

UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO



**SEMINARIO DE TESIS
PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO DE EJECUCION
EN GESTION PUBLICA**

**“Nuevo Sistema de Abastecimiento
Aplicado a la Administración Pública
en la Dirección de Vialidad - MOP”**

Nombre Alumna : Irma González Barraza
Profesor Guía : Héctor Chamaca Pérez

INDICE

	Página
INTRODUCCION	01
CAPITULO I. RESEÑA DE LA DIRECCION DE VIALIDAD Y OBJETIVOS DEL SEMINARIO	03
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA DIRECCIÓN DE VIALIDAD, MISION Y VISION	03
1.1.1. Misión	03
1.1.2. Visión	04
1.2. OBJETIVOS	05
1.2.1. Objetivo General	05
1.2.2. Objetivos Específicos	05
CAPITULO II. MARCO TEORICO	06
2.1. NECESIDADES	08
2.2. RECURSOS	09
2.3. MERCADO ECONOMICO	10
2.3.1. Instituciones Públicas	10
2.4. ADMINISTRACION	12
2.5. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION	13
2.5.1. Las Personas	13
2.5.2. Objetivos o Propósitos comunes	14
2.5.3. Recursos	14
2.5.4. Actividad	14
2.6. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION	14
2.7. LA ADMINISTRACION COMO CIENCIA Y TECNICA	15
2.8. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	16
2.8.1. Planificación	16

	Página
2.8.2. Organización	17
2.8.3. Dirección	18
2.8.4. Control	19
2.8.5. Coordinación	20
2.9. MODELO BUROCRATICO DE LA ORGANIZACIÓN	20
2.10. ADMINISTRACION PUBLICA	21
2.10.1. Consideración sobre la Definición	21
2.11. PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINSTRACION	22
2.12. TEORIA DE SISTEMAS	24
2.12.1. Sistema	24
2.12.2. Proceso	24
2.12.3. Sinergia	25
2.12.4. Recursividad	26
2.12.5. Entropía	26
2.12.6. Neguentropía	26
2.12.7. Principio de Organicidad	26
2.13. CULTURA ORGANIZACIONAL	27
2.14. COMUNICACIÓN	27
2.15. TECNICAS DE ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS	28
2.15.1. Manuales de Procedimientos	28
2.15.2. Diagrama de Flujo	28
2.15.3. Fluxograma	29
2.16. MANUAL DE ORGANIZACIÓN	29
2.17. MANUAL DE FUNCIONES	29
CAPITULO III. SISTEMA DE ABASTECIMIENTO DE LA DIRECCION DE VIALIDAD DEL MINISTERIO DE OBRAS PUBLICAS	30
3.1. PROCESOS INSERTOS EN EL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO	30
3.1.1. Abastecimiento	30

3.1.1.1.	Obtención	30
3.1.1.2.	Aspecto General de las Compras	31
3.1.1.3.	Tipos de Adquisiciones	31
3.1.2.	Compras	32
3.1.3.	Distribución	37
3.1.4.	Almacenamiento	37
3.2.	DESCRIPCION DEL METODO CIENTIFICO DE STOCK DEL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO EN UNA EMPRESA	38
3.2.1.	Método Denominado Cantidad Económica de Pedido CEP	38
3.2.2.	Niveles de Existencia	38

CAPITULO IV. PROBLEMAS DETECTADOS EN EL ACTUAL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO DE LA DIRECCION DE VIALIDAD 44

4.1.	DEBILIDADES DETECTADAS DEL SISTEMA ACTUAL DE ABASTECIMIENTO	45
4.1.1.	Calidad	46
4.1.2.	Cantidad	47
4.1.3.	Control	47

CAPITULO V. SISTEMA DE ABASTECIMIENTO DE LA EMPRESA PRIVADA 49

5.1.	PROBLEMA QUE ENFRENTA EL PROCESO DE ABASTECIMIENTO TRADICIONAL	49
5.2.	PUNTOS DE CONVIERTEN EL ENFOQUE TRADICIONAL DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO EN OBSOLETO	51
5.2.1.	Menores Ciclos de Vida de la Productos	51
5.2.2.	Globalización	52
5.2.3.	Avances Tecnológicos	60
5.3.	EL PROCESO DE ABASTECIMIENTO COMO FUNCION ESTRATEGICA	61

5.4.	ASPECTOS PRINCIPALES PARA UN PROCESO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO	62
5.4.1.	Crear Alianzas con los Proveedores	62
5.4.2.	Simplificar el Proceso de Abastecimiento	64
5.4.3.	Aumentar el Campo de Acción del Abastecimiento	65
CAPITULO VI.	NUEVAS TECNICAS UTILIZADAS EN ABASTECIMIENTO DE LA DIRECCION DE VIALIDAD	66
6.1.	ABASTECIMIENTO EN OTRAS INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES	66
6.2.	UNA NUEVA FORMA DE COTIZAR EN LA ADMINISTRACION PUBLICA Y SU COMPORTAMIENTO	67
6.2.1.	ComprasChile – Su Misión	68
6.2.1.1.	Términos y condiciones de la Información	69
6.2.1.2.	Estructura del Portal Chilecompra	71
6.2.2.	Primeros Resultados del Portal Chilecompra	83
6.3.	ALGUNOS PORTALES QUE UTILIZA LA EMPRESA PRIVADA PARA COTIZAR SUS PRODUCTOS	84
6.3.1.	Portal El Panal	84
6.3.2.	Portal El Voucher	85
6.3.2.1.	Publicación y Consulta de Estados de Documentos	86
6.3.2.2.	Financiamiento de Documentos	86
6.3.2.3.	Administración de Imágenes de Documentos	87
6.3.2.4.	Solución El Voucher	87
6.3.2.5.	Procesos de Aprobación de Documentos en Línea	88
6.3.2.6.	Ordenes de Compra y Facturas en Línea	88
6.3.3.	Portal Se Negocia	88
6.3.3.1.	Beneficios Proveedores	90
6.3.3.2.	Beneficios Compradores	90

6.4. IMPLEMENTACION DE UN NUEVO SISTEMA DE DISTRIBUCION EN LA DIRECCION DE VIALIDAD – NIVEL CENTRAL	91
6.4.1. Levantamiento de Necesidades de los Diferentes Artículos en la Dirección de Vialidad – Nivel Central	92
6.4.2. Elaboración de un Programa para el Control de Existencias	93
6.4.2.1. Esquema del Programa de Distribución	94
6.4.3. Criterios para Almacenar las Distintas Mercaderías	95
CAPITULO VII. DIAGRAMA DE FLUJO CON LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO ABASTECIMIENTO	97
7.1. DIAGRAMA DE FLUJO CON REQUERIMIENTO DE UN DEPARTAMENTO DE LA DIRECCION DE VIALIDAD	98
7.2. DIAGRAMA DE FLUJO CON REQUERIMIENTODE STOCK	99
CAPITULO VIII. CONCLUSIONES	102
BIBLIOGRAFIA	105

INTRODUCCION

La Administración Pública a lo largo de las décadas se ha caracterizado por utilizar procesos lentos y caducos, donde la burocracia reina en cada uno de ellos, ejemplo de ello es el proceso de compra de cualquier tipo de artículo que esté sobre una UTM, el cual debe seguir una serie de pasos, análisis, VºBº y firmas antes de poder adquirir el artículo. Sin embargo, y a pesar de lo anterior, siempre la empresa privada ha estado atenta para hacer negocios con el sector público, y esto es porque este sector dentro de un país como el nuestro, tiene a su cargo la responsabilidad de desarrollar numerosas actividades económicas que van en directa relación con el crecimiento del país, como son por ejemplo, las obras viales, obras habitacionales y mejoramiento de la salud. Todas estas actividades demandan gran cantidad de diversos insumos de carácter directo, es decir propios de la actividad a desarrollar, como indirectos que será cualquier recurso anexo necesario para entregar el producto final perteneciente a cada actividad.

La Dirección de Vialidad dedicada a construir, mantener y explotar las diversas obras viales existentes a lo largo del país, posee, al igual que el sector privado en su propia actividad, un Departamento de Abastecimiento, que es el responsable de mantener disponible todos los recursos que se necesite para cumplir con la finalidad de la empresa o del negocio.

El Departamento de Abastecimiento de la Dirección de Vialidad, en los últimos años de la década pasada, comenzó a vivir algunos cambios en sus responsabilidades, y esto se debió, fundamentalmente, a la idea de modernizar el Estado, es decir de hacerlo eficiente y eficaz en cada una de sus acciones, con la finalidad de convertir la administración pública, en una administración que sea capaz de "hacer cosas", de "hacerlas rápido" y de "hacerlas bien", siempre comprometida con el desarrollo del país y el bienestar de su ciudadanía.

Considerando el nuevo planteamiento de la administración pública, el Departamento de Abastecimiento, debió asumir la responsabilidad de todo lo concerniente a compras y distribución de los diversos productos utilizados por la Dirección de Vialidad. Hasta el

año 1999, este departamento sólo realizaba compras para cubrir prácticamente necesidades del área administrativa : artículos de oficina, aseo, abonos de peaje, pasajes aéreos, y algunos elementos de construcción para realizar reparaciones menores. Actualmente, tiene a cargo todas las compras y convenios que demanda el quehacer de la Dirección, por lo que debe cubrir todas las necesidades de las diversas subdirecciones que posee la organización, efectuando por lo tanto, además de lo anterior, compras especializadas y en volúmenes importantes.

Actualmente, junto con aumentar la responsabilidad del Departamento de Abastecimiento, este ha debido además modernizar su sistema de compra, implementando algunas técnicas nuevas que se encuentran presentes en el mercado y que trabajan vía internet. Es precisamente esta nueva forma de comprar y abastecer a la Dirección de Vialidad dentro del Nivel Central la que es motivo de estudio para este trabajo, y para ello se definirán algunos conceptos de manera de entender cómo se administra el proceso de compras y distribución, posteriormente se describirá cómo se realiza este proceso en la Dirección, además se recogerá la visión que posee este Departamento en la empresa privada y los principales problemas que debe enfrentar, para finalmente mostrar las nuevas formas de cotizar y comprar vía internet, y cómo se ha ido aplicando en la Dirección de Vialidad.

CAPITULO I : RESEÑA DE LA DIRECCION DE VIALIDAD Y OBJETIVOS DEL SEMINARIO

1.1. DESCRIPCION DE LA DIRECCION DE VIALIDAD, MISION Y VISION

La Dirección de Vialidad es un servicio público dependiente del Ministerio de Obras Públicas y su Ley Orgánica está contenida en el D.F.L. N° 850 de 1997, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 15.840 de 1964 y del D.F.L. N° 206 de 1960.

El Ministerio de Obras Públicas es la Secretaría de Estado encargada del planeamiento, estudio, proyección, construcción, ampliación, reparación, conservación y explotación de las obras públicas fiscales y el organismo coordinador de los planes de ejecución de las obras que realicen los servicios que lo constituyen.

La Dirección General de Obras Públicas, dependiente del Ministerio de Obras Públicas, está conformada por los siguientes servicios:

- Dirección de Planeamiento
- Dirección de Arquitectura
- Dirección de Riego
- Dirección de Vialidad
- Dirección de Obras Portuarias
- Dirección de Aeropuertos
- Dirección de Contabilidad y Finanzas.

1.1.1. MISION

La Dirección de Vialidad tiene en su proyecto corporativo como Misión : "Mejorar la conectividad entre los chilenos y entre Chile y los países de la región, planificando, proyectando, construyendo, conservando y explotando oportunamente la infraestructura vial necesaria para el desarrollo del país y su

gente, resguardando su calidad, respetando el medio ambiente, e incorporando sistemáticamente tecnologías innovadoras en el ámbito vial y de transporte”.

1.1.2. VISION

- Generar una política nacional orientada a disponer de una red vial de alta calidad y nivel del servicio que responda a los requerimientos de infraestructura de Chile en el 2010.
- Mejorar la calidad de vida de la población, acercando y comunicando seguridad a sus centros productivos y comunidades.
- Mantener una estrecha alianza con el sector privado, nuestros socios y proveedores.
- Ser reconocidos por nuestros usuarios y opinión pública como el mejor servicio público y el más desarrollado en infraestructura y tecnologías de información en el ámbito de vialidad.
- Crear las condiciones para que nuestros funcionarios estén altamente calificados, motivados y comprometidos con su trabajo.
- Asegurar que todos los proyectos sean ambientalmente limpios y adecuado al entorno.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar las ventajas que se producen al aplicar en la Dirección de Vialidad, un nuevo sistema de abastecimiento utilizando sistemas electrónicos basados en internet, similar al que utiliza la empresa privada hoy en día.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer cómo se está implementando el nuevo sistema de compras que la Dirección de Vialidad ha debido adoptar durante el presente año 2002, a través del portal "ChileCompras.cl".
- Mostrar el resultado que hasta la fecha se obtiene al trabajar con un portal de internet.
- Determinar las desventajas del sistema de compras tradicional al compararlo con el nuevo sistema que se está implementando en la Dirección de Vialidad.
- Dar a conocer la experiencia de otra institución gubernamental en el área de abastecimiento, aplicando un sistema distinto al tradicional.

CAPITULO II : MARCO TEORICO

La administración pública y la privada son ramas especializadas de la misma ciencia administrativa y, por lo tanto, sus principios tienen muchas bases científicas comunes, puesto que ambas son partes de un todo. Como disciplinas, técnicas y artes no difieren tampoco desde un punto de vista teórico y en la práctica su separación no es tan tajante como algunas veces se afirma. Ello tiene su comprobación en el análisis de los objetivos sociales y de las estructuras organizativas, en la programación de las labores, en las normas aplicables para la administración del personal y en otros muchos aspectos cuya simple enumeración no exhaustiva demandaría mucho tiempo y espacio.

Hay variaciones fundamentales entre ambas administraciones en sus incentivos o motivaciones, que en el caso del sector público son carentes de ambiciones lucrativas, y también en las formas de medición que se tienen a falta de ganancias.

Existen también diferencias en los medios y límites de acción que se tienen en uno y otro sector, puesto que existe una mayor rigidez legal y reglamentaria en la administración pública, para garantizar así, al menos en un sistema democrático de gobierno, que el poder se ejerza dentro de los límites legales. Esto apunta a que la administración pública tiene como objetivo principal el bieneficio general sobre el particular, en cambio la administración privada su finalidad última es su beneficio particular sobre el general.

En la administración privada la aplicación de los principios y sus propias realizaciones se logran con mayor dinámica y de allí posiblemente surja el criterio bastante generalizado de que administración de los negocios es eficiente, en tanto que la pública no la es. Esas diferencias radicales no corresponden siempre a los hechos.

Para ser un administrador efectivo, bien sea en los negocios o en las actividades estatales, se requieren conocimientos y destrezas muy parecidas y especialmente la misma capacidad, de poder amalgamar los esfuerzos individuales en uno colectivo, sin que ello signifique la pérdida de la personalidad de cada cual, sino la constitución de un

verdadero espíritu de cuerpo para lograr los propósitos de servicio a la comunidad y también los diferentes incentivos de lucro o de prestación de mejores labores, según sea el ámbito administrativo.

Las diferencias que existen entre las administraciones pública y privada son más de objetivos y del tamaño de las organizaciones. Tanto es así que bajo condiciones normales, es probable encontrar mayores similitudes y problemas comunes en dos grandes organizaciones, una de ellas públicas (por ejemplo, el gobierno central) y la otra privada (como una compañía nacional de transportes, o de electricidad) que entre dos empresas particulares, una de ellas de gran volumen (las mismas compañías nacionales de transportes o de electricidad) y otra pequeña como podría ser una industria, un almacén o un negocio de reducido giro comercial.

Es decir, que esas diferencias son más bien de grado que de clase y tal afirmación podrá comprobarse plenamente a través de la aplicación científicos administrativos en uno y otro sector.

El presente trabajo se encuentra basado en cómo la administración pública, especialmente la Dirección de Vialidad del Nivel Central, lleva a cabo el proceso de realizar las diversas compras de bienes y servicios que demanda esta Dirección. Se describirá en forma concisa su orgánica para posteriormente definir la conformación del Departamento Abastecimiento junto a sus principales funciones y la nueva forma de trabajar aplicando la idea de modernizar el Estado.

Además se analizará la visión que la empresa privada tiene del Departamento Abastecimiento y cómo ésta, para satisfacer sus necesidades de distintos suministros, ha ido aplicando las nuevas herramientas tecnológicas de tipo comunicacional como es el Internet, cuyo principal objetivo es poder llegar a más potenciales clientes ofertando sus productos mediante páginas web y a la vez estos potenciales clientes, realizando cotizaciones vía correo electrónico, ahorrando con ello: los tiempos de llamadas telefónicas, visitas a los proveedores y uso del equipo fax para recibir las cotizaciones.

El contenido de este capítulo, estará fundamentado tanto por las citas de diversos autores del ámbito de la administración, como por las propias experiencias y conocimientos científicos y técnicos adquiridos durante los ocho semestres de estudio a los que estuvo sometida, con motivo de su formación profesional, en el ámbito de la administración pública.

2.1. NECESIDADES

El hombre en su diario enfrentamiento con el medio natural que lo rodea, se ve acosado por múltiples necesidades; las cuales las podemos dividir en las siguientes categorías:

a) **Categoría de la Supervivencia**

Agrupar a las necesidades primarias, es decir, a las Fisiológicas y Seguridad, las cuales tienen relación con aspectos fundamentales de la vida, tales como la alimentación, el vestuario y la vivienda.

b) **Categoría de la fusión**

Agrupar a las necesidades Sociales de las cuales se pueden distinguir dos: afiliación y conformidad (afiliación = pertenecer a un grupo; conformidad = costo de pertenecer al grupo).

c) **Categoría de la diferenciación**

Agrupar a la necesidad de Estima de las cuales se pueden distinguir: Status, respeto, poder. Aquí se busca el reconocimiento del grupo y liderazgo lo que implica poder.

d) Categoría autodesarrollo

Agrupada a la necesidad de Autorrealización; aquí el individuo trata de desarrollar todas sus potencialidades, amor, espíritu creador, perfeccionamiento, etc.



Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow

2.2.. RECURSOS

El hombre para satisfacer las necesidades, debe contar con recursos, sean naturales (agua, aire), o combinándolos entre sí (alimento natural cocinado a fuego), o bien transformándolo mediante una acción o trabajo (construcción de una casa, un bote, etc.).

Aquí se presenta un problema, y es que los recursos son escasos para satisfacer las múltiples necesidades; por lo cual no es posible satisfacerlas todas, sino que a menudo debemos jerarquizarlas, estableciendo un orden de prioridad. Esto constituye un proceso dinámico y permanente del ser humano, que lo lleva a

preguntarse a cada instante ¿Cuáles son mis necesidades y cuáles puedo satisfacer en este momento y en que orden?¹

Los recursos, son los elementos o factores básicos utilizados en la producción de bienes y servicios, por lo que se les denomina factores de la producción o insumos; estos factores se clasifican en tres categorías: tierra, trabajo, y capital.

2.3. MERCADO ECONOMICO

La meta primaria de toda empresa es servir y satisfacer las necesidades específicas de los mercados seleccionados en forma rentable para el caso de la empresa privada, y en forma no lucrativa para la empresa pública.

Los mercados los integran los individuos y organizaciones que adquieren bienes con el propósito de producir más, revender o distribuir. Los negocios (incluyendo las organizaciones gubernamentales) son un mercado para materias primas y manufacturadas, refacciones, instalaciones, equipo, accesorio, suministro y servicios.

El mercado industrial adquiere bienes y servicios con el propósito de incrementar sus ventas, reducir sus costos o cumplir con requerimientos sociales y legales. En cambio, el mercado gubernamental es un mercado muy grande, con adquisiciones anuales de productos y servicios de muchos millones de pesos, para satisfacer requerimientos de defensa, educación, bienestar social y otras necesidades públicas.

2.3.1. INSTITUCIONES PÚBLICAS

Son aquellas en que el 100% de su capital pertenece al Estado; y su función es prestar servicios a la comunidad sin afán de lucro, en todas aquellas actividades

¹ Pablo Illanes Frontaurà. La Administración del Sistema Empresa, 4ª Edición, pág. 15

que económicamente no son interesantes para el sector privado y en todas aquellas áreas que son de exclusiva competencia del Estado. Además tienen personalidad jurídica propia.

a) Autonomía

Es la facultad de independencia que dentro del Estado pueden gozar municipios, provincias, regiones y otras entidades, para regirse mediante sus propias normas, reglamentos y leyes.

b) Descentralización Administrativa

Consignada en la Constitución Política; se precisó que debe entenderse como una transferencia de competencias desde el Poder Central, a Entes jurídicamente diferenciados de él, es decir, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio y que no están jerárquicamente subordinados, sino sometidos a su supervigilancia.

c) Desconcentración Administrativa

Significa que no toda la Administración se descentraliza progresivamente en el tiempo, pues hay servicios o entidades públicas que deben quedarse bajo la tuición o dependencia del Presidente de la República, como son los asuntos relativos a las Fuerzas Armadas, relaciones internacionales, orden público, política económica y otras que por sus características no es posible separarlas del Nivel Central.

La noción de desconcentración que propone la indicación, está concebida en el sentido de asignar atribuciones a sus órganos inmediatamente inferiores, para resolver sobre determinadas materias manteniendo la dependencia jerárquica de este otro organismo superior, el cual le podrá impartir criterios generales de acción, pero no arrogarse la resolución de los asuntos confiados al inferior".²

d) Dimensiones de la Modernización del Estado

² Apuntes de Cátedra Administración Pública, impartida por el Prof. Sr. Ramón Guevara, 1996

Modernizar el estado es tarea multidimensional :

- Instituciones y Relaciones Políticas coherentes,
- Recursos Humanos Capacitados,
- Gestión Pública con Procedimientos Administrativos Adecuados
- Rol del Estado; Prestar Servicios, Formular Políticas Públicas
- Estructura del Sector Público coherente con acción pública
- Proceso de Toma de Decisiones considerando dimensiones Técnicas y Políticas, y las necesidades de integración entre ambas
- Descentralización como proceso cada vez más gravitante, que influya en todos los aspectos anteriores.

El Programa de Modernización de la Gestión Pública tiene tres objetivos específicos :

- Mejorar el Servicio de los Usuarios.
- Contribuir al desarrollo y compromiso de los funcionarios públicos, con la misión institucional y el logro de los objetivos de la institución.
- Lograr un mejor aprovechamiento de los recursos públicos.

2.4. ADMINISTRACION

La Administración está presente en toda actividad humana, con ella se pretende establecer y alcanzar objetivos predeterminados.

Etimológicamente, la palabra Administración deriva de los términos latinos AD Y MINISTRARE (Servir a); otros autores dicen que también Administración deriva de la expresión latina AD MANUS TRAHERE, que está relacionada con la idea de gestión, dirección de negocios o interés.

Sobre el término Administración, hay numerosos autores que se han pronunciado, tanto sobre Administración Pública como Privada; entre los que se pueden mencionar a :

- **Pablo Illanes Frontaura**

“Administración es un proceso que tiende al logro de un objetivo predeterminado, lo que implica que todas las funciones de la empresa deben estar orientadas hacia una misma meta, de un modo coordinado y armónico”³

- **Wilburg Jiménez Castro**

“Administración, es una ciencia social, compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible lograr”⁴

- **Muñoz Amato**

“Administración Pública, es la fase del Gobierno que consta de la ordenación cooperativa de las personas, mediante la planificación, organización, educación y dirección de su conducta para la realización de los fines del sistema político”.⁵

2.5. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION

Con respecto a este punto se distinguen cuatro elementos esenciales, que estarán siempre presentes en cualquier tipo de administración a la cual nos veamos enfrentados :

2.5.1. LAS PERSONAS

Todos los hechos sociales son producidos por personas, esto desde un punto de vista general lo que marca la diferencia en este caso es que para que surja la administración debe haber un grupo de personas, y que este grupo tenga ciertos nexos comunes que lo inclinen hacia una actitud de cooperación.

³ Pablo Illanes Frontaura. La Administración del Sistema Empresa. 4ª Edición, pág. 64

⁴ Wilburg Jiménez Castro. Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa, Fondo de Cultura Económica, 1963

⁵ Amato Muñoz. Introducción a la Administración Pública, Fondo de Cultura Económica, México 1980

2.5.2. OBJETIVOS O PROPÓSITOS COMUNES

El grupo debe tener una necesidad y/o al menos un objetivo común o una meta que alcanzar, que tiene que ser compartida, positiva, realizable y definida claramente por todos los miembros del grupo.

2.5.3. RECURSOS

El grupo para alcanzar sus objetivos de constar con recursos como ser: conocimiento, técnicas, herramientas, dinero, etc., los cuales deben ser susceptibles de ordenar, calcularse y utilizables por el grupo.

2.5.4. ACTIVIDAD

El último elemento esencial corresponde al proceso de acción que realiza el grupo con el fin de utilizar los recursos y conseguir los objetivos propuestos. Estas acciones o actividad debe ser racional, cooperativa, sistemática, y eficiente.

2.6. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

La actividad de Administrar es tan vieja como la existencia del hombre sobre la tierra, y surge justamente a raíz de la incapacidad de una persona para hacerlo todo.

Desde que las personas empiezan a organizarse en grupos, para alcanzar objetivos que no podían alcanzar individualmente, la administración ha sido fundamental para asegurar la coordinación de esfuerzos individuales.

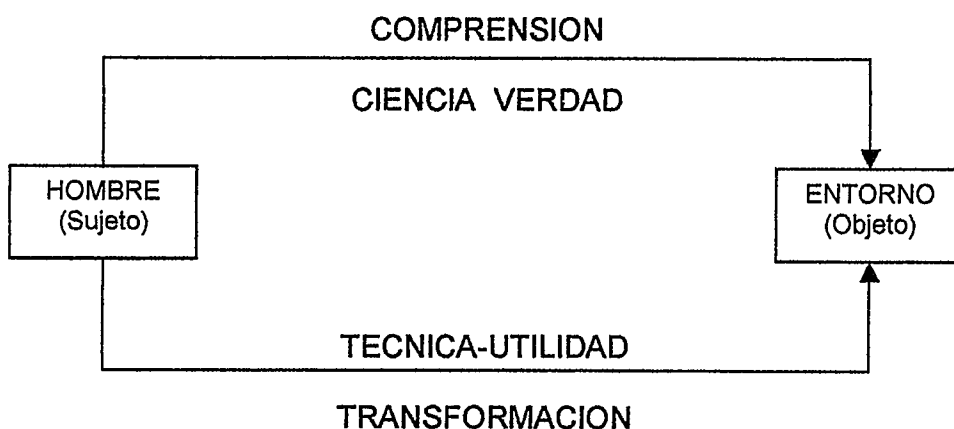
La administración concepto indeterminado comprende la coordinación de personas y recursos materiales que le permiten lograr ciertos objetivos, Estos objetivos, son logrados justamente a través de un proceso, en el cual se

distinguen ciertas etapas. Para Henri Fayol, considerado el padre de la administración científica o clásica, estas etapas eran cinco. La primera la denominó previsión, la segunda organización, la tercera mando, la cuarta coordinación y la quinta control.

Pero lo más común es que otros autores distinguen cuatro etapas: Planificación, Organización, Dirección y Control.

2.7. LA ADMINISTRACION COMO CIENCIA Y TECNICA

Desde un punto de vista teórico, la ciencia surge cuando el hombre va hacia el objeto que es sujeto de su interés y trata de comprenderlo y explicarlo (¿Por qué cae un objeto desde la altura?); aquí se busca la verdad. En la otra instancia, es decir, cuando el hombre va hacia el objeto, pero no le interesa su comprensión, sino su uso, estamos en el campo de la Técnica, ya que se busca la transformación del objeto.⁶



Esquema Administracion como Ciencia y Técnica

⁶ Pablo Illanes Frontaurà. La Administración del Sistema Empresa, 4ª Edición, pág. 50

2.8. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Administrar es proceso compuesto por cinco etapas fundamentales, que se aplican para conseguir los objetivos predeterminados, mediante la utilización de recursos que generalmente son escasos.

Estas etapas son las siguientes:

- Planificación
- Organización
- Dirección o Ejecución
- Control
- Coordinación

2.8.1. PLANIFICACIÓN

La planificación o planeamiento es la primera etapa de la administración, y consiste en determinar las metas u objetivos a cumplir.

Se puede afirmar que la planificación, es básica para las otras etapas de la administración, ya que sin la formulación de un objetivo no habría para qué organizar, nadie para dirigir y nada que controlar. Los objetivos son de enorme importancia para la administración, pues le dan un sentido, una dirección u orientación a los esfuerzos aplicados. Estos objetivos, bien definidos, conocidos y planteados de un modo prácticos, tienen fuerzas motivadora por ellos mismos.

La fijación de objetivos, no es un privilegio ni una obligación exclusiva de los niveles directivos de una organización, sino lo es de todos y cada uno de los que actúan en ella. Se pueden distinguir entre objetivos de la empresa, de los administradores y de los individuos; lo importante es que tengan una orientación común y no contrapuesta.

En términos generales el padre de la administración científica, Henri Fayol, señala: “Prever es escrutar el porvenir, vale decir, analizar desde una perspectiva futurista las acciones a realizar, y sobre esa base confeccionar un plan de acción”.⁷

2.8.2. ORGANIZACIÓN

En la etapa anterior se definió el qué hacer; en esta etapa de la organización se plantea el problema de cómo hacer, qué elementos y condiciones son necesarios para obtener el resultado propuesto y cómo debe combinarse entre sí estos elementos para conseguir dicho resultado de un modo eficiente. En forma más precisa se puede decir, que la organización es el proceso de determinar las actividades y cargos necesarios dentro de la empresa o instituciones, distribuyéndolos de acuerdo con las mejores relaciones funcionales, definiendo claramente la autoridad, responsabilidad, y deberes de cada uno y asignándolos a individuos, para que el esfuerzo global disponible pueda ser aplicado y coordinado eficientemente. La organización provee los elementos humanos y materiales necesarios para el adecuado funcionamiento de las instituciones o empresas.

La organización depende, en consecuencia, de los objetivos que se deseen alcanzar y debido a que estos son elementos cambiantes en el tiempo, es preciso introducir cambios en la organización, para adaptarla permanentemente a las metas.

La palabra “Organización”, se deriva de “Organismos”, que de acuerdo con el diccionario significa: “crear una estructura con partes integradas de tal forma que la relación de una y otra estén gobernadas por su relación con el todo”, por lo cual puede decirse que los resultados de una organización, consisten en dos ingredientes fundamentales o básicos: “partes y relaciones”.

⁷ Pablo Illanes Frontaurá. La Administración del Sistema Empresa, 4ª Edición, pág. 66

Debido a que el trabajo a realizar requiere del esfuerzo de más de una persona, el administrador trata con los esfuerzos de muchas manos y mentes que deben reunirse y coordinarse, para que la contribución de cada individuo sea efectiva y satisfactoria. Mediante una organización adecuada el administrador espera tener algo más que la suma de los esfuerzos individuales, es decir, espera el SINERGISMO, o sea, la acción simultánea de unidades individuales y separadas que juntas producen un efecto total, mayor que la suma de las individuales. La organización al contrario de las matemáticas básicas, es un caso en el cual la suma total es mayor que la suma de las partes individuales.

2.8.3. DIRECCIÓN

En esta etapa de la administración nos enfrentamos al problema de hacerlo o ejecutarlo, es decir, esta etapa se preocupa del actuar. En el fondo la dirección corresponde a una actuación o ejecución que, de acuerdo a la estrategia y alternativas escogidas para realizar el plan (organización), nos conduzca al objetivo o meta que nos hemos propuesto (planificación).

Se incluye en esta etapa el trabajo de todo el personal, que conforma el equipo de personas de la empresa o institución, pues todos deben tender con sus acciones al logro de las metas establecidas.

La dirección, más que la actuación o ejecución en sí, consiste en hacer actuar a otros. La idea de grupo y de trabajo colectivo está presente en todo el proceso administrativo. De acuerdo a lo expuesto, la dirección es la acción de lograr que todos los miembros del grupo humano, tiendan y se propongan a alcanzar determinados objetivos, en concordancia con los planes y la organización de la empresa.

En la actuación surgen conflictos derivados de diferencias de necesidades, entre la empresa y las personas que se desempeñan en ella, lo que genera casi siempre competencia funcional de roles. La dirección se preocupa de armonizar

dicha situación, y por eso es tan importante la motivación; en la competencia nace el conflicto, el cual se puede eliminar con la cooperación de las partes.

- **Motivación**

Motivar significa persuadir o inducir, o sea convencer a otros para que hagan lo que queremos que hagan. Desde el punto de vista del subalterno, nada es más grato que hacer lo que se desea y no lo que le piden; por esto es tan importante que el administrador logre transmitirle su propia convicción, es decir, su propia motivación.

2.8.4. CONTROL

Dentro del proceso administrativo esta etapa es fundamental, debido a que es la verificación de lo realizado con lo planificado; por tal razón el control se fundamenta en la existencia de la planificación. Se dice entonces que el control es un proceso que determina lo que se está realizando y lo que se ha realizado, valorando y aplicando medidas correctivas para reorientar la acción (dirección), hacia los objetivos (planificación) y eventualmente reformular los planes.

El control debe aplicarse a todos los niveles y en todas las áreas donde hay actuaciones o dirección de cualquier tipo. El control no puede estar circunscrito a determinadas áreas, sino abarcar a todo el accionar de la empresa, aunque no todas las áreas requieren el mismo tipo y la misma intensidad de control. Sin embargo es importante que no queden actividades sin control y que dicho control se aplique a cada una teniendo presente el objetivo que se persigue, de acuerdo a lo planificado.⁸

El control es dinámico, pues arroja resultados que pueden ser analizados, para luego corregir las desviaciones. En la medida que el control sea una acción estática u ocasional, no sirve para tomar decisiones referente a la empresa, y

⁸ Pablo Illanes Frontaura. La Administración del Sistema Empresa, 4ª Edición, pág. 116

además se le estaría desplazando a un segundo plano, en consecuencia que se dice que el control es el poder renovador de la administración.

2.8.5. COORDINACIÓN

Esta etapa constituye el nexo que permite la justa corrección entre las distintas etapas anteriores, es decir, que se entiende con la armonización o sincronización entre las diversas tareas tendientes a conseguir un objetivo común; esta es la finalidad de la administración.

2.9. MODELO BUROCRÁTICO DE LA ORGANIZACIÓN

Este modelo organizacional fue diseñado por el sociólogo alemán Max Weber, para la organización de carácter público, pero aplicado también a la empresa privada.

Su origen y la aplicación se debió a una mayor precisión y efectividad en el trabajo, que obedecía al desarrollo industrial impulsado por la sociedad de la época.

Max Weber creyó que este modelo era la organización ideal y más eficiente de una sociedad moderna; los principios de este modelo le dan a la organización su carácter formal. En otras palabras, lo que se planteaba era que una organización tiende a maximizar la estabilidad y el grado de control de sus miembros, a través, de normativas y reglamentos sobre los cuales estos deben regirse.

