes y servicios. Los procesos de contratación pueden ser: i) facultativa, que requiere la celebración de un convenio interinstitucional u ii) obligatoria, que requiere la emisión de un decreto supremo emitido por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Para el caso de las empresas prestadoras y el OTASS, se aplica el tipo de compra facultativa, cuyo proceso de contratación se muestra en el gráfico 1.

Para el MEF (2009), los beneficios de esta modalidad de contratación descansan en dos supuestos:

- Las economías a escala permiten comprar a menores precios dado que los productores podrán reducir sus importes ante mayores volúmenes de pedidos que disminuyen sus costos de producción y comercialización.

**Gráfico 1.** Etapas del proceso de contratación de compras corporativas facultativas



**Fuente:** D.S. N.º 344-2018-EF

**Elaboración:** Dirección de Monitoreo y Evaluación (DME) del OTASS.

- Bajos costos de transacción entre las entidades participantes que se organizan y constituyen un solo proceso que reduce los plazos y el consumo de recursos desde la planificación y organización hasta la ejecución contractual.

## Bienes y servicios pasibles de adquisición mediante compras corporativas

Las características que distinguen a los bienes y servicios susceptibles de contratación mediante compras corporativas son las siguientes:

- Deben ser demandados por todas las entidades participantes.
- Son susceptibles de ser homogeneizados o estandarizados en función de las necesidades de las entidades participantes.
- Sus especificaciones y/o características pueden ser cotizadas por la oferta del mercado.

## Importancia de las compras corporativas

Las compras corporativas son importantes porque:

- Brindan eficiencia en la asignación del gasto en las compras públicas. A mayores volúmenes demandados de bienes y servicios mejora la posición de la demanda agregada en el mercado para negociar mejores condiciones y precios frente a los proveedores.
- Generan eficiencia y disminuyen los costos de transacción, considerando una adecuada coordinación entre las entidades y agentes participantes en las distintas fases del proceso de compra.
- Permiten que el Estado brinde servicios administrativos o públicos más homogéneos a los ciudadanos.

# Evidencias de Gestión

- La racionalización de recursos<sup>1</sup> destinados a la organización y ejecución de estos procesos de selección permite disponer de más recursos para la atención de otras necesidades públicas y/o el cumplimiento de la función pública.

Asimismo, exige un alto compromiso de las entidades participantes para cumplir los plazos y las tareas programadas en las distintas fases del proceso de contratación y es aplicable a bienes o servicios demandados, que deben cumplir características o especificaciones técnicas afines a todas las entidades participantes del proceso, que puede representar mayor tiempo ante la necesidad de coincidir requerimientos de las diversas EPS a nivel nacional.

Las ventajas y desventajas que presenta la implementación de procesos de compras corporativas son las siguientes:

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia en la asignación del gasto en las compras públicas y en la disminución de costos (menores costos de transacción).</li> <li>• Fortalece los sistemas de planificación de compras en las EPS al mejorar los niveles de programación.</li> <li>• Se genera una gestión más eficiente de los Recursos Humanos del área de abastecimiento en las EPS.</li> <li>• A mayores volúmenes demandados de bienes y servicios mejora la posición de la demanda agregada en el mercado.</li> <li>• Adecuada racionalización de recursos destinados a la organización y ejecución de estos procesos de selección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un alto riesgo a desestimar la utilización de procesos de compras corporativas por realizarse en plazos mayores respecto de los procesos de compras individuales.</li> <li>• Necesita que los Recursos Humanos de las áreas de abastecimiento mantengan capacidades técnicas similares para no afectar la ejecución de los procesos según lo programado, lo que puede significar mayor tiempo en los procesos.</li> </ul>

## Resultados alcanzados en las EPS participantes

El OECD (2017) señala que los beneficios de las compras corporativas deben ser exhibidos para alentar a más entidades públicas a tomar parte en el proceso. En tal sentido a continuación se describen los resultados alcanzados por las EPS producto de la implementación de la Estrategia de Compras Corporativas del OTASS.