En este modelo se aprecia gran estabilidad organizacional, especialización del trabajo, jerarquía bien definida, orden y racionalidad de las instituciones, en el nivel jerárquico superior se toman todas las decisiones y desde allí se comunican en forma descendente para ser obedecidas por las unidades inferiores para el logro de las metas planteadas. La burocracia se critica por su rigidez,

inflexibilidad e impersonalidad; actualmente se asocia más a su concepto peyorativo, es decir, exceso de trámites, procedimientos engorrosos, trabas, mucho papeleo e ineficiencia; debido a que los medios creados por Weber, para hacer una eficiente organización se transformaron en fines en sí mismos, situación que se aprecia sobre todo en el sector público.

2.10. ADMINISTRACION PUBLICA

Es una rama de las ciencias sociales, que trata de explicar las estructura y las actividades de los órganos estatales, abarcando los tres poderes: ejecutivo, legislativo y judicial, los que constituye el eje central del Estado y de las Instituciones Públicas.

2.10.1. CONSIDERACIONES SOBRE LA DEFINICIÓN

- a) El Poder Ejecutivo posee el poder administrativo, por lo cual se dice que administración público es "lo que la rama ejecutiva efectúa".
- b) El Poder Legislativo está aparte del Poder Ejecutivo, debido a que debe realizar la función de Inspección Legislativa, la cual, es vigilar estrechamente la marcha de las unidades administrativas y la labor directiva de las jefaturas, de manera que sus actos no sean inconstitucionales, ilegales o arbitrarios.
- c) El Poder Judicial, es una fuerza poderosa que se preocupa de resolver las controversias entre privados, y además contribuye, principalmente y en la medida que las personas reclaman y presionan por sus derechos ante los tribunales.

2.11. PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACION

Henri Fayol en su libro "Administración General e Industrial", enumera catorce principios basados en su propia experiencia, los cuales son :

- **División del trabajo**, principio de especialización, para obtener eficiencia en el trabajo tanto de carácter técnico como administrativo.
- **Autoridad y Responsabilidad**, considera que la autoridad y la responsabilidad están relacionadas y señala que ésta se desprende de aquella como corolario.
- **Disciplina**, la define como el "respeto por los acuerdos que tienen como fin lograr obediencia, aplicación enérgica y señales exteriores de respeto", declara que para lograr disciplina se requiere contar con buenos superiores en todos los niveles.
- **Unidad de Mando**, cada empleado no debe recibir órdenes de más de un superior.
- **Unidad de Dirección**, las actividades con el mismo objetivo deben un director y un plan; esto se refiere a la organización del Cuerpo Directivo, más que al personal. En todo caso Fayol no quiso decir que todas las decisiones deberían tomarse en los niveles superiores.
- **Subordinación del Interés Individual al Interés General**, es función de la administración conciliar estos intereses en los casos en que haya discrepancia.
- **Remuneración**, la remuneración y los métodos de retribución deben ser justos y brindar la máxima satisfacción posible a los trabajadores y empresarios.

- **centralización**, analiza el grado en que la autoridad debe concentrarse o dispersarse, para obtener los mejores resultados.
- **Jerarquía de Autoridad**, se refiere a una "cadena de autoridad", la cual va desde los rangos más altos hasta los más bajos, pero se puede modificar cuando sea necesario.
- **Orden**, lo divide en orden material y orden social, y sigue el sencillo adagio de "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar". Este es, en esencia, un principio de organización en la distribución de cosas y de personas.
- **Equidad**, los administradores deben ser leales y respetuosos con el personal, y demostrar cortesía y justicia en su trato.
- **Estabilidad en el Empleo**, Fayol señala los peligros y costos que significan los frecuentes cambios de personal y los considera como causa efecto de la mala administración.
- **Iniciativa**, la concibe como la creación y ejecución de un plan. Por ser "una de las mayores satisfacciones que un hombre puede experimentar ", aconseja a los administradores que sacrifiquen su vanidad personal" con el fin de permitir a sus subordinados utilizar su iniciativa.
- **Espíritu de Grupo**, este principio, sintetizado como "la unión hace la fuerza", es una extensión del principio de Unidad de Mando, y subraya la importancia de las buenas comunicaciones para obtenerlos.

Fayol sólo describió aquellos principios que había tenido oportunidad de utilizar con mayor frecuencia.

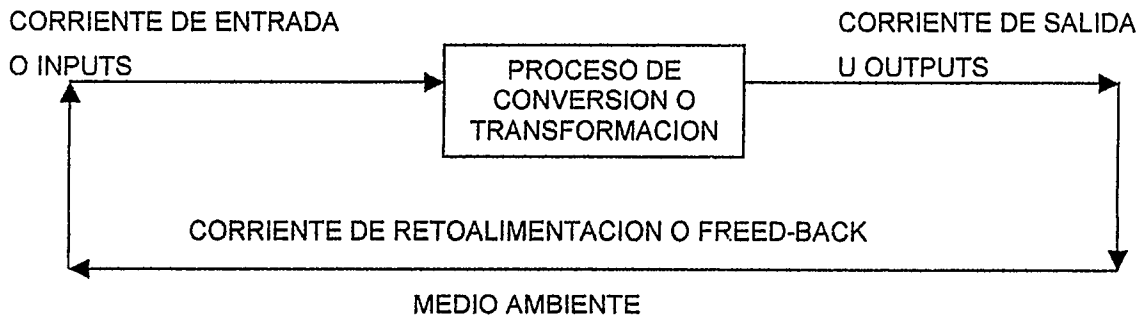
2.12. TEORIA DE SISTEMAS

Nace con el estudio de las ciencias naturales, realizado por el biólogo alemán Von Bertalanffy. En el área de la administración, el primero que aplicó la teoría de sistemas fue Chester Bernard, basado en los principios de Bertalanffy.

La teoría de sistemas presenta un intento de búsqueda de intercambio de conocimientos y experiencias entre ciencias muy diversas, con el propósito de elevar su contribución al desarrollo de la humanidad.

2.12.1. SISTEMA

Es un conjunto de elementos interrelacionados en función de lograr un objetivo y que es capaz de asimilar estímulos del medio y elaborar respuestas frente a ello.



Esquema Elementos de Sistema Abierto

2.12.2. PROCESO

Es la transformación que sufren algunas cosas o elementos a través de una serie de fases sucesivas. También se habla de proceso cuando llegamos a los más pequeños. En los procesos se trabaja con datos que se procesan y se transforman en información útil para la materia en estudio.

a) Dato

El dato es la parte más pequeña de la información, lo que no se puede achicar más. Un dato por sí sólo no nos entrega ninguna información.

Una característica del dato es que es único en el sentido de pertenencia, por ejemplo: una persona puede tener 45 años, pero no puede a la vez tener 46 años.

b) Información

Es el resultado que se obtiene luego de procesar y transformar un conjunto de datos interrelacionados que tienen una finalidad común, lo que es utilizado por diversas personas en la toma de decisiones. Además los sistemas de información relacionan e integran información a diferentes procedimientos administrativos realizados en una institución.

La información se obtiene tanto desde adentro de la organización como de su entorno. Un sistema de información puede constar con sofisticadas redes computacionales hasta modelos simples, que sólo consideran operaciones manuales; todo depende de las características y de los objetivos que persiga la empresa. Hoy en día también se habla de informática que cubre un aspecto mucho más amplio de actividades que las meramente computacionales.

2.12.3. SINERGIA

La interacción o la interrelación de elementos que configuran una totalidad, constituye una de los principios básicos de la teoría de sistemas, esto es, la Sinergia, que puede expresarse como: la suma de todo es mayor a la suma de las partes individuales. La empresa no es la suma del hombre, máquinas, insumos, dinero, etc., sino es una totalidad mayor que la suma de los recursos que utiliza y transforma.

2.12.4. RECURSIVIDAD

Se Manifiesta en el hecho evidente que la empresa forma parte de otros sistemas mayores o suprasistemas, como sería su entorno, la comunidad, el país, etc. y a su vez está integrado por sistemas menores o subsistemas, como serían cada una de sus funciones, sus departamentos, secciones, individuo que trabajan en ella, etc. Todos ellos son en sí sistemas, porque sus partes interactúan y no son entes aislados o cerrados.

2.12.5. ENTROPIA

Es una fuerza destructiva, amenaza constante que está presente en todos los ámbitos de la humanidad, y que impulsa a demoler el orden establecido, a través de una tendencia hacia los estados más probables de todo sistema, cuyo extremo es el caos.

2.12.6. NEGUENTROPIA

Es una fuerza que contrasta la entropía y que se genera en los sistemas abiertos, de acuerdo al principio de organicidad, que en la empresa está dada por la información y la administración.

2.12.7. PRINCIPIO DE ORGANICIDAD

Significa que al definir la empresa como una estructura, se supone en ella un cierto orden interno que no es producto de la casualidad, sino que es el fruto de un esfuerzo colectivo de tipo consciente.

2.13. CULTURA ORGANIZACIONAL

El concepto de cultura organizacional, busca explicar que la única manera viable de cambiar a las organizaciones, es cambiar su "cultura", o sea, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven. Cultura Organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinada organización.

El mundo de hoy se caracteriza por un constante ambiente de cambio. El ambiente general que envuelve a las organizaciones es extremadamente dinámico, y exige de ellas una elevada capacidad de adaptación como condición básica de sobrevivencia.

2.14. COMUNICACIÓN

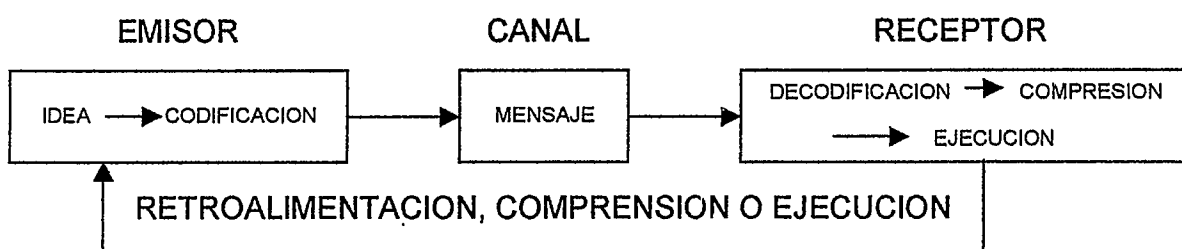
Es un proceso mediante el cual una persona o emisor emite un mensaje, manifestando o haciendo saber a otra, que es el receptor, ciertas cosas, situaciones o sobre determinadas materias, utilizando un lenguaje o código común.

La comunicación sólo existe si el receptor ha comprendido o interpretado lo mismo que quiso manifestar el emisor, por lo cual este último debe cerciorarse de que el mensaje fue bien recibido, por quien correspondía y que lo comprendió correctamente, o que se ejecutó la instrucción que contenía el mensaje.

Existen comunicaciones orales y escritas, las primeras se refieren a las comunicaciones telefónicas y verbales por contacto directo o por medio de intermediarios. Las segundas corresponden a notas, oficios, escritos, informes y memorándum que circulan a diario en las empresas.

Las comunicaciones se dan en todos los niveles y en todas direcciones, es así que tenemos comunicación ascendente, descendente y transversal.⁹

Por lo tanto, la comunicación es esencial tanto para la interacción de los individuos y organizaciones con su medio ambiente, como para el desarrollo de las actividades que realizan.



Proceso de Comunicación

2.15. TECNICAS DE ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS

2.15.1. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Son aquellos que señalan y presentan sistemas y técnicas a seguir; especialmente señalan el procedimiento específico a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de una oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que realiza actividades específicas.

2.15.2. DIAGRAMA DE FLUJO

Es una técnica de análisis, que se usa para describir en forma gráfica un procedimiento y señala las etapas que se van dando en las diferentes unidades que participan en dicho procedimiento.

⁹ Pablo Illanes Frontaura. La Administración del Sistema Empresa, 4ª Edición, pág. 105

2.15.3. FLUXOGRAMA

Es una técnica de análisis, usada para describir un procedimiento más específico, en la que se agregan las variables de tiempo y de desplazamiento, y en la cual no se visualizan las unidades involucradas en el procedimiento.

2.16. MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Es una descripción de objetivos, de distribución de cargos, definición clara de autoridad, de responsabilidades y de relaciones funcionales descendentes y ascendentes que existen al interior de una organización.

2.17. MANUAL DE FUNCIONES

Es una descripción detallada y específica de las tareas y responsabilidades que se deben realizar o cumplir, en los diferentes cargos creados dentro de una organización determinada.

CAPITULO III : SISTEMA DE ABASTECIMIENTO EN LA DIRECCION DE VIALIDAD DEL MINISTERIO DE OBRAS PUBLICAS

3.1. PROCESOS INSERTOS EN EL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO

3.1.1. ABASTECIMIENTO

Dentro de la Administración Pública, **ABASTECIMIENTO** es el Departamento encargado de la obtención, almacenamiento y distribución de los materiales necesarios que permiten el normal funcionamiento de una Institución.

3.1.1.1. Obtención

Proceso a través del cual se identifican los materiales necesarios para el funcionamiento, con el fin de adquirirlos en la cantidad y calidad que satisfaga los requisitos determinados por el grupo técnico. Se distinguen las funciones de identificación, catalogamiento y compras.

a) **Identificación:**

Es la descripción detallada de las cualidades del material (características físicas u otras similares).

b) **Catalogamiento:**

Comprende la confección, publicación y distribución de catálogos que sirvan como base para identificar, solicitar y almacenar materiales.

c) **Compras:**

En la organización, las compras, comprenden las gestiones de adquisición y entrega de los materiales, máquinas y herramientas y los servicios necesarios a un costo final compatible con las condiciones económicas que rodean a la partida comprada, salvaguardando el standard de calidad y

continuidad del Servicio, al mismo tiempo que establece y mantiene la reputación de la organización en lo que respecta a su seriedad y corrección.

d) Centralización de las compras:

Costos más bajos, reducción de las existencias en inventarios.

3.1.1.2. Aspecto general del proceso de adquisiciones

Comprobar la calidad, que es un concepto que va unido al precio. Es común que el Fisco se limite a comprar al precio más bajo sin interesarse por la calidad, no siempre es así, ya que está afectado por muchos factores, tales como:

- a) Materiales empleados en la fabricación
- b) Eficiencia para el fin propuesto
- c) Servicios adicionales (reparaciones, instrucciones)

3.1.1.3. Tipos de Adquisiciones

Estas pueden realizarse en moneda nacional o extranjera. Existen tres formas de realizar las adquisiciones en la Administración Pública :

a) Adquisición por Propuesta Pública

Se da fundamentalmente cuando el monto de la compra es muy grande y existen muchos proveedores.

Surgida una necesidad y autorizada por la autoridad correspondiente se procede a preparar las bases Administrativas (disposiciones generales, presentación propuesta) y Especificaciones Técnicas (detalle de los requisitos mínimos de aceptación en cuanto a calidad de los materiales que se emplean, tolerancia en las medidas o pesos).

Una vez confeccionada la propuesta, se debe cumplir con lo siguiente :

- Aviso en los periódicos

- Venta de Bases Administrativas y Especificaciones técnicas
- Presentación de ofertas
- Acta de apertura de propuestas
- Informe técnico
- Solicitud de fondos (moneda nacional o extranjera)
- Trámite resolución (Director Nacional, Director Regional, Subsecretario de Obras Públicas, Contraloría General de la República).
- Orden de Compra
- Guía o acta de entrega

b) Adquisición por Propuesta Privada

Se invita a licitar a través de solicitudes de cotización a proveedores del ramo que a la organización le interese por su seriedad, corrección, rapidez y condiciones de precios.

c) Compras Directas

Aquellas en que participa un solo proveedores sin llamar a licitación, conviniéndose con él : precio, plazo de entrega y cualquier otra estipulación que se establezca en la solicitud de compra.

3.1.2. COMPRAS

- Unidad solicitante por medio de documento "Solicitud de pedido de materiales y/o compra"
- La solicitud se envía a la sección de abastecimiento u oficina administrativa.
- Bodega y almacén verifica la existencia de o los materiales.
- Sección de abastecimiento u oficina Administrativa: si existe, envía la solicitud a bodega con VºBº Abastecimiento, para su despacho.
- La bodega y/o almacén recibe la solicitud, confecciona "guía salida de bodega" en original y dos copias y procede a la rebaja del kardex, envía los materiales solicitados a la unidad correspondiente, adjuntando original y una copia de la guía de salida de bodega, quedando copia talón de bodega.

- La unidad solicitante recibe los artículos, coloca VºBº en la guía de salida de bodega y con timbre de "recibo conforme", archiva original correspondiente y envía copia de recepción conforme a bodega.
- Si NO EXISTE en stock lo solicitado en el formulario "Solicitud de pedido de materiales y/o compra", se envía para el VºBº del Jefe del Departamento Administrativo o Director Regional, según corresponda.

a) Decreto N° 170/93 (extracto reglamento)

Resolución de adquisiciones de bienes muebles nacionales (bienes muebles por importación) :

- Cuando el monto total de la adquisición no exceda de 10 unidades tributarias anuales, (US\$ 5.000 o su equivalencia en moneda nacional), mediante cotizaciones privadas que serán resueltas por el Subsecretario de Obras Públicas, quien podrá delegar esta función al jefe de la División Administración y Secretaría General de la SS.OO.PP., por el Director General de Obras Públicas, por el Director General de Aguas, por los Directores de Servicios y Secretarios Regionales Ministeriales de Obras Públicas, quienes a su vez podrán delegar esta función en los jefes Administrativos correspondientes.
- Cuando en monto total de la adquisición sea superior a 10 unidades tributarias anuales (US\$ 5.000) y no exceda de 40 unidades tributarias anuales (US\$ 20.000), mediante cotizaciones privadas que serán resueltas por Subsecretario de Obras Públicas quien podrá delegar esta función al jefe de la División Administración y Secretaría General de la SS.OO.PP., por el Director General de Obras Públicas, por el Director General de Aguas, quien podrá delegar esta función al Jefe de Departamento Administración y Secretaría General, por los Directores de Servicios, quienes podrán delegar esta función en los Subdirectores si

corresponde y por los Secretarios Regionales Ministeriales de Obras Públicas.

No obstante lo anterior, el Director Nacional de Vialidad podrá delegar esta esta función al Suddirector de Administración, quien podrá además resolver una adquisición mediante cotizaciones privadas, cuando el monto total sea superior a 40 unidades tributarias anuales y no exceda de 60 unidades tributarias anuales.

- Cuando el monto total de la adquisición sea superior a 40 unidades tributarias anuales (US\$ 20.000) y no exceda de 80 unidades tributarias anuales (US\$ 40.000), mediante cotizaciones privadas serán resueltas por el Subsecretario de Obras Públicas, el Director General de Obras Públicas, el Director General de Agua, Directores de Servicios y Secretarios Regionales Ministeriales.
- Cuando el monto total de la adquisición sea superior a 80 unidades tributarias anuales (US\$ 40.000) y no exceda de 120 unidades tributarias anuales (US\$ 60.000), mediante cotizaciones privadas que serán resueltas por el Subsecretario de Obras Públicas, Director General de Obras Públicas, Director General de Aguas, Directores de Servicio y Secretarios Regionales Ministeriales, Sólo con su visación aprobatoria de la Resolución de adjudicación emitida por el Servicio respectivo (firma costado izquierdo), podrán ser resueltas por los Directores Generales, Directores de Servicio y Secretarios Regionales Ministeriales.
- Cuando el monto total de la adquisición sea superior a 120 unidades tributarias anuales (US\$ 60.000), mediante propuesta pública que resolverá el subsecretario de Obras Públicas.

b) Cotizaciones

Una vez aceptada la "Solicitud de Pedido de materiales y/o compra", se procede a seleccionar del registro de proveedores (a lo menos tres por cada tipo de rubro). En caso de existir un solo proveedor, deberá quedar establecido en los considerandos del documento resolutivo.

Seleccionados los proveedores, se procede a preparar y remitir las solicitudes de cotizaciones.

- El proveedor recibe la "solicitud de cotización", firman y timbran copia y la envían al Departamento de Abastecimiento u oficina administrativa. Para comprobación y control se quedan con original en la cual cotizan y la envían antes de que se cumpla el plazo de presentación de las ofertas.
- El Departamento de Abastecimiento u oficina administrativa recibe las cotizaciones en sobres cerrados, en el día y hora establecidos.
- Se abren las ofertas y se visan (firma). Se procede a confeccionar cuadro comparativo de precios, detallando proveedores y precio de cada artículo.
- Jefe del Departamento de Abastecimiento u oficina administrativa coteja y selecciona al proveedor más conveniente, de acuerdo a las prioridades e intereses de la Dirección. En caso de material técnico, se solicita asesoría a la Unidad Técnica correspondiente.

c) Forma de pago

El Departamento de Abastecimiento u oficina Administrativa confeccionará Resolución de Compra cuando el monto sea superior a una UTM, y se cargue al presupuesto corriente y/o capital, la que debe consignar los siguientes aspectos:

- Visto : Deben consignarse todas las disposiciones legales o reglamentarias que faculden a la autoridad, como también, aquellos antecedentes que respaldan la adquisición como:

- Necesidades de la Dirección,
 - Las cotizaciones pertinentes o presupuesto que corresponda,
 - La resolución N° 520 de la Contraloría General de la República, que regla la Toma de Razón,
 - Atribuciones del que firma la Resolución.
- Considerando : Son los fundamentos que justifican la adquisición en casos especiales como:
- Aceptación de la cotización más alta,
 - Proveedor único,
 - Cuando se efectúa una Resolución con posterioridad a la compra.
- Parte resolutive : Es aquella que acepta la cotización, ordenando la adquisición. Se debe individualizar claramente al proveedor, las especificaciones del bien o especie, establecer los montos el cargo y el tipo de financiamiento.
- En el caso de que los montos sobrepasen las facultades delegadas, pasará a la instancia superior, correspondiendo al Departamento de Abastecimiento la preparación de los antecedentes necesarios para materializar la compra.
- Una vez que la resolución ha sido firmada por la Autoridad competente, se enviará a la Oficina de Partes, la que procederá a numerar, fechar y distribuir de la siguiente manera: original con antecedentes (solicitud de compra, cotizaciones y/u ofertas y cuadro comparativo de precios) al archivo de la Dirección y copias restantes según distribución anotadas en ella.

d) Presupuesto anual

El Departamento de Abastecimiento u oficina administrativa procede a comprometer anualmente fondos del presupuesto corriente o capital,

remitiendo al Departamento de Programación y Control la solicitud de compromiso de fondos, la cual se envía a la sección visación presupuestaria de la Dirección de Contabilidad y Finanzas, quien prepara y remite el correspondiente comprobante de compromisos de fondos (TD5) al Departamento de Programación y Control el cual recibe y procede a su registro y envío al Departamento de Abastecimiento u Oficina Administrativa. Para cada proceso de Adquisición en el cual se comprometen fondos, se efectuará la rebaja pertinente en los ítemes presupuestarios correspondientes.

3.1.3. DISTRIBUCIÓN

Consiste en repartir en forma equánime, a objeto de satisfacer necesidades imprescindibles, de manera que todos reciban conforme lo que necesitan.

Este proceso se inicia con la llegada de la orden de entrega de materiales a la bodega, debiendo planificar el despacho, considerando las características de los materiales. Luego la verificación y entrega al destinatario.

3.1.4. ALMACENAMIENTO

Etapas de ubicación, colocación y resguardo del material durante el período que medie entre la obtención y su distribución.

- a) Recepción: Se debe extender un acta donde se verifique que los materiales cumplen con la calidad y especificaciones solicitadas.
- b) Ordenamiento de almacenes : Se debe considerar espacio, accesibilidad, protección, ordenamiento y rotación.
- c) Protección : Contra incendios, corrosión, polvo, robo, etc.

d) Control de existencia : Consiste en proporcionar información sobre la cantidad, disponibilidad, costos y características.

3.2. DESCRIPCION DEL METODO CIENTIFICO DE STOCK DEL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO EN UNA EMPRESA

3.2.1. MÉTODO DENOMINADO CANTIDAD ECONÓMICA DE PEDIDO CEP

Este método, capaz de determinar los niveles de inventario, ha sido empleado en las empresas desde hace muchos años. Resulta razonablemente útil para determinar cantidades de pedido cuando la demanda es previsible y sumamente constante durante el año (es decir, no está sujeta a patrones estacionales). Sin embargo, su funcionamiento es deficiente cuando se busca determinar niveles de inventario de partes y materiales utilizados en ciertos procesos de producción.

3.2.2. NIVELES DE EXISTENCIA

Toda empresa, cualquiera que sea la naturaleza de su giro, debe propender a lograr la utilización óptima de los recursos de que dispone para la consecución de sus objetivos. Por consiguiente, los administradores de esta deben estar conscientes de que cualquier inmovilización de los capitales y fondos de que dispone, más allá de límites racionales, implica no estar haciendo un uso eficiente de ellos. Tal sería el caso de empresas que acumulan stocks de materias primas más allá de sus reales necesidades y capacidades de producción o que acumulen grandes cantidades de artículos terminados que no son vendidos en espera de mejores precios o condiciones de venta.

Es por ello, que en este orden de cosas, tienen gran importancia los niveles de existencia de materias primas, y materiales que mantengan almacenados en sus bodegas, ya que una excesiva cantidad, junto con inmovilizar fondos, hace incurrir a la empresa en los llamados costos de oportunidad que a la larga representan un mal aprovechamiento de los recursos disponibles. Por otra parte,

niveles de existencia de materias primas y materiales demasiado bajos pueden acarrear el peligro de que en un momento determinado no se disponga de las cantidades suficientes que requiere el proceso productivo, existiendo incluso la posibilidad de una eventual paralización de éste.

Lo anteriormente expuesto, sumado a la importancia e incidencia que el costo de las materias primas y materiales tienen sobre los costos de producción y por ende sobre los resultados, hace necesario establecer límites de existencias adecuados a las reales necesidades y disponibilidades de recursos con que cuenta la empresa. Es por ello, que para el manejo y control de la recepción de las materias primas y materiales, se han establecido tres niveles básicos de existencias, a saber : **Existencia Mínima, Existencia Crítica y Existencia Máxima**, a los cuales se agrega un cuarto concepto que es el **Lote Económico de Compra**.

a) **Existencia Mínima (o nivel mínimo)**

Este concepto se refiere a la cantidad mínima de material necesario para satisfacer las necesidades de funcionamiento u operación de la empresa, durante el período que normalmente transcurre entre la emisión de la orden de compra, hasta el momento en que estos materiales son recibidos en la bodega.

Para determinar la existencia mínima es necesario considerar los siguientes factores:

- El tiempo de reposición o reemplazo
- El consumo máximo dentro del tiempo de reposición
- El factor de seguridad que se estime prudente aplicar
- Otros factores especiales, propios de cada artículo y que pueden afectar el límite establecido como Nivel Mínimo para las existencias de materiales.

La fórmula básica para calcular la existencia mínima sería la siguiente, referido a un mes de producción:

$$\frac{\text{Consumo Máximo Mensual}}{\text{Días del mes}} * \text{Tiempo Máx. de Reposición} + \text{Factores Especiales} + \text{Factor de Seguridad}$$

b) Existencia Crítica (o nivel crítico)

Se entiende por nivel crítico al límite más bajo a que puede llegar la cantidad almacenada en bodega de un material, bajo el cual puede producirse una interrupción en el flujo de abastecimiento. Cuando el stock llega a este límite deben activarse forzosamente y de urgencia, las órdenes de compra en trámite, ordenadas cuando se llegó a nivel mínimo, incluso desatendiendo razones de mejor precio o menor costo de adquisición, con el objeto de evitar las consecuencias de una paralización de la empresa por el agotamiento de las existencias.

Algunos tratadistas han llegado a determinar que la existencia crítica corresponde a la diferencia entre el consumo máximo y el consumo promedio de un artículo durante el tiempo de reemplazo. La cantidad así obtenida se restará de la existencia mínima y al resultado se agregará una pequeña reserva o factor seguridad con lo que se obtendrá el Nivel Crítico o Existencia Crítica.

La fórmula básica para calcular la existencia crítica, referida a un mes de producción sería la siguiente:

$$\text{Existencia Crítica} = \text{Existencia Mínima} - \frac{(\text{Consumo promedio Mensual} \times \text{Tiempo promedio de Reposición})}{\text{Días del mes}}$$

c) Existencia Máxima (o nivel máximo)

- Corresponde al límite superior que puede alcanzar el nivel de las existencias sin que se produzcan pérdidas de intereses sobre el capital invertido, por inmovilización del mismo durante largos períodos.

Este concepto de existencia máxima está directamente relacionado con la cantidad normal de material que se considere económico adquirir cada vez que la existencia llegue a su nivel mínimo.

La fórmula básica para calcular la existencia máxima, referida a un mes de producción sería la siguiente:

$$\text{Existencia Máxima} - \text{Existencia Mínima} - \frac{(\text{Consumo mínimo Mensual} * \text{Tiempo mínimo de Reposición}) - \text{LEC}}{\text{Días del mes}}$$

d) Lote Económico de Compra

También se le conoce como "cantidad óptima de compra" y "tamaño óptimo de compra", representa la cantidad de abastecimiento que se calcula o considera económico adquirir cada vez las existencias llegan al nivel mínimo.

Dentro de este punto es necesario comprender los principios en que se basa cualquier determinación de lote económico, los que se pueden agrupar de la siguiente forma:

- Los materiales se piden para renovar las existencias cada vez que éstos alcanzan el mínimo fijado, de tal manera que al recibir los nuevos materiales (su reposición) se tiene todavía una pequeña reserva en la bodega. Esta reserva, como se sabe (nivel crítico) evita que las existencias se agoten en caso que se produzca algún retraso en la obtención de la reposición de materiales.

- Los materiales de existencias suponen ciertos gastos de mantenimiento y custodia que indican la conveniencia de contar con inventarios bajos. Los materiales almacenados ocupan espacio que cargan con sus costos proporcionales (luz, calefacción). También existe el riesgo de deterioro, daño o envejecimiento, etc.

Consecuente con lo anterior, el Lote Económico de Compra es función, entre otros, de los siguientes factores:

- Variación precio, según el tamaño del lote,
- Costos de compra por unidad de cada pedido.
- Gastos de almacenaje.
- Interés de Capital invertido en existencias.
- Costo de confección de la orden de compra.
- Riesgo de deterioro y/u obsolescencia.

Aún cuando existen diversas formas de determinar el lote económico, en este caso se considera la siguiente:

- D : Tasa de la demanda, unidades por año.
 A : Costo por orden colocada, \$ valor por orden
 C : Costo por unidad, \$ valor por unidad.
 I : Tasa de interés. de mantener inventarios, porcentaje del valor en \$ por año.
 Q : Tamaño de lote expresado por unidades.
 C(Q): Costo total de ordenar más los costos de mantener, expresado en \$ por año.

Fórmulas:

$$LEC = \sqrt{\frac{2AD}{IC}}$$

Frecuencia que debe ordenarse :	$\frac{D}{Q}$
Costo anual de ordenar :	$C = \frac{AD}{Q}$
Costo anual de mantener :	$\frac{ICO}{2}$
Inventario promedio :	$\frac{Q}{2}$

CAPITULO IV : PROBLEMAS DETECTADOS EN EL ACTUAL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO DE LA DIRECCION DE VIALIDAD

Los compradores del sector público están distribuidos en todas las entidades que lo conforman, en muchos casos, incluso en oficinas regionales y locales de reparticiones públicas.

Los compradores no son sólo los funcionarios de un departamento de compras o de una determinada jerarquía o posición en el organigrama, son todos aquellos funcionarios que tienen la facultad para ello, y pueden ser demandantes de artículos tan simples como clips y destacadores, hasta los encargados de proyectos sectoriales de inversión social, quienes deben licitar grandes contratos como los relacionados con vivienda, agua potable rural, programas de alimentación u otros.

La Dirección de Vialidad establece un sistema de abastecimiento, que es centralizado con relación a normas y procedimientos, y descentralizados en su coordinación ejecución y operación.

En el proceso de abastecimiento se deben considerar las siguientes disposiciones:

- Proveedores que, en igualdad de condiciones estén vinculados a la localidad o región, según sea el caso.
- Proveedores de buena reputación, idoneidad y responsabilidad comercial y/o profesional.
- Proveedores dispuestos a colaborar con la Dirección, respecto a la compra, recepción y condiciones de pago.
- La Dirección establece mecanismos necesarios para asegurar la mantención de las existencias de materiales y sus registros, todos dentro de un nivel óptimo.
- La Dirección mantendrá un sistema de control e información de las existencias de los materiales a fin que permita la proyección de planes y programas de acción, así también la detección de los artículos obsoletos y las disposiciones y normativas legales respecto a su venta o reposición.

- La Dirección se reserva el derecho de exigir, cuando lo estime conveniente, la presentación del sello
- certificado de calidad, otorgados por organismos calificados, de los bienes y materiales que se adquieren, a objeto de verificar que estos se ajusten a las especificaciones técnicas requeridas.
- Todas las adquisiciones que efectúe la Dirección deberán ser realizadas por el Departamento de Abastecimiento, considerando para ello las Bases Administrativas y Técnicas, estas últimas entregadas por el Departamento o Unidad que solicite la adquisición de los bienes y servicios.

4.1. DEBILIDADES DETECTADAS DEL SISTEMA ACTUAL DE ABASTECIMIENTO

- Es un sistema burocrático, lo que se traduce en el tiempo de tramitación de los documentos relacionados con las adquisiciones.
- Dualidad de atribuciones. No existe claridad respecto a qué decisión predomina, si la técnica (especialista en un tema determinado) o la administrativa (legalidad de los actos).
- No existe un método que permita determinar las cantidades necesarias de materiales (insumos) a utilizar en un tiempo determinado, lo que se traduce en una demora en la entrega de materiales.
- Aún cuando existe un control de inventario (bodega), no se utiliza ningún método que indique el momento adecuado para realizar la compra.
- No existen metodologías para reducir el tiempo.
- No existe un Sistema Computacional.
- Recintos para almacenaje de materiales inadecuados.

Con lo anterior se deducen problemas puntuales en :

4.1.1. CALIDAD

Dentro de este punto, se considera calidad desde el momento en que se compra el producto (especificaciones técnicas), hasta la entrega del servicio, pasando por el tiempo transcurrido en este lapso.

- a) El primer problema que se detecta, a través de la observación, tiene relación con la dualidad de atribuciones. Esta situación se da comúnmente entre los Jefes de Departamento y Jefe Administrativo, quien en este caso es el responsable de las adquisiciones. Ejemplo de ello es cuando el encargado de Maquinarias (dependiente del Departamento de Conservación) solicita la adquisición de un repuesto determinado para un vehículo. Cuando llega la Solicitud al Departamento Administrativo, el Jefe pone objeciones por ser demasiado caro (o cualquier otro motivo) y puede cambiar el producto original por una alternativa para abaratar costos. Sin embargo, cuando llega el momento de la reparación éste último no sirve al vehículo. El Jefe Administrativo debe velar por el cumplimiento de la legalidad, si corresponde la compra, si está dentro del presupuesto, etc., aún cuando él no es especialista en el tema.

Dentro de este punto es conveniente hacer mención al hecho cuando los Departamentos solicitan útiles de oficina y de aseo, los que generalmente se realizan una vez al mes. Si ellos indican las cantidades, cabe preguntarse si puede el Jefe Administrativo recortar la lista, aún cuando existan todos los materiales, o debe entregar lo solicitado sin hacer objeción.