## Financiamiento de compras corporativas vía transferencias

El OTASS ha transferido a 42 EPS (18 EPS OTASS y 24 EPS Municipales) un total de S/ 65,946,913 en los periodos 2017 y 2018 para financiar las convocatorias de procesos de compra corporativa.

A continuación, se muestran los procesos de selección bajo la modalidad de compras corporativas por cada EPS (ver tabla 1).

En cuanto a los montos transferidos por el OTASS para cubrir los 10 procesos por compras corporativas, estos fueron mayormente destinados a tres (3) bienes: i) adquisición de medidores por S/ 28,693,352 que representa el 44% de la transferencia total de recursos a las EPS para compras corporativas; ii) adquisición de maquinaria pesada (por S/ 15,644,528 que tiene el 24% de participación) y iii) compra de cisternas por S/ 12,842,288 que registra el 19% de participación (ver gráfico 2).

## Compras corporativas convocadas al mes de junio de 2020

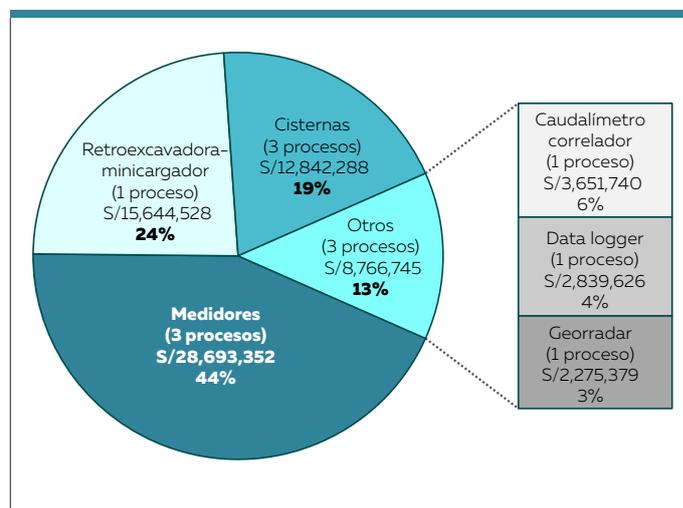
La Unidad de Abastecimiento reporta que, al cierre del mes de junio 2020, se convocaron 8 procesos (ver tabla 2), con un valor total contratado de S/ 45,888,232.

## Ahorros obtenidos en la fase inicial de la estrategia

Los ocho (8) procesos convocados bajo la modalidad de compras corporativas han generado un ahorro que asciende a S/ 12,649,210, monto que representa una disminución del 21.6% respecto del valor inicialmente estimado; tal como se muestra a continuación (ver gráfico 3).

Mediante la modalidad de compras corporativas se ha logrado contratar y entregar más de 258 mil medidores de agua potable fría para conexión domiciliaria DN 15 a 35 EPS participantes; 24 retroexcavadoras y 17 minicargadores a 26 EPS; 10 cisternas de 2500 galones y 3 cisternas de 9000 galones a 7 y 2 EPS participantes, respectivamente; entre otros bienes que se detallan (ver tabla 3).

**Gráfico 2.** Distribución de procesos de selección de compras corporativas



**Fuente:** Unidad de Abastecimiento del OTASS.

**Elaboración:** DME del OTASS.

<sup>1</sup> Se refiere a la optimización de tiempos, costos o esfuerzos en base a una planificación.

# Evidencias de Gestión

**Tabla 1.** Procesos de selección bajo la modalidad de compras corporativas por objeto del proceso y según EPS (S/)

N°	Tipo	EPS	Monto transferido				Total transferido
			Medidores DN15	Cisternas	Retroexcavadora-minicargador	Otros	
1	RAT	Barranca	424,800	600,000	385,081	193,520	1,603,401
2	RAT	Emapa Cañete	1,295,606	716,298	385,081	400,629	2,797,613
3	RAT	Emapa Huaral	391,760	600,000	706,985	139,334	1,838,079
4	RAT	Emapa San Martín	584,684	614,780	-	147,382	1,346,846
5	RAT	Emapab	-	605,300	502,491	-	1,107,791
6	RAT	Emapacop	53,594	600,000	723,505	518,763	1,895,862
7	RAT	Emapavigs	113,280	597,000	-	-	710,280
8	RAT	Emapica	519,200	-	325,123	175,839	1,020,162
9	RAT	Emapisco	283,200	-	321,904	430,514	1,035,618
10	RAT	Emusap	-	597,000	763,904	235,000	1,595,904
11	RAT	Epsel	-	1,230,618	655,008	-	1,885,626
12	RAT	Epsmu	603,322	605,300	502,491	-	1,711,113
13	RAT	Ilo	802,400	-	286,395	438,746	1,527,541
14	RAT	Marañón	533,234	597,000	410,380	806,466	2,347,080
15	RAT	Moquegua	-	599,300	-	438,746	1,038,046
16	RAT	Moyobamba	169,542	-	272,757	705,389	1,147,689
17	RAT	Sedaloreto	-	-	1,551,005	980,816	2,531,821
18	RAT	Semapach	-	-	385,081	435,808	820,889
19	No RAT	Aguas Lima Norte	354,000	-	-	-	354,000
20	No RAT	Chavín	539,866	1,197,000	1,963,346	52,794	3,753,006
21	No RAT	Emapa Huancavelica	322,560	399,000	761,784	84,287	1,567,631
22	No RAT	Emapa Pasco	-	396,262	442,618	302,530	1,141,410
23	No RAT	Emapat	955,631	-	438,594	260,364	1,654,589
24	No RAT	Emaq	182,500	-	-	-	182,500
25	No RAT	Empssapal	326,800	-	-	-	326,800
26	No RAT	Emsap Chanka	363,995	-	-	157,970	521,965
27	No RAT	Emsapa Yauli - La Oroya	88,940	399,000	321,904	16,197	826,041
28	No RAT	Emusap Abancay	474,481	-	-	-	474,481
29	No RAT	Grau	778,620	293,125	414,859	194,492	1,681,096
30	No RAT	Municipal Mantaro	657,020	-	-	-	657,020
31	No RAT	Rioja	49,548	-	-	-	49,548
32	No RAT	Seda Ayacucho	573,167	399,000	761,784	643,640	2,377,591
33	No RAT	Seda Chimbote	454,671	998,305	439,880	213,174	2,106,030
34	No RAT	Seda Huánuco	365,806	-	-	-	365,806
35	No RAT	Seda Juliaca	360,836	-	-	-	360,836
36	No RAT	Sedacaj	1,490,204	399,000	838,880	549,395	3,277,479
37	No RAT	Sedacusco	4,971,250	-	-	-	4,971,250
38	No RAT	Sedalib	4,712,070	-	-	-	4,712,070
39	No RAT	Sedam Huancayo	3,110,817	399,000	761,784	244,950	4,516,551
40	No RAT	Selva Central	338,479	-	-	-	338,479
41	No RAT	Sierra Central	338,466	-	321,904	-	660,370
42	No RAT	Tacna	1,109,003	-	-	-	1,109,003
Total			28,693,352	12,842,288	15,644,528	8,766,745	65,946,913