- b) Si bien existe un manual de procedimiento, en él que se indica cómo se deben realizar las cosas, no está establecido en ninguna parte el tiempo de tramitación de los documentos. Esto significa que no existe un plazo para que las compras se realicen, lo que depende, en cierta forma, del personal a cargo de las adquisiciones, de los Jefes involucrados en la autorización, etc.

Lo anterior lo podemos determinar al ver la fecha de la Solicitud de Compra, cuando fue recibida en el Departamento Administrativo y Adquisiciones, y la fecha en que fue tramitada la Resolución que ordena la compra.

- c) Si bien es cierto la Unidad de Adquisiciones es la encargada de realizar todas las compras de los materiales utilizados y necesarios para el buen funcionamiento del Servicio, uno de los problemas que más aqueja y acredita la ineficiencia de la unidad, es el tema de los repuestos y reparaciones de los vehículos y maquinarias. En este sentido podemos considerar dos puntos de vistas: uno, por no tener la capacidad técnica la persona encargada de adquisiciones, al momento de comprar, y otro por la demora en la reparación de los vehículos.

4.1.2. CANTIDAD

Otro problema que se puede apreciar en forma reiterativa es el hecho de solicitar un material y que no se encuentra en bodega. Existe un registro de entrada y salida de los materiales, el cual es llevado por el bodeguero. Sin embargo, son muchas las cosas que no se reponen aún cuando se sabe que queda poco stock. Ejemplo de esto claramente se ve en la adquisición del papel para fotocopias. En el registro, se puede apreciar la fecha en que salió la última resma y días después, la de la Resolución que ordenó la compra.

4.1.3. CONTROL

El control sin duda es un aspecto importantísimo en cualquier sistema. Sin embargo, aún cuando en este caso existe un registro de los materiales almacenados, quien lo solicita y la fecha en que éstos se entregan, no queda establecido las veces que un mismo material ha sido entregado a esa misma persona. De igual forma, es imposible conocer al instante el estado en que se encuentra el proceso de adquisiciones.

Otra situación que se da, es la falta de un método que permita controlar el stock en bodega, problema que se agrava por la falta de espacio necesario para almacenar y la distancia que separa las bodegas existentes, lo que no permite una buena comunicación entre las personas a cargo de ellas, situación que produce un déficit en el control.

En el Capítulo siguiente se describen los problemas más frecuentes que también debe enfrentar el Departamento de Abastecimiento en la empresa privada, así como también se señalan las soluciones estratégicas que han ido adoptando para mejorar la calidad de los productos que demandan. Estas estrategias, la administración pública, las ha comenzado a aplicar, y su experiencia se describe más adelante en este trabajo.

CAPÍTULO V : SISTEMA DE ABASTECIMIENTO EN LA EMPRESA PRIVADA

5.1. PROBLEMA QUE ENFRENTA EL PROCESO DE ABASTECIMIENTO TRADICIONAL

La mayoría de las empresas aún no se encuentran listas para enfrentar los retos, como la globalización y los cambios tecnológicos, de los mercados actuales. Uno de los más obsoletos en este sentido es el de abastecimiento. Existen muchos vicios que impiden que éste se adapte a los cambios y retos de las compañías. Se identifican cinco vicios dentro del proceso de abastecimiento:

a) El abastecimiento como proceso aislado

- El proceso de abastecimiento tiene poca o nula relación con las demás áreas de la empresa.
- La función del proceso de abastecimiento se limita a la compra de materiales.
- No se toma en cuenta a los proveedores para formar parte de las actividades de la empresa.

b) El proceso de abastecimiento como función táctica: el precio como medida de desempeño.

- La medida de desempeño con la que se evalúa al departamento de compras es el precio, a menor precio de adquisición, mejor el desempeño del departamento.
- La administración del proceso de abastecimiento requiere que esta medida cambie, tomando en cuenta el costo total del proceso, además del costo unitario de los insumos.
- Por costo total se entiende no sólo el valor unitario del producto, sino los costos generados por procesamiento de órdenes y costos por deficiencias en calidad, etc.
- Es posible que por buscar un producto de mayor calidad con un mayor costo unitario, se logre disminuir el costo total gracias a una mayor

estabilidad en el proceso de producción, así como un menor número de piezas inservibles.

c) Perfil no profesional de los empleados del departamento

- Las empresas encuentran más eficiente y económico asignar las actividades del proceso de compra a empleados que sean buenos negociadores, en vez de contratar personas preparadas profesionalmente.
- Si la función es táctica, contar con un profesional cuya principal actividad es lidiar con los proveedores para conseguir la mejor calidad al menor precio, es un desperdicio. Un buen negociador es ideal para esta tarea, aun cuando no cuente con una preparación adecuada. Esto ocasiona un círculo vicioso, en el cual las empresas no consideran al proceso de abastecimiento como actividad clave de la empresa, puesto que sus integrantes no tienen la capacidad para enfrentar este cambio, pero de igual forma no se puede presentar un cambio con gente que no está capacitada para éste.

d) Cultura reactiva del departamento

- La función de compras suele funcionar básicamente de una manera reactiva, es decir, sólo reaccionando cuando surge un problema. Por ejemplo, si hay una falla en la calidad se reprende al proveedor. Este debe cambiar a favor de una cultura que busque anticiparse a los problemas relacionados con las adquisiciones de la empresa. De esta manera se involucra no sólo al departamento, sino también al proveedor que puede proponer soluciones para posibles problemas que puedan surgir.

e) Relación de rivalidad con los proveedores

- Uno de los frenos en el desarrollo de las compañías es el concepto de los proveedores como enemigos de la empresa. Los sistemas de abastecimiento tradicionales dejan completamente fuera a los proveedores, usándolos como una simple fuente de abastecimiento y hacen a un lado su principal ventaja: la experiencia y los conocimientos

de sus productos. Cuando un producto no es adecuado para los estándares de calidad requeridos por la empresa, un proveedor puede proponer alguna solución, ya sea mediante alguna modificación al diseño del producto o sugiriendo un producto de mejor calidad.

5.2. PUNTOS QUE CONVIERTEN EL ENFOQUE TRADICIONAL DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO EN OBSOLETO

Aunque la mayoría de los departamentos de compra han hecho un buen trabajo cumpliendo con las responsabilidades tradicionales, este enfoque táctico y aislado ha ocasionado que esta función no sea capaz de evolucionar de acuerdo a las estrategias de la empresa y los retos competitivos actuales. Se pueden mencionar tres puntos que están convirtiendo en obsoletas las prácticas tradicionales de abastecimiento: menores ciclos de vida de los productos, globalización y avances tecnológicos.

5.2.1. MENORES CICLOS DE VIDA DE LOS PRODUCTOS

El ritmo del cambio tecnológico actual y los gustos cada vez más sofisticados de los consumidores, han hecho de la flexibilidad en los productos y la agilidad en los procesos una herramienta indispensable para todas las empresas que busquen sobrevivir en el mercado. La postura de comprar grandes cantidades de artículos estándar, a precios constantes, sobre un calendario fijo y con los mismos proveedores, ya no es adecuada. En el ambiente de los negocios actuales, los modelos de los productos cambian cada tres o seis meses, continuamente se añaden nuevas características y constantemente los proveedores ofrecen técnicas innovadoras o nuevos materiales a mejores precios. En Hewlett-Packard, por ejemplo, el 90% de sus ventas se genera a partir de productos que tienen un ciclo de vida de menos de 3 años, lo que requiere de una colaboración estrecha con sus proveedores. Esto promueve una postura estratégica del proceso de abastecimiento y de la selección de

proveedores, para que ambos puedan presentar alternativas ágiles y flexibles para este mercado cambiante.

5.2.2. GLOBALIZACIÓN

El proceso de globalización está presente en todos los ámbitos de interés nacional, siendo su principal protagonista la economía. En este sentido, las empresas, sin importar su dimensión, ven afectadas sus actividades y en gran medida se encuentran amenazadas por el actual entorno. Esta situación perjudica principalmente a la pequeña y mediana empresa. Éstas observan como cada vez aumentan más los competidores extranjeros y también, como sus competidores nacionales toman medidas estratégicas destinadas a penetrar nuevos mercados en el exterior.

La globalización de la economía debe ser entendida como la consecución de un proceso, que afecta no sólo al ámbito económico, sino también, a los entornos sociales y políticos. Este fenómeno que ha tenido su mayor expansión durante las dos últimas décadas puede ser entendido, de una forma más sencilla, analizando los factores que lo motivaron. Entre éstos consideramos más relevantes los siguientes :

- Impulso político.
- Desarrollo tecnológico.
- Deslocalización.
- Mercado financiero global.

1) Impulso político

Sin lugar a dudas, el factor más importante en la materialización del actual entorno económico, ha sido el papel protagonizado por el poder político. En

este sentido, cabe destacar los siguientes acontecimientos que han ayudado al desarrollo económico a nivel global :

a) **Mayor relación económica a nivel mundial.**

Producto de diversos acuerdos políticos los países en la actualidad presentan una mayor relación comercial. Existen diversos grados de relación en materia económica entre los distintos Estados, algunos poseen simples acuerdos bilaterales; otros en cambio conforman toda un área o región económica.

En general, la mayoría de los países poseen algún tipo de integración económica, siendo los más significativos los siguientes :

- **Unión Europea (UE)**, integrada actualmente por : Alemania; Austria; Bélgica; Dinamarca; España; Finlandia; Francia; Grecia; Holanda; Irlanda; Italia; Luxemburgo; Portugal; Reino Unido y Suecia. La fecha de creación corresponde a 1957 y su principal objetivo es convertirse en una auténtica Unión Económica y Monetaria (UEM) con libre circulación de mercancías, personas y capital.
- **Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)**, está compuesta por los siguientes países: Argentina; Bolivia; Brasil; Chile; Colombia; Ecuador; México; Paraguay; Perú; Uruguay y Venezuela. Su creación consta del año 1980 y su objetivo responde a crear una zona de libre cambio y cooperación económica sobre la base de una lista de productos.
- **Mercado Común del Cono Sur (MERCOSUR)**, lo integran: Argentina; Brasil; Paraguay y Uruguay. Teniendo como miembros asociados a Chile y Bolivia. Su creación data de 1991 y su objetivo es la creación de un mercado común con coordinación de políticas macroeconómicas en un plazo de 18 años.

- **Acuerdo de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA)**, los países integrantes son: Estados Unidos; Canadá y México. Su creación es del año 1992 y su objetivo es la creación de una zona de libre cambio en un plazo de 15 años.
- **Confederación de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC)**, lo constituyen un grupo de 26 países con costa al Pacífico (entre ellos: Estados Unidos; México; Chile; Australia y Japón). Su creación data de 1989 y su objetivo es la creación de una zona de libre cambio.
- **Comunidad Económica Africana (CEA)**, está integrada por 51 Estados africanos. Su creación corresponde a 1991 y su objetivo es la creación de una Unión Económica.

b) **Convergencia hacia un único sistema económico.**

El predominio de la ideología del sistema de libre mercado, hace que cada vez existan menos países que presenten estructuras distintas a éste. Esta situación permite que nuevos estados sean considerados para participar en diversos acuerdos de integración económica, es el caso, a modo de ejemplo, de los países del Este de Europa que iniciaron un proceso de transición hacia la economía de mercado, que se espera culmine en los próximos años con su integración en la UE.

Una barrera al desarrollo de la globalización la representa, las amplias áreas de las economías locales no sujetas a este tipo de ordenamiento económico (sistema de libre mercado), esto es, la existencia de regulaciones que no permiten la liberalización de determinados sectores sensibles, en otras palabras, se pretende que para desarrollar el proceso de globalización no debe existir sectores regulados de ningún tipo, dejando que el mercado haga participar a las empresas más eficientes y competitivas.

2) Desarrollo Tecnológico

Durante los últimos veinte años las empresas líderes en investigación y desarrollo han entregado al mercado una diversidad de productos de alta tecnología, que en gran medida han revolucionado sectores tan estratégicos para el crecimiento económico global, como lo son: las telecomunicaciones y los transportes. Esto ha permitido que las distancias no sean un obstáculo para la realización de actividades comerciales. Además, en materia de sistemas de información, la evolución es cada vez mayor (ejemplo de ello lo constituye Internet y su evolución), teniendo un fuerte impacto (de carácter positivo) en el desarrollo de oportunidades que propicien el crecimiento económico a nivel mundial.

3) Deslocalización

Otro factor que ha motivado el proceso de globalización, es la decisión por parte de las empresas de deslocalizar ciertas actividades del quehacer empresarial. En este sentido, podemos referirnos a las estrategias adoptadas por entidades para localizar procesos productivos o comerciales en áreas o países donde se presenten algunas condiciones que favorezcan esta determinación. Entre ellas citaremos las siguientes :

a) Acceso a recursos productivos.

Las empresas asentadas en países desarrollados, tienden a localizar sus procesos productivos en sectores donde el acceso a los recursos es más económico, principalmente la mano de obra no especializada y las materias primas naturales. Esta situación hace que las entidades consideren en su planificación la posibilidad de situarse en otras áreas abundantes en recursos productivos, los cuales difícilmente son encontrados a precios competitivos en sus respectivos países.

b) Introducción a nuevos mercados

Una de la estrategia para introducirse a nuevos mercados consiste en trasladar los procesos productivos al interior del área que se desea conquistar, de este modo, los productos fabricados se consideran como producidos en la zona, tratándolos como producción nacional (o del mercado común) sin considerarlo como de importación, y por ende sin castigarlos con los respectivos derechos de aduana o restricciones comerciales correspondientes a las importaciones (un ejemplo es el caso de las empresas norteamericanas y japonesas que asientan filiales en países de la UE con el objeto de acceder a este mercado comunitario sin que se les aplique a sus productos las restricciones comerciales propias de las importaciones).

c) Aprovechamiento de franquicias tributarias y/o subvenciones

Una política muy utilizada en la promoción de la inversión extranjera directa, es la reducción de impuestos y/o la obtención de subvenciones destinadas a financiar los proyectos empresariales. Estas políticas son muy utilizadas en países subdesarrollados que necesitan la incorporación de nuevas empresas que permitan desarrollar económica y socialmente a zonas determinadas o al país en general.

4) Mercado financiero global

Hoy en día, el sector que opera realmente a nivel mundial es el financiero, esto permite que las empresas puedan acceder a financiación para nuevos proyectos en cualquier lugar del mundo, buscando sólo obtener las mejores condiciones del mercado. También los inversionistas han visto ampliado su entorno; ahora es posible invertir en diversos mercados bursátiles sin tener mayores costes asociados.

Otra de las características a destacar es la creación de nuevos instrumentos financieros que han permitido a las unidades económicas poseer una variada gama de posibilidades para la financiación.

Los factores que hemos analizado (desencadenantes del proceso de globalización) tienen como principal protagonista a la gran empresa multinacional, que gracias a su estructura ha podido afrontar de una forma más ventajosa la internacionalización, realizando procesos de introducción a nuevos mercados a través de: creación de filiales en el extranjero; asociándose con empresas del exterior o fusionándose con otras entidades internacionales, constituyendo grandes alianzas estratégicas. Afortunadamente para los consumidores la actividad económica no sólo la realiza la gran empresa, sino que un papel muy importante lo desempeñan las pequeñas y medianas entidades, por tal motivo, no pueden quedar al margen del actual escenario económico mundial.

La globalización como consecuencia de los factores antes analizados, produce efectos en las organizaciones, cualquiera sea su dimensión.

Se puede observar como el proceso de globalización desencadena en la empresa la orientación de una nueva estructura organizativa, que implica un cambio de mentalidad muy importante a la hora de diseñar la actividad empresarial. Ello exige el desarrollo de instituciones que de manera rápida asuman los nuevos diseños organizativos, y exige, de personas e individuos, que estén dispuestos a realizar nuevos comportamientos. Lo más destacable de lo anterior es el cambio de mentalidad que deben asumir los participantes de la unidad económica, ya que son ellos el principal recurso para afrontar el nuevo desafío.

La nueva estructura organizativa debe tener como principal objetivo el logro de ventajas competitivas, que le permitan permanecer, y en lo posible, crecer en el mercado, así como introducirse en otros nuevos.

En el marco del nuevo escenario económico la empresa debe buscar las oportunidades que posibiliten obtener una mayor competitividad. Para el logro de este objetivo hemos seleccionado cuatro aspectos que deben ser considerados, los que están estrechamente relacionados con el grado de globalización que afecta a la entidad, a saber :

- Aprovechamiento de economías de escala.
- Nueva división del trabajo.
- Mejor utilización de los recursos disponibles.
- Mayor incorporación de tecnología.

a) Aprovechamiento de economías de escala.

La globalización permite a las empresas aprovechar grandes economías de escala, tanto en el área productiva como en cualquier otra actividad desarrollada. El logro de economías de escala en sistemas económicos más abiertos, sin barreras, es el resultado de dos componentes :

- Las economías de escala que logra directamente la empresa, basándose en su propio hecho diferencial, esto es, cada empresa desarrolla una estrategia basada en aquellos elementos en los cuales es diferente a los demás y, consecuentemente, en lo que es mejor que ellos.
- El segundo componente lo identifica como un hecho "virtual", es decir, existe una segunda economía de escala que viene dada por el "otro". En una economía globalizada las operaciones son realizadas en redes, por ello, las economías de escala se transfieren. De este modo cada

participante de la red aporta lo mejor de sí, es decir, su eficiencia. Esta situación se presenta en las diversas adquisiciones que debe realizar la empresa para su proceso productivo u otra actividad empresarial.

b) Nueva división del trabajo.

El nuevo entorno económico hace posible que las empresas desarrollen sólo las actividades en las cuales realmente son eficientes, en otras palabras, donde poseen sus fortalezas. De este modo pueden entregar a otras empresas, en cualquier lugar del mundo, el desarrollo de las actividades en las que no poseen gran competitividad.

c) Mejor utilización de los recursos disponibles.

La empresa global debe orientar su actividad a desarrollar ventajas competitivas que le permitan el crecimiento en el mercado, tanto local como mundial. En este sentido, la entidad debe utilizar de la mejor forma posible los recursos disponibles. Éstos consideran factores productivos como el trabajo; el capital y las materias primas, además debe considerarse la información como un recurso disponible que debe ser utilizado de forma eficiente, ya que representa un instrumento esencial para crear diferenciación entre las empresas.

d) Mayor incorporación de tecnología.

Uno de los requisitos cada vez más exigidos por los consumidores es la presencia de una mejora tecnológica en los productos. Es realmente impresionante como en algunos sectores se ha llegado a una evolución tecnológica de gran nivel (ejemplo, el sector de las telecomunicaciones, automóviles y química farmacéutica), produciendo una verdadera guerra entre las empresas líderes en investigación y desarrollo (I+D). Por esto, es necesario que las empresas cada vez incorporen un mayor grado de

tecnología a sus productos. Para ello deberán invertir en actividades de I+D, ya sea a nivel propio o subcontratadas. Esta situación, repercutirá en una necesidad de aumentar la cuota de mercado para poder realizar las amortizaciones respectivas, correspondientes a la mayor incorporación de tecnología, además, el ciclo de vida del producto cada vez es menor a consecuencia de las evoluciones tecnológicas.

En el actual entorno económico cada vez son menos las empresas que sólo desarrollan su actividad en áreas locales. A medida que la globalización avanza a todos los sectores de la economía, las empresas deben buscar nuevas estrategias para lograr sus objetivos empresariales. En este sentido, la internacionalización es una vía para obtener un mayor desarrollo en la organización y también, como defensa en la pérdida de presencia en los mercados locales. La decisión debe ser concebida con el apoyo de alguna ventaja competitiva que le asegure un relativo éxito en la tarea internacionalizadora. Además, es aconsejable que la empresa mantenga una posición estable y consolidada en el mercado local antes de dar comienzo a la conquista de nuevos mercados.

5.2.3. AVANCES TECNOLÓGICOS

La revolución en información y telecomunicaciones ha ofrecido alternativas de alta velocidad y bajo costo para realizar las operaciones tradicionales que caracterizan el proceso de compras, como: procesamiento de órdenes, facturación, elaboración de cheques y pólizas, etc. Los sistemas de cómputo actuales permiten que las empresas puedan manejar sus procesos electrónicamente, mediante transferencias de fondos, pedidos y facturación computarizados, etc. Sin embargo, la gran mayoría de las empresas siguen utilizando procesos manuales: un pedido se levanta por teléfono, la factura se lleva al cliente por mensajería y los pagos se hacen mediante documentos impresos.

5.3. EL PROCESO DE ABASTECIMIENTO COMO FUNCION ESTRATEGICA

Las compañías actuales tienen que cambiar el enfoque que dan al proceso de abastecimiento, de una postura tradicional a una con visión estratégica, enfocada a aumentar el valor y la calidad de los productos de la empresa.

Los puntos principales por los que una empresa busca un cambio del proceso tradicional de abastecimiento a un enfoque estratégico son los siguientes:

- Reducir costos totales: eliminar procesos redundantes e ineficientes del proceso de abastecimiento.
- Mejorar los servicios: desarrollar itinerarios más exactos y mejorar el sistema de transporte.
- Optimizar el uso de los activos: eliminar los que no son esenciales para las actividades centrales de la empresa, así como utilizar los restantes de manera más eficiente.
- Aumentar el alcance del sistema: utilizar tecnología de información para aumentar la cantidad y la calidad de los datos intercambiados con los proveedores, clientes y grupos internos, para aumentar la velocidad y exactitud en la toma de decisiones.

En los últimos años han surgido varias tendencias que buscan formar un sistema estratégico de abastecimiento. Justo a tiempo o JIT, integración vertical, administración de la cadena de abastecimiento o supply chain management y subcontratación o outsourcing son algunas de las tendencias que buscan cambiar de la postura tradicional a una función estratégica de las actividades de la empresa.

La subcontratación es una de las posturas más exitosas e innovadoras en cuanto al cambio estratégico del proceso de abastecimiento. Sin embargo, para que este funcione adecuadamente, se requiere entender con claridad qué es lo que significa un proceso de abastecimiento desde un punto de vista estratégico. A

continuación se plantean los puntos que forman la base de un proceso de abastecimiento estratégico dentro de cualquier empresa.

Un enfoque estratégico en el proceso de abastecimiento requiere que:

- Se entiendan las necesidades de los clientes.
- Se reconozcan las habilidades principales de la compañía.
- Se identifiquen y se eliminen las ineficiencias en el proceso de abastecimiento.
- Se desarrollen alianzas con los proveedores.

5.4. ASPECTOS PRINCIPALES PARA UN PROCESO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

No existe una receta o una técnica general para cambiar de un proceso de abastecimiento tradicional a uno estratégico, ya que todas las empresas operan bajo circunstancias únicas, tienen su propia historia, cultura, metas e intereses particulares. No obstante, existen puntos que todos pueden utilizar para cambiar la postura tradicional de sus sistemas de abastecimiento, estos son: crear alianzas con los proveedores, simplificar el proceso de abastecimiento y aumentar el campo de acción del abastecimiento.

5.4.1. CREAR ALIANZAS CON LOS PROVEEDORES

Para alcanzar ahorros duraderos, así como mejoras en calidad y servicio en los insumos, las organizaciones necesitan enfocarse en las relaciones con los proveedores externos, en vez de buscar los mejores precios. A menudo, esto requiere una reducción en el número de proveedores. En muchas compañías multinacionales no es raro encontrar 25.000 o más proveedores activos, una cantidad claramente inmanejable. Incluso, existen casos en el que el mismo producto o el mismo servicio es comprado a distintos proveedores, a precios que

varían sin ninguna razón aparente. Por el contrario, se debe comparar precios y calidad para consolidar las compras con pocos proveedores.

Según una encuesta realizada a 42 encargados del proceso de abastecimiento de diversas compañías, llevada a cabo por Purchasing Magazine (1997), las características más importantes en un proveedor son, en orden de importancia:

1. Consistencia en calidad de los productos y servicios.
2. Tiempo de entrega consistente.
3. Precios bajos.
4. Entrega rápida.

El punto más importante es dejar de ver al proveedor como un enemigo y cambiar esta visión por la de un aliado que puede contribuir al aumento en la percepción de valor que los consumidores finales tienen de los productos de la empresa. Si se logra tener una buena alianza con los proveedores, muchas veces ellos mismos pueden sugerir mejoras a las partes o materias primas que suministran, así como aportan ideas que ayuden a disminuir los costos y mejorar la calidad.

Algunas empresas han llegado a incluir a sus proveedores en el diseño de sus productos, en los que estos tienen la capacidad de sugerir nuevos materiales y cambios en el diseño, para que se adecuen mejor a las necesidades de la misma. Estas aportaciones, en general, han ocasionado mejoras substanciales en eficiencias y calidad para aquellas compañías que han involucrado directamente a sus proveedores dentro de sus actividades.

Por el hecho de construir relaciones de largo plazo con los proveedores e involucrarlos activamente en las decisiones operativas, muchas compañías han logrado ganancias reales en costos, calidad y servicio. La revista Industry Week recientemente enumeró a las mejores manufactureras de los Estados Unidos que tuvieron un aumento de la productividad en promedio del 64% y una reducción de costos promedio de 30%; 24 de las 25 finalistas citaron la relación con sus

proveedores como un elemento crucial para su éxito. Es importante también considerar que el concepto de proveedor como socio puede presentar desventajas; muchas veces estos arreglos son simplemente una pantalla para poder ejercer mayor presión sobre el proveedor.

5.4.2. SIMPLIFICAR EL PROCESO DE ABASTECIMIENTO

Es difícil encontrar compañías con un proceso de abastecimiento altamente burocratizado, completamente ineficiente y con costos elevados. Existen empresas que para elaborar una orden de compra, tienen que requerir la autorización de varios departamentos, incluyendo la dirección, el departamento de Finanzas, el almacén, etc. Recientemente, una manufacturera de papel estudio su proceso de compra a profundidad y encontró que éste consiste por lo menos de 39 pasos separados, pasando por una docena de departamentos distintos. El procesamiento de una orden toma dos semanas y tiene un costo promedio de 150 dólares. El resultado más interesante fue que en una de cada cuatro órdenes, el costo de procesamiento sobrepasaba el costo material requerido.

Es común encontrar empresas que aun cuentan con un procesamiento de órdenes completamente manual, así como compañías en que no hay equipo de cómputo. En la actualidad no sólo es posible sino también barato, eliminar órdenes, facturas y cheques de papel así como los costos relacionados tanto en tiempo como en dinero, a cambio de sistemas electrónicos que controlen estos procesos, en un proceso de abastecimiento estratégico, es indispensable contar con este tipo de tecnología.

Un proveedor puede ser vital para ayudar a mejorar el proceso de abastecimiento si cumple con los siguientes requisitos:

- Proceso de orden simple, preferentemente electrónico, y
- Alta disponibilidad de producto.

5.4.3. AUMENTAR EL CAMPO DE ACCIÓN DEL ABASTECIMIENTO

La función de abastecimiento tiene que romper sus barreras tradicionales, particularmente tiene que asegurar su participación en las primeras etapas del desarrollo de productos y en el abastecimiento de productos y servicios no relacionados directamente con el proceso de manufactura.

En casi toda las empresas, por lo menos 90% del costo se determina en fase inicial del diseño donde se plantean las especificaciones de los productos. Generalmente, el abastecimiento no se involucra en el diseño sino hasta que los requerimientos y las especificaciones han sido establecidos y se requiere determinar el costo de producto. Las empresas que dan un enfoque estratégico al proceso de abastecimiento, dedican por lo menos 50% del tiempo del departamento de compras a estas tareas, participando en el diseño de nuevos productos y mejoras de calidad, así como visitando regularmente a los proveedores existentes y potenciales para procurar el mejoramiento continuo.

La Dirección de Vialidad recogiendo la experiencia del sector privado se encuentra desde el año 2001 trabajando en estrategias para hacer más eficiente su sistema de abastecimiento. Todo ello se explica en el capítulo siguiente, describiendo detalladamente la forma de cómo se realizan las compras utilizando un sistema electrónico vía internet.

CAPITULO VI : NUEVAS TECNICAS UTILIZADAS EN ABASTECIMIENTO DE LA DIRECCION DE VIALIDAD

La Dirección de Vialidad conciente de sus debilidades en el área de Abastecimiento y reconociendo las ventajas que un sistema electrónico puede llegar a tener en el manejo de administrar las compras dentro de esta Dirección, ha comenzado a aplicar este tipo de sistema a través de un portal desarrollado especialmente para la administración pública, llamado "Chilecompra.cl". Por este portal, el Departamento de Abastecimiento deberá, por medio de cumplimiento de etapas, llegar a realizar todas las licitaciones y compras que demande la Dirección de Vialidad, esto último se encuentra planificado para que durante el año 2003, se cumpla en un 100%.

Para la distribución de las compras, también se ha diseñado un programa magnético, que permitirá llevar un control más eficiente de todos los productos que se compran para esta Dirección.

6.1. ABASTECIMIENTO EN OTRAS INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES

La idea de modernizar el Estado, abarca a todos los ministerios que lo componen, sin embargo, algunos gracias a su gestión presentan en la actualidad ventajas de imagen que los hacen sobresalir de otras instituciones, es el caso del Servicio de Impuestos Internos, el que ya es bastante conocido por la numerosa tecnología que ido aplicando en los últimos tres años, y cumplir con ello con mejor satisfacción que en el pasado, con su misión institucional, cual es el recoger y administrar de la maneja más eficiente y eficaz los impuestos de los distintos contribuyentes del país. Ha desarrollado mecanismos para que el cliente contribuyente declare y pague sus impuestos de la forma más cómoda, evitándole pérdidas de tiempo al tener que concurrir al banco para pagarlos, pues hoy lo puede hacer vía internet, entrando a su página web: "sii.cl", y con sólo obtener una clave secreta le permite revisar, en cualquier momento, sus impuestos, declararlos y pagarlos en la fecha señalada, sin incurrir en atrasos.

Además de ello, puede solicitar la devolución de ellos, cuando corresponda, utilizando este mismo medio, y pedir que le sea depositado en su cuenta corriente.

Con respecto a su organización interna, también ha desarrollado un cambio estratégico, y en el tema de abastecimiento, ha realizado un convenio de compra con una institución que hoy posee una gran diversidad de productos y se encuentra en condiciones de abastecer con artículos de diverso rubro a cualquier tipo de institución, este es el caso de Librerías Lápiz López. La idea de este convenio es suministrar de ciertos requerimientos, previamente acordados, a todos los departamentos que posee el Servicio de Impuestos Internos, existe una persona responsable cada unidad que se encuentra autorizada a comunicarse con la Librería Lápiz López, para realizar su solicitud y a la vez le indica dónde lo quiere. Cada departamento o unidad posee una cierta cantidad de productos que puede solicitar, los que están en directa relación y ajustados a sus necesidades reales, por lo tanto es responsable de solicitarlos cuando estime conveniente durante el período anual.

Lo anterior, ha permitido eliminar las bodegas físicas, las que se han reemplazado por una bodega virtual, y hasta la fecha, no tiene el inconveniente de quedar sin stock, puesto que el proveedor se encuentra comprometido con la institución y siempre ha respondido en el tiempo oportuno, y con la calidad que se necesita.

6.2. UNA NUEVA FORMA DE COTIZAR EN LA ADMINISTRACION PUBLICA Y SU COMPORTAMIENTO

Dentro de las acciones previstas por el Gobierno se encuentran aquellas que tienden a impulsar la modernización de la gestión pública, ello en virtud del desenvolvimiento del país que requiere de una administración que responda con flexibilidad a los cambios estructurales, y que promueva el uso eficiente de los

recursos públicos cumpliendo puntualmente con programas precisos y claros de rendición de cuentas.

Bajo este contexto, el programa de modernización de la administración pública, dispone que las dependencias y entidades deberán analizar las normas que regulen sus funciones e identificar aquellas que sean susceptibles de eliminarse o simplificarse, y promover los cambios indispensables al marco jurídico administrativo aplicable, con objeto de hacer eficiente la actuación del servidor público, sin que ello implique discrecionalidad o ineficiencia en el cumplimiento de sus obligaciones.

6.2.1. COMPRAS CHILE – SU MISIÓN

El Sistema de Información para Compras y Contrataciones del Sector Público introduce una verdadera revolución tecnológica al interior de los procesos de compras. Este Sistema fue desarrollado con el propósito de simplificar, modificar y dar transparencia a los procesos de compras y contratación de bienes y servicios del Estado chileno.

Se trata de una iniciativa que tiene exitosos antecedentes internacionales que favorece el ahorro y la eficiencia en la gestión de las operaciones de compras del aparato estatal. Su lógica de funcionamiento se basa en los siguientes principios: Primero, permite que todo aquel que esté en condiciones de ofrecer productos y servicios pueda inscribirse en forma gratuita en el Sistema como un proveedor potencial del Estado en los rubros de su interés. Los inscritos, denominados Proveedores, reciben una notificación vía correo electrónico cada vez que el Sistema se publica una solicitud de compra o contratación correspondiente a algún rubro en el cual el Proveedor esté inscrito. De este modo saben cuándo y cómo participar en la licitación correspondiente.

Segundo, posibilita que todas las instituciones públicas, denominadas Demandantes, que participan en el Sistema publiquen a través de Internet sus

llamados a licitación y requerimientos de cotización de todas sus compras, tanto de bienes como de servicios, con los documentos o términos de referencias asociados. Posteriormente, dichas instituciones registran en el Sistema, para conocimiento público, los detalles de los resultados de los procesos de compra o contratación.

En marzo del 2000, el Ministerio de Secretaría General de la Presidencia llamó a licitación la operación de este Sistema, la cual se adjudicó a SONDA S.A. quien con el apoyo tecnológico de MICROSOFT y de COMPAQ, desarrolló un nuevo Sistema que colocará a Chile en una posición pionera en el uso de tecnología de información para incrementar los niveles de probidad y eficiencia del Estado chileno.

Por último, la comunidad en general adquiere un medio de control de las gestiones gubernamentales, en la medida que logra acceso a la información a través de internet, y al mismo tiempo, el Estado obtiene una herramienta eficaz para transparentar sus compras y contrataciones.

6.2.1.1. Términos y Condiciones de la Información

El acceso y uso del servicio denominado "Sistema de Información de Contrataciones y Compras Públicas" regido por el Decreto Supremo N° 1.312 del Ministerio de Hacienda de 1999, estará siempre sujeto a los términos, y estipulaciones consignadas en estas condiciones generales las que se entienden que todos los usuarios conocen y aceptan expresamente.

La información contenida en este sitio no reemplaza la información oficial que deberá requerirse a cada organismo informante, respecto de sus respectivos procedimiento de contratación.

Por lo tanto, la información aquí entregada no exime a los usuarios de obtener de los organismos que publican sus adquisiciones, los antecedentes relativos a las

condiciones de las mismas y las bases que las regulan para los efectos de asegurar su participación en los respectivos procedimientos.

El Sistema de Información, a través de su operador hará su mejor esfuerzo por enviar oportunamente un mail al oferente que se encuentre inscrito en el rubro respecto del cual se genere un determinado requerimiento, avisándole en dicho mail de tal circunstancia.

Esta información no reemplazará aquella que pueda emanar directamente a la entidad licitante, ni justificará de ninguna manera la no presentación de la oferta en el plazo requerido por el organismo requeriente.

Además, si por razones de imposibilidad de recepción, luego de 24 horas de intento, el señalado mail no llega a su destino por cualquier circunstancia, el esfuerzo de envío será abortado, sin que se genere responsabilidad alguna para el Estado de Chile ni sus organismos.

No obstante su difusión pública, el Estado de Chile, conservará la propiedad de información contenida en el Sistema. Cualquier reproducción de parte de la información, por cualquier medio, debe ser autorizada de manera expresa y existirá la obligación de citar que su fuente es el Sistema de Información de Contratación y Compras Públicas.

El usuario sólo podrá utilizar la información entregada por el Sistema para su uso personal, en consecuencia, le queda prohibido ceder, comercializar, recircular, retransmitir o distribuir en cualquier forma y a cualquier título y por cualquier medio el todo o parte de dicha información.

El Sistema es actualmente gratuito para todos sus usuarios, pero existirán ciertos servicios adicionales por los que el Estado de Chile ha autorizado al operador del Sistema a efectuar cobros, de acuerdo a tarifas fijas que podrán ser contratadas

en condiciones de igualdad para todos los usuarios de acuerdo a la normativa vigente.

La Dirección de Aproveccionamiento del Estado en su calidad de contra parte técnica del Sistema, no se hace responsable por errores, omisiones o caídas temporales del Sistema provocados por cualquier causa, propios o de terceros ni por cualquier inexactitud, error u omisión de la información de Contratación y Compras Públicas ni de la oportunidad y contenidos de los correos electrónicos que este Sistema genere.

La Dirección de Aproveccionamiento del Estado se reserva el derecho a cambiar estos términos y condiciones de la información en cualquier momento.

6.2.1.2. Estructura del Portal Chile Compra

SISTEMA DE INFORMACIÓN DE COMPRAS PÚBLICAS

GOBIERNO DE CHILE

ADQUISICIONES
DEMANDANTES
OFERENTES
HISTÓRICOS
RUBROS

INFORMACIÓN
MANTENIMIENTO
AGENCIA DEL SISTEMA
CONTACTOS
FAQ
AYUDA Y CONTACTO
SISTEMA

Este Sitio es desarrollado por
TIGRES con el apoyo de
Mozillat y Joomla.

Bienvenido al Sistema de Información para Compras y Contrataciones del Sector Público. Este es un servicio diseñado para distribuir y mantener la información referente a las operaciones de abastecimiento del Estado Chileno a través de Internet. Permite que cualquier potencial proveedor se informe de las compras que realiza el sector público y que cada uno de los procedimientos involucrados quede documentado en línea de manera transparente.

- El botón Adquisiciones ofrece un buscador que permite ubicar información sobre los productos y servicios que contratan los Demandantes del Sector Público. En la pantalla aparecerá un buscador que le ayudará a encontrar los datos que usted necesita.
- Este módulo permite obtener información sobre los Demandantes, que se han incorporado al SICOSP. Un Demandante corresponde a la institución u organismo estatal que participa del Sistema y que publica en él la información acerca de sus compras y contrataciones.
- Esta opción está orientada a los Oferentes inscritos en el Sistema y a los potenciales Oferentes que deseen incorporarse como proveedores de las instituciones públicas. Si selecciona esta opción, el Sistema desplegará un formulario le permite a un Oferente nuevo incorporarse al Sistema o si ya está incorporado, modificar sus datos.
- Este módulo permite conocer cifras y estadísticas acerca de las Adquisiciones y Oferentes que se informan a través del Sistema de compras.
- Esta alternativa permite conocer los diversos Rubros que considera el Sistema

Fig. 1 Portal Chilecompra.cl

Funcionalidades del Ambiente Público

1. Módulo Demandantes

1.1. Objetivo

El módulo de Demandantes permite a cualquier usuario que acceda al sitio público de Compras Chile, buscar y obtener información acerca de un Demandante, es decir, de una entidad pública que esté incorporada al Sistema de Información para Compras y Contrataciones del Sector Público.

1.2. Modo de Acceso

El módulo Demandantes del Sistema, se accesa a través del menú principal del sitio Compras Chile, en el cual al hacer click sobre la opción del mismo nombre se ingresa a la información contenida en este módulo.

1.3. Descripción de Funcionalidades

El módulo de Demandantes permite realizar la búsqueda de un Demandante del sector público dentro del Sistema.

1.4. Búsqueda de Demandantes

En el menú principal del sitio de Compras Chile, al hacer click sobre la opción de Demandantes, se desplegará la pantalla de búsqueda de Demandantes, la cual permite al usuario realizar la búsqueda correspondiente mediante criterios para ello. En el menú principal del sitio de Compras Chile, al hacer click sobre la opción de Demandantes, se desplegará la pantalla de búsqueda de Demandantes, la cual permite al usuario realizar la búsqueda correspondiente mediante criterios para ello.

Las funcionalidades que incorpora la búsqueda del Módulo de Demandantes se explican en detalle a continuación.

1.5. Buscar

Esta funcionalidad permite mediante el ingreso de un patrón de búsqueda, una palabra o un término, encontrar información acerca de un Demandante.

Para realizar la búsqueda, se debe registrar una palabra o término que caracterice al Demandante la cual puede o no ir acompañada de algún(os) criterio(s) de búsqueda. Una vez realizado este registro, se debe presionar el botón Buscar tras lo cual aparecerá una lista de todos las Demandantes que coincidan con los criterios registrados.

Lo anterior queda ejemplificado en la siguiente figura, que muestra el registro de la palabra "vivienda" para realizar una búsqueda, de la cual se obtiene como resultado, los Demandantes que tengan relación con el concepto "vivienda".

De no encontrar resultados favorables, se podrá realizar una nueva búsqueda. Adicionalmente existen otros criterios que permiten especificar con mayor grado de detalle la información que se desea encontrar.

Los criterios adicionales de búsqueda corresponden a los siguientes:

1.5.1. Mostrar número de aciertos por página

El número de aciertos por página, señala al sistema que liste las Adquisiciones que cumplen con el patrón de búsqueda en grupos, que por defecto corresponden a una lista de 20 aciertos. Sin embargo, el número de aciertos por página puede ser manualmente modificado al hacer click sobre el recuadro correspondiente y escribir en él, el número que el usuario considere más apropiado.

1.5.2. Tipo Demandante

El Tipo de Demandante posibilita al usuario la elección del tipo de entidad pública que ha creado una Adquisición. Los diferentes tipos que incluye esta opción son: empresa pública, instituto, ministerio, municipalidad, servicio público y la opción "otro" para aquellos Demandantes que no puedan clasificarse en los tipos indicados.

Si la búsqueda incorpora este criterio, se hará click sobre el botón que ofrece la alternativa, luego de lo cual se desplegará una lista con los tipos de Demandantes y se seleccionará con un click el apropiado.

Por otra parte, si este criterio no tiene relevancia en la búsqueda, el Sistema asume por defecto la opción "Todo el Estado".

Una vez especificados el o los criterios de búsqueda, se debe presionar el botón Buscar, tras lo cual aparecerá una lista de todos las Demandantes que coincidan con los criterios registrados.

1.5.3. Localización

Mediante la Localización se define la zona geográfica que permite ubicar a los Demandantes según la región en la que operan. De esta manera, la búsqueda sólo incluirá la región de interés.

Para definir una región como criterio de búsqueda se debe hacer click en el botón que ofrece la alternativa, ante lo cual se despliega una lista de todas las regiones donde existen Demandantes públicos. Para seleccionar una región en particular, se da click sobre aquella región que tiene relación con la búsqueda.

Por otra parte, si este criterio no tiene relevancia en la búsqueda, el Sistema asume por defecto la opción "Todo el País".

Una vez especificados el o los criterios de búsqueda, se debe presionar el botón Buscar, tras lo cual aparece una lista de todos las Demandantes que coincidan con los criterios registrados.



Fig. 2 Módulo Demandante

2. Módulo Oferentes

2.1. Objetivo

El módulo Oferentes del ambiente público permite al usuario incorporarse como proveedor de las instituciones públicas. Por otra parte, los Oferentes ya inscritos pueden utilizar este módulo para actualizar sus datos.

2.2. Modo de Acceso

El módulo Oferentes se accede a través del menú principal del sitio Compras Chile, en el cual al hacer click sobre la opción del mismo nombre se ingresa a la información contenida en este módulo.

2.3. Descripción de Funcionalidades

El módulo de Oferentes permite a los oferentes inscribirse en el Sistema y además les permite actualizar sus datos.

2.3.1. Inscripción de Oferentes

En el menú principal del sitio de Compras Chile, al hacer click sobre la opción de Oferentes, se desplegará la pantalla de Inscripción de Oferentes, la cual permite al nuevo oferente inscribirse en el Sistema.

Las funcionalidades que involucra la Inscripción de Oferentes se especifican a continuación.

2.3.1.1. Formulario de Inscripción de Oferentes

Tras presionar el botón Inscribirse ya aparecerá en la pantalla un formulario compuesto por las siguientes secciones:

- Datos Personales
- Razón Social
- Nombre de Fantasía
- Giro
- Nacionalidad: chilena / extranjera
- Palabras claves: estas palabras involucran los conceptos vinculados al servicio o producto ofrecido o algún atributo del oferente.
- Identificación tributaria
- Tipo Oferente: Proveedor / Contratista / Ambos
- Antecedentes Generales
- Nombre
- Región: aparece una lista de las regiones de Chile dentro de las cuales se puede escoger de acuerdo a la dirección de la casa matriz del Oferente que se está inscribiendo
- Dirección
- Ciudad
- País
- Teléfono
- Fax
- E-mail
- Contacto
- Nombre
- Cargo
- Rubros : La inscripción de un nuevo oferente incluye la inscripción de los rubros que comercializa en su casa matriz pudiendo, posteriormente, ingresar nuevas sucursales.

- Categoría : Se debe seleccionar una categoría de Rubro.
- Rubro : Dentro de la o las categorías que corresponden al oferente, se escoge el o los rubros de negocio propios de la empresa en cuestión, para ello se selecciona un rubro entre la lista de posibilidades que se despliega al hacer click sobre el botón correspondiente y luego dar click sobre el botón Agregar. Si se comete un error, el rubro puede ser suprimido al seleccionarlo y luego presionar el botón Eliminar.
- Usuario : La inscripción del oferente incluye el registro de los datos de acceso del oferente.
- Ingrese Nombre de usuario (username) : Nombre con el cual el oferente será identificado dentro del Sistema.
- Ingrese palabra clave : Corresponde a la contraseña con la cual el oferente tendrá acceso a sus datos dentro del Sistema.
- Repita palabra clave : El oferente debe repetir la palabra clave como una manera de verificar que esté correctamente ingresada.

Se debe tener en consideración que el nombre de usuario que se ingrese al Sistema no podrá ser modificado posteriormente.

Al completar el ingreso de los datos en el formulario descrito anteriormente, se debe presionar el botón Guardar.

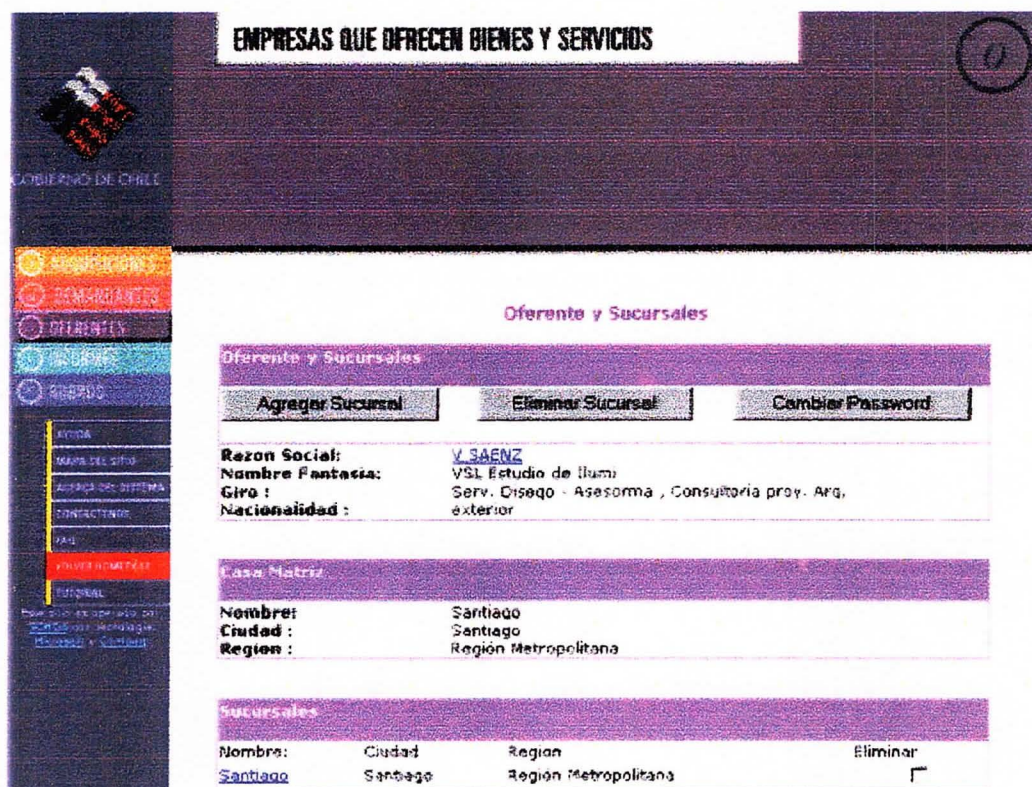


Fig. 3 Módulo Oferentes

3. Módulo Informes

3.1. Objetivo

Este módulo permite conocer cifras y estadísticas acerca de las Adquisición Oferentes que se informan a través de Sistema de Compras.

3.2. Modo de Acceso

El módulo Informes del Sistema, se accesa a través del menú principal del Compras Chile, en el cual al hacer click sobre la opción del mismo nombre se ingresa la información contenida en este módulo.

3.3. Descripción de Funcionalidades

El módulo de Informes permite conocer en un determinado período de tiempo, las estadísticas referidas a las Adquisiciones y Oferentes que se informan a través del Sistema de Compras.

3.4. Generación de Informes

Al hacer click en la opción informes del menú principal, aparecerá una pantalla de Informes Públicos que contiene los distintos tipos de informes que se pueden generar.

Estos informes corresponden a:

- Adquisición por Ubicación Geográfica
- Adquisición por Demandante
- Adquisición por Rubro
- Oferente por Zona Geográfica
- Oferente por Rubro
- Adquisición por Oferente

3.4.1. Informes relacionados con Adquisiciones

Después de presionar el botón Ver, aparecerá en pantalla una tabla con diversos datos.

Los datos comunes para cada uno de los informes de Adquisiciones, corresponden :

- Número de Adquisiciones publicadas
- Número de Adquisiciones adjudicadas
- Número de ofertas
- Monto transado (en miles de pesos)
- Porcentaje de participación

Los datos propios de cada informe de Adquisiciones estarán asociados a aquellas adquisiciones con fecha de creación dentro del rango de fechas definido. Respetando la condición anterior se realizará la búsqueda de acuerdo al criterio que se haya escogido ubicación geográfica, demandante o rubro.

El informe de Adquisiciones por Ubicación Geográfica despliega además de los datos señalados anteriormente, la identificación de la ubicación geográfica (ID) y el nombre de dicha ubicación (I Región, Región Metropolitana, etc.).

Por otra parte, el informe de Adquisiciones por Demandante incluye adicionalmente los datos comunes a los informes de Adquisiciones, la identificación del Demandante (ID) y el nombre de ese Demandante.

Y por último, el Informe de Adquisiciones por Rubro incorpora además de los datos comunes a los informes de Adquisiciones, la identificación del rubro (ID) y el nombre de tal rubro.

La tabla con los datos que contiene el informe se acompaña de gráficos.

Para el informe de Adquisiciones por Ubicación Geográfica se muestra un gráfico de barras en el cual en el eje horizontal se encuentra el número de Adquisiciones publicadas y en el eje vertical se encuentra el número que identifica la ubicación geográfica.

Para el informe de Adquisiciones por Demandante se muestra un gráfico de barras en el cual en el eje horizontal se encuentra el número de Adquisiciones publicadas y en el eje vertical se encuentra el número que identifica al demandante.

Para el informe de Adquisiciones por Rubro se muestra un gráfico de barras en el eje horizontal se encuentra el número de Adquisiciones publicadas y en vertical se encuentra el número que identifica al rubro.

3.4.2. Informes relacionados con Oferentes

Para generar cualquier informe relacionado con Oferentes, se debe presionar el botón Ver, luego de lo cual aparecerá en pantalla una tabla con diversos datos.

Los datos comunes para cada uno de los reportes de Oferentes, corresponden a:

- Oferentes inscritos actualmente (cantidad)
- Ofertas (Cantidad)
- Monto transado (en miles de pesos)
- Porcentaje (de participación)

Los datos propios de cada informe de Oferentes estarán asociados al criterio de búsqueda que se haya escogido: zona geográfica, rubro o adquisición.

El informe de Oferentes por zona Geográfica despliega además de los datos indicados anteriormente, la identificación de la zona geográfica (ID) y el nombre de ubicación (I Región, Región Metropolitana etc.).

El Informe de Oferentes por Rubro incorpora además de los datos comunes a los reportes de Adquisiciones, la identificación del rubro (ID) y el nombre de tal rubro. La tabla con los datos que contiene el reporte se acompaña de gráficos.

Para el informe de Oferentes por Zona Geográfica se muestra un gráfico de barras en el cual en el eje horizontal se encuentra el número de Oferentes inscritos actualmente y en el de la ordenada se encuentra el número que identifica la zona geográfica.