**Fuente:** Unidad de Abastecimiento del OTASS.

**Elaboración:** DME del OTASS.

**Tabla 2.** Procesos de selección bajo la modalidad de compras corporativas convocados (S/)

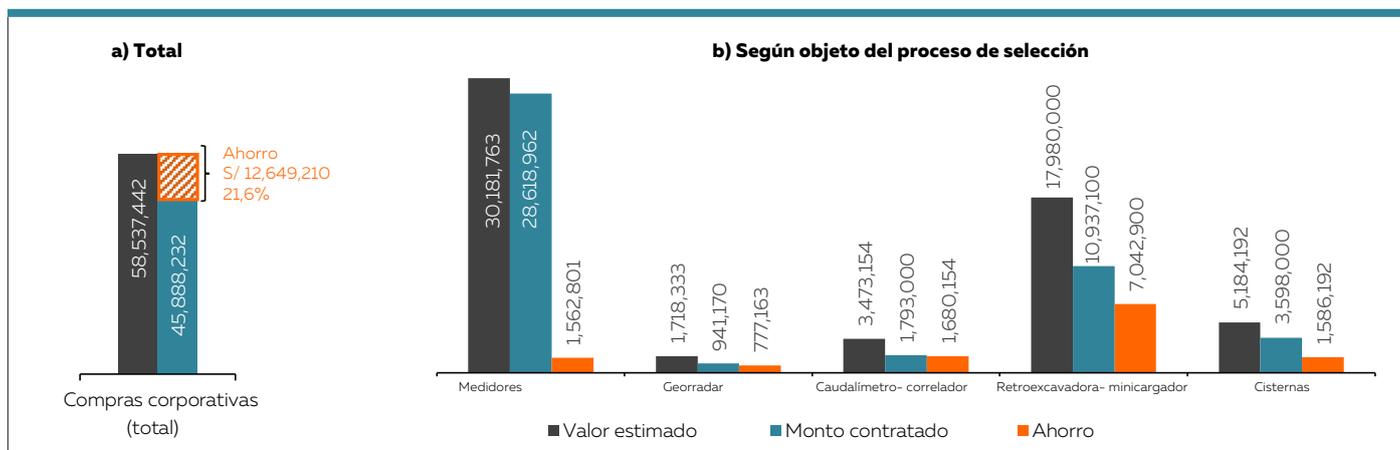
N°	Descripción	Objeto	Proceso de Selección	Monto transferido (S/)	Monto Contratado (S/)	Estado de convocatoria
1	Medidores de agua potable fría para conexión domiciliaria dn15	Bien	AS-SM-3-2019-OTASS-1	20,778,736	21,713,095	Convocado
2	Medidores de agua potable fría para conexión domiciliaria dn15	Bien	LP-SM-1-2019-OTASS-1	3,342,461	3,178,070	Convocado
3	Medidores de agua potable fría para conexión domiciliaria dn15	Bien	LP-SM-4-2019-OTASS-1	4,572,155	3,727,797	Convocado
4	Georradar	Bien	LP-SM-3-2019-OTASS-1	2,275,379	941,170	Convocado
5	Equipos de control de pérdidas (caudalímetro-correlador)	Bien	LP-SM-6-2019-OTASS-1	3,651,740	1,793,000	Convocado
6	Maquinaria pesada (retroexcavadora-minicargador)	Bien	LP-SM-7-2019-OTASS-1	15,644,528	10,937,100	Convocado
7	Cisternas - 9000 galones	Bien	LP-SM-2-2019-OTASS-1	1,829,918	1,320,000	Convocado
8	Cisternas - 2500 galones	Bien	LP-SM-5-2019-OTASS-1	3,789,262	2,278,000	Convocado
Total de procesos por compras corporativas (I+II)				55,884,179	45,888,232	

**Fuente:** Unidad de Abastecimiento del OTASS.

**Elaboración:** DME del OTASS.

# Evidencias de Gestión

**Gráfico 3.** Ahorro obtenido en los procesos de compras corporativas (S/ y %)



**Fuente:** Unidad de Abastecimiento del OTASS.

**Elaboración:** DME del OTASS.

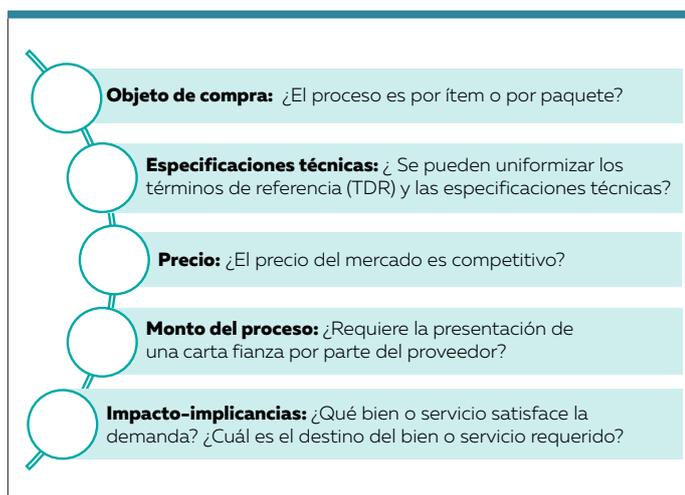
**Tabla 3.** Relación de bienes entregados (S/ y cantidad)

Nº	Descripción del bien	Monto contratado	Unidades adquiridas	Cantidad de EPS participantes
1	Medidores de agua potable fría para conexión domiciliaria DN15	28,618,962	258,381	35
2	Georradar	941,170	10	10
3	Caudalímetro	1,793,000	27	17
4	Correlador		17	
5	Retroexcavadora	10,937,100	24	26
6	Minicargador		17	
7	Cisternas de 9,000 galones	1,320,000	3	2
8	Cisternas de 2,500 galones	2,278,000	10	7
Total (S/)		45,888,232		

**Fuente:** Unidad de Abastecimiento del OTASS.

**Elaboración:** DME del OTASS.

**Gráfico 4.** Factores para alcanzar un proceso de compra corporativa eficiente



**Elaboración:** DME del OTASS.

## Importancia de la capacitación y asistencia técnica en materia de contratación pública orientada a resultados

OECD (2017) califica la contratación pública como una función estratégica en el servicio público y destaca la necesidad de fortalecer la profesionalización de la fuerza laboral de contratación pública para alcanzar las misiones y objetivos de las dependencias.

En ese sentido, es necesario diseñar planes de capacitación específicos en contratación pública orientados a garantizar altos estándares de profesionales, que incluya los recursos que brinda el aprendizaje electrónico; todo ello con la finalidad de conformar una red de profesionales expertos en esta materia, a fin de facilitar el intercambio de conocimientos y experiencias entre las EPS

## Factores a evaluar para alcanzar un proceso de compra corporativa eficiente

Entre los factores que se deben evaluar para lograr un proceso de compra corporativa eficiente se encuentran: ver gráfico 4.

## Desafíos y retos

Las compras corporativas son una modalidad atractiva de adquisición de bienes y servicios que genera beneficios a las entidades participantes. No obstante, al caracterizarse por atender a una demanda agregada requiere un alto grado de coordinación e integración entre los agentes involucrados, a fin de cumplir oportunamente los compromisos asumidos e incentivar su aplicación.

Ante este desafío, es necesario realizar actividades de capacitación que fortalezcan el conocimiento y las competencias de los profesionales encargados de los procesos de contratación pública; lo que permitirá crear una red de expertos que impulse el intercambio de conocimiento y experiencias que contribuyan con la sostenibilidad de estas prácticas.

# Evidencias de Gestión

**Dada la diversidad de características que presentan las EPS OTASS y las municipales**, se debe evaluar la factibilidad de realizar procesos de compras corporativas por clústeres, por ejemplo, considerando la ubicación geográfica de las empresas que permitiría agruparlos por nodos. De esta manera, se optimizarían los recursos destinados a estos procesos, se generaría un mayor fortalecimiento de las áreas de abastecimiento de las EPS y se contaría con más recursos para atender otras necesidades públicas.