Para el informe de Adquisiciones por Rubro se muestra un gráfico de barras en el cual en el eje horizontal se encuentra el número de Oferentes inscritos actualmente y en el vertical se encuentra el número que identifica el rubro.

Para ilustrar lo anterior, se muestra a modo de ejemplo de informe correspondiente a la opción "Adquisiciones por Oferentes".

Para obtener dicho informe, el usuario debe presionar el botón Ver, tras lo cual aparecerá en pantalla un recuadro en el que se debe hacer click sobre el botón Seleccionar Oferente. Se despliega una lista por abecedario con el RUT, y nombre de todos los oferentes inscrito en el Sistema de entre los cuales se escoge un Oferente y finalmente se presiona el botón Ver lista de Oferentes.

El sistema desplegará una tabla de resultados de acuerdo a las adquisiciones que se haya adjudicado el oferente analizado

4. Módulo Rubros

4.1. Objetivo

Este módulo permite conocer los diversos rubros que considera el Sistema de Compras y Contrataciones para el Sector Público y el registro histórico de cuántas y cuáles Adquisiciones se han generado para cada uno de ellos.

4.2. Modo de Acceso

El módulo Rubros del Sistema, se accesa a través del menú principal del sitio Compras Chile, en el cual al hacer click sobre la opción del mismo nombre se ingresa información contenida en este módulo.

4.3. Descripción de Funcionalidades

El modulo de Rubros permite realizar la búsqueda de rubros, para ello el Sistema cuenta con dos medios para encontrar la información. Una, a través de un patrón de búsqueda, y otra, seleccionando alguna de la Categorías y Rubros del Sistema.

El Sistema considera a un rubro como el campo de acción que define el giro de una empresa. Es decir, no está referido a los productos en particular, sino a la línea de productos y servicios que ofertan.

Búsqueda de Rubros

4.3.1. Patrón de Búsqueda

En el casillero que está bajo el título de "Clasificación de Bienes y Servicios" se ingresa un patrón, es decir, una o varias palabras que definan el Rubro que se desea ubicar que debiera aparecer en la descripción del mismo.

4.3.2. Mostrar número de aciertos por página

En esta celda se ingresa el número de resultados que quiere que se desplieguen por cada página. Es decir, en el caso que el buscador encuentre muchos Rubros, se puede solicitar que los resultados se listen en grupos de 1 a 20 aciertos. Para ingresar número de resultados se debe hacer un click en el casillero y escribir el número adecuado para desplegar los resultados.

Tras ingresar estos datos, se presiona el botón Ver.

4.3.3. Categorías y Rubros del Sistema

En el casillero Categorías y Rubros del Sistema, se muestra una lista de las categorías de rubros que el Sistema reconoce. Haciendo click en la categoría deseada, se mostrara la lista de Rubros asociados a tal categoría.

Cualquiera sea el mecanismo de selección (Patrón de Búsqueda o por Categoría de Rubros), en la pantalla aparecerá una lista con las fichas de Rubros que coincidieron con los criterios de selección que fueron ingresados. En cada una de ellas se incluirá nombre y el número de identificación del Rubro.

Para conocer la descripción de dicho rubro o las Adquisiciones que se han publicado en relación con éste, se debe hacer un click sobre el nombre del rubro el número de identificación respectivo.

6.2.2. PRIMEROS RESULTADOS DEL PORTAL COMPRASCHILE

A fines del mes de julio 2002, la cantidad de proveedores inscritos en Chilecompra llegó a 17039, y cada uno de ellos recibe en su computador un correo electrónico que le informa cuando algún organismo del sector Público tiene un requerimiento acorde a su giro ¹⁰.

Comparando los cinco primeros meses de cada año (2001-2002), ha existido un fuerte incremento en el uso de Chilecompra por parte de los organismos públicos, para informar sus requerimiento y compras.

MES	2001	2002
Enero	1420	4504
Febrero	2386	7547
Marzo	3742	10959
Abril	4932	14293
Mayo	6203	16623

Estos resultados se traducen en mayor transparencia y eficiencia en las compras públicas y mejores oportunidades de negocios para miles de proveedores.

La experiencia del Nivel Central de la Dirección de Vialidad indica que a pesar de los primeros problemas producto de una marcha blanca, los resultados han sido bastante satisfactorios, especialmente en las licitaciones de servicios, siendo algo más lento al realizar cotizaciones de ciertos productos.

¹⁰ Página web DAE

6.3. ALGUNOS PORTALES QUE UTILIZA LA EMPRESA PRIVADA PARA COTIZAR SUS PRODUCTOS

6.3.1. PORTAL EL PANAL

Una Empresa perteneciente a Telefónica CTC Chile, se define como la Primera Comunidad Empresarial en Internet de Chile, un sitio en el que las empresas asociadas transan productos y servicios, optimizando su gestión, obteniendo mayores beneficios comerciales y mejorando contactos sobre la base de la interacción mutua.

El Panal inició sus operaciones en septiembre de 1999 y toda su tecnología ha sido desarrollada por Tecnonáutica S.A., perteneciente al Holding de Telefónica CTC Chile, laboratorio chileno de innovación en Internet, que fue escogido por la revista Infoweek como una de las principales empresas de la Industria de las Tecnologías de la Información (TI), lo que sitúa a El Panal, como el e-marketplace chileno en la cumbre en lo referido a herramientas a aportes en materia de software.

A la fecha posee 17 mil empresas asociadas y más de 1.500 tiendas virtuales, entre las que se cuentan corporaciones y empresas de todos los tamaños, que se benefician con las ventajas que ofrece esta plataforma de comercio electrónico que ha generado un dinámico mercado para comprar mejor y vender más, el cual crece día a día.

Entrega a sus asociados herramientas simples y fáciles de manejar como un Directorio de Empresas, Desarrollo de Catálogos, Tiendas Virtuales y un ambiente para la actividad de Solicitar Cotizaciones, Cotizar y Re-Cotizar, e Intercambiar Mensajes, entre otros. Además, entrega información económica y estadísticas que ayuda a sus socios a mejorar el proceso de toma de decisiones.

Como el principal e-marketplace chileno, y gracias a sus alianzas, es la mejor instancia para que sus afiliados aumenten sus flujos de negocios y exploren nuevos mercados.

Cuenta con un servicio al cliente de calidad insuperable, con asesoría técnica de profesionales altamente calificados que lo visitan en su misma empresa, otorgando una atención personalizada orientada a solucionar cualquier inconveniente.

6.3.2. PORTAL EL VOUCHER

Es un sitio Web creado para administrar información relativa a la cancelación y estados de facturas de Proveedores de una empresa. A través de un software proporcionado por el voucher o directamente desde este sitio, se puede enviar la información relevante del estado de las facturas recibidas y/o la fecha de su cancelación.

Socio Capitalista: Eventures S.A. crea, desarrolla y opera negocios en Internet, fundada a mediados de 1999, cuenta con el desarrollo de las empresas: Finanzas Personales, Mercotrack y Vive Fútbol.

En síntesis, el voucher es un ambiente que utiliza Tecnología Web y poderosos motores de bases de datos, que permiten no sólo satisfacer las necesidades originales de clientes y proveedores, sino también entregar valor agregado a través de digitalización y visualización de facturas, estadísticas para proveedores y clientes, financiamiento contra facturas emitidas, informes mensuales de accesos y comunicación directa entre proveedores y clientes a través de un buzón de consultas.

6.3.2.1. Publicación y Consulta de estados de documentos.

Todas las empresas se ven enfrentadas a recibir innumerables llamadas para atender las consultas de los estados y fechas de pago de las facturas de sus proveedores. Los numerosos llamados telefónicos hacen que las empresas deban destinar recursos a un muy alto costo para poder resolver el problema. Son así, recepcionistas, personal administrativo y empresas externas las soluciones más viables que existen en el mercado. Por otra parte, desarrollar una solución tecnológica implica un muy alto costo (servicios de hosting, enlace, desarrollo de software, equipos mantención, etc.). Al utilizar el voucher se obtienen las siguientes ventajas:

- Cliente Publicador (cliente) Reducción en la sobrecarga de las áreas de control pago. Descongestión de llamadas en las plantas telefónicas. Mejor relación con proveedores. Posibilidad de generar mayores ingresos financieros. Soporte técnico incluido en el servicio. Solución con tecnología de punta. Muy bajo costo de implementación y administración.
- Cliente Consultor (Proveedor) Reducción en la sobrecarga de las áreas de cobranza. Consulta consolidadas de todos sus clientes, de los estados de sus facturas 24 hrs. al día, los 7 días de la semana. Mayor exactitud en el pronóstico del flujo de caja. Mayor eficiencia en la obtención de financiamiento a través de ofrecimientos on-line a Factoring y empresas clientes. Soporte incluido en el servicio. Solución con tecnología de punta. Muy bajo costo de administración.

6.3.2.2. Financiamiento de documentos

Quando las empresas que pagan proveedores tienen excedentes de caja invierten en los distintos instrumentos financieros que ofrece el mercado. Para estas empresas que pagan documentos, es complicado ofrecer descuentos por pronto pago a sus proveedores, debido a que si algún día realizan pagos

atrasados, estos mismos podrían cobrarle intereses. Los proveedores que necesitan financiar los déficit de caja, recurren a Bancos y en muchos casos a los Factoring. A través del sitio, los proveedores pueden solicitar en línea pago anticipado de los documentos enviados a sus clientes, ofreciendo una tasa de descuento y un día para la cancelación. Esta solicitud puede ser aprobada o rechazada por las empresas pagadoras. Adicionalmente, los proveedores pueden solicitar financiamiento a las Instituciones Financieras y de Factoring a través de una página especialmente diseñada para esto. De esta manera se licitará el documento para que el proveedor obtenga los mejores beneficios. Esta funcionalidad no obliga al cliente a tener que cancelar a las empresas de Factoring las facturas financiadas por ellos, sino que opera de la misma manera a la actual.

6.3.2.3. Administración de imágenes de documentos

En la actualidad, las empresas reciben gran cantidad de documentación que debe ser procesada por distintas áreas o departamentos de ella. Para este proceso, en la mayoría de los casos, se utiliza una fotocopia del documento original que se envía vía valija u otro modo, lo que se traduce en la generación de costos administrativos ineficientes. Adicionalmente cuando se quiere consultar un documento antiguo existen los clásicos problemas de búsqueda, tiempo y oportunidad.

6.3.2.4. Solución El voucher

Hoy en día, la tecnología permite acceder a nuevas y mejores herramientas administrativas. La digitación de documentos es una de las mejores y más productivas alternativas que permite aumentar la productividad y disminuir los costos de búsqueda y administración. Dependiendo del volumen de documentos a digitar el costo puede ser incluso inferior al de una fotocopia. El contar con los documentos digitados se traduce en una mejor administración de los mismos al poder enviarlos por mail.

6.3.2.5. Proceso de aprobación de documentos en línea

El voucher posee un sistema del tipo Workflow, donde se definen los distintos niveles de aprobación, junto con los usuarios que pueden acceder a cada nivel. Esto permite que la información esté en línea evitando los costos de pérdida, digitación, revisión y disponibilidad de la información. A su vez, si los documentos son digitalizados los usuarios pueden ver las imágenes de éstos en líneas evitando los costos de valijas, tiempo y almacenaje de respaldos.

6.3.2.6. Ordenes de compra y facturas en línea

El voucher ofrece a las empresas compradoras generar sus ordenes de compra en los mismos sistemas que están operando hoy y enviar a través del sitio (de manera segura) una interfaz con los datos de la solicitud a sus proveedores. Los proveedores por su parte encontrarán en el sitio todas las órdenes de compra enviadas por sus clientes de manera rápida y eficiente. Así mismo, una vez emitida la factura por el proveedor, este podrá enviar de manera automática los datos respectivos al cliente, el que podrá realizar una carga automática en sus sistemas, evitando una doble digitación de los mismos.

6.3.3. PORTAL SENEGOCIA

Empezó a funcionar en abril de 2000. Hoy ya cuenta con más de 16 mil empresas entre compradores y proveedores, que cotizan y licitan productos, servicios o insumos de más de 3.600 categorías. Más de 1,5 millones de cotizaciones se han llevado a cabo a través de senegocia a un ritmo de una cotización cada 7 segundos por más de US\$ 60 millones. Cada cotización solicitada recibe en promedio 7 repuestas.

Desde finales del año 2000 se encuentran instalados en Perú y Argentina. En abril del año 2001 se asociaron con Mercados Electrónico, el mayor marketplace b2b de Brasil, con lo cual en conjunto poseen más de 35.000 empresas que han

usado esta plataforma constituyendo el mayor marketplace de América Latina, con el respaldo que da la experiencia acumulada de millones de transacciones de compras corporativas a través de INTERNET.

Han desarrollado una comunidad de negocios interactiva que permite una directa comunicación entre clientes y proveedores, un ahorro en los costos de procesamiento de compras y una mayor transparencia en las operaciones de abastecimiento.

La empresa postula que su mayor activo es saber escuchar a sus clientes y entregarles los servicios que requieren. Sus soluciones se identifican con la cultura de negocios de las empresas de América Latina, constituyendo la base de su éxito. Es una empresa orientada a sus clientes.

La estructura del personal está mayormente integrada por personas de servicio de atención al cliente, que apoyan a los compradores en la búsqueda de proveedores y a los proveedores en el uso de herramientas de negocios. También cuentan con Gerentes de Cuenta que ayudan a las empresas compradoras a implantar los procesos de gestión de compras; y con capacitadores que orientan a los usuarios en el rápido uso de herramientas de negocios.

La propuesta de valor son :

- A los compradores, entregarles herramientas y servicios que les permitan comprar mejor, reduciendo los costos inherentes al proceso de compra y optimizando los precios.
- A los proveedores, es darles acceso a un amplio mercado de compradores, de los que recibirán solicitudes de cotización e invitaciones a participar en procesos de licitación, entregándoles además herramientas de inteligencia de mercado.

6.3.3.1. Beneficios Proveedores

- Las solicitudes de cotización de los compradores del portal le llegan automáticamente, ahorrándose los costos necesarios para conseguir una solicitud de cotización.
- Sistema muy fácil de implantar y de usar
- La cotización en línea le evita tener que redigitar los datos
- Al inscribir a su empresa en diferentes categorías de productos y servicios, el sistema le permite llegar a más clientes quienes se contactarán a través de una solicitud de cotización.
- Inteligencia de Mercado: el cliente sabe en qué lugar queda su oferta por cada línea de producto respecto a sus competidores
- Licitaciones: acceso al último precio de la competencia, permitiéndole contraofertar para adjudicarse la licitación
- Acceso completa base de datos de sus cotizaciones
- Manejo en línea de cotizaciones en proceso

6.3.3.2. Beneficios Compradores

- Un sistema fácil de usar para cotizar y enviar licitaciones, y rápido de implantar
- Adaptado a la forma y cultura de compra de las empresas en América Latina
- Un sistema que mejora la gestión de las compras, con ahorros comprobados de entre 10 y 15%
- Apoyo continuo en sus procesos de compra por parte de senegocia
- Abierto a cualquier categoría de productos que el cliente compre
- Con un acceso expedito a su archivo de proveedores actuales, más sugerencias de proveedores alternativos en cada categoría de productos o servicios: el cliente tiene la libertad de escoger por cada cotización el número y características de los proveedores que van a participar
- Administración y monitoreo en línea de las compras de su empresa
- Acceso a completa base de datos de cotizaciones recibidas

- Licitaciones : el cliente puede lograr el mejor precio disponible, haciendo competir a sus proveedores en línea
- Información de gestión de compras.

6.4. IMPLEMENTACION DE UN NUEVO SISTEMA DE DISTRIBUCION EN LA DIRECCION DE VIALIDAD NIVEL CENTRAL

La Dirección de Vialidad en su afán de modernizar el Departamento de Abastecimiento, actualmente se encuentra trabajando con Compras-Chile, en su fase inicial, y durante este año 2002, ha dado inicio a la implementación de un proyecto macro, el cual consiste en desarrollar un programa computacional que abarque todo el proceso de compras y de distribución. Dicho programa mantendrá una completa información de todos los artículos que demanda esta Dirección de Vialidad a lo largo del país, para su funcionamiento, y el usuario interno podrá realizar las consultas de stock, seguimiento a su solicitud de artículos, así como también podrá averiguar qué región posee el suministro que se requiere en otra, cuando este artículo sea de extrema urgencia y la región que lo solicite no cuente con presupuesto para comprarlo en forma inmediata. Con ello, las bodegas físicas tenderán a desaparecer paulatinamente en el tiempo.

Sin embargo, como lo anterior, es aún una idea incipiente, y la función que debe cumplir distribución es hacer entrega en forma correcta y oportuna, la mercadería a los distintos clientes, de manera de satisfacer sus necesidades, en un intento de mejorar el proceso de entrega de los artículos solicitados, durante el año 2001, se realizó una completa reestructuración en el almacenamiento de los diferentes artículos de la bodega, se mejoró el ambiente físico de ella y se instruyó a los encargados de distribución para mejorar la atención a los usuarios internos, implementando la idea de una atención rápida y entrega correcta.

Como se ha señalado, el papel principal que debe cumplir el área de Distribución dentro del Departamento de Abastecimiento, es la entrega justo a tiempo de cada

compra que se realiza, para ello, debe contactarse con el proveedor para lograr que éste cumpla con el tiempo de entrega pactado, y además debe verificar que cada compra cumpla con los requerimientos solicitados por el cliente.

Sin embargo, no siempre se respeta el precepto “tiempo oportuno y en forma correcta”, porque entran a jugar números factores, que van impidiendo que éste se cumpla satisfactoriamente, es decir, en ciertas ocasiones la cotización no se realiza en forma correcta, ya sea porque no se especifica