## Evidencias de Gestión N.º 3

Autor: Anthony Ogata  
Edición: Jamil Alca Castillo  
Revisión: Rosario Mayorga  
Diagramación: Nancy Salazar  
Fotografías: Archivo OTASS

## Referencias

- HERNÁNDEZ, S., 2011. *Compras corporativas estatales: el regalo guardado en el armario*. Derecho PUCP N.º 66 pp. 247-256. ISSN 0251-3420
- MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS-MEF, 2009. *Demanda estatal de bienes, para ser adquiridos mediante modalidad de Compras Corporativas Obligatorias y análisis Costo/Beneficio*. Recuperado de: [https://www.mef.gob.pe/cont\\_estado/documentos/Compras\\_Corporativas\\_Costo\\_Beneficio.pdf](https://www.mef.gob.pe/cont_estado/documentos/Compras_Corporativas_Costo_Beneficio.pdf).
- OECD, 2017. *La Contratación Pública en el Perú: Reforzando Capacidad y Coordinación, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública*. OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264281356-es>
- PARKIN, M., 2006. *Microeconomía. Versión para Latinoamérica*. México: Pearson educación. Séptima edición.
- PORTER, M., 1999. *La ventaja competitiva de las naciones*. Harvard Business Review.

## Normas citadas

- D.S. N.º 344-2018-EF, Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N.º 30225, Ley de Contrataciones del Estado.
- Resolución Directoral N.º 002-2019-OTASS/DE, Resolución que aprueba la Directiva N.º 001-2019OTASS/DE denominada Compras Corporativas para las Empresas Prestadoras de Servicios de Saneamiento.

## Definiciones

- ❖ **Clúster:** Grupo geográficamente próximo de compañías interconectadas e instituciones asociadas en un campo particular, vinculadas por características comunes y complementarias (Porter 1999: La ventaja competitiva de las naciones).
- ❖ **Compras corporativas:** Es la modalidad de selección mediante la cual las entidades del Estado ya sea a través de un convenio interinstitucional (facultativa) o por mandato legal (obligatoria) se agrupan para adquirir bienes o contratar servicios de manera conjunta (Parkin 2006: Microeconomía. Versión para Latinoamérica).
- ❖ **Costo de transacción:** Son los costos que se producen al tratar de encontrar a alguien con quien hacer negocios, de llegar a un acuerdo sobre el precio y otros aspectos del intercambio, y de asegurarse que se cumplan las condiciones del convenio (Parkin 2006: Microeconomía. Versión para Latinoamérica).
- ❖ **Economías de escala:** Existen economías de escala cuando el costo unitario de producir un bien disminuye en la medida que aumenta la tasa de producción. La principal fuente de economías de escala es la especialización tanto del trabajo como del capital (Parkin 2006: Microeconomía. Versión para Latinoamérica).
- ❖ **Eficiencia:** La eficiencia económica ocurre cuando la empresa genera una determinada producción al menor costo (Parkin 2006: Microeconomía. Versión para Latinoamérica).

## Evidencias de gestión

proporciona los resultados de la gestión del saneamiento más destacados del trabajo que desarrollan OTASS y las EPS en RAT. La serie de evidencias propone resultados de análisis, evaluación, sistematización sobre las acciones de reflatamiento de las EPS y sus efectos en la sostenibilidad. Disponible en: [www.otass.gob.pe](http://www.otass.gob.pe)



## Contacto

Teléfono: (51) 500 2090  
[otass@otass.gob.pe](mailto:otass@otass.gob.pe)  
Calle Germán Schreiber 210,  
oficina 101, San Isidro, Lima, Perú  
[www.otass.gob.pe](http://www.otass.gob.pe)

**Referencia:** OGATA, A. 2020. *Compras corporativas: Avances, resultados y desafíos*. Evidencias de Gestión N.º 3, Lima, Perú: OTASS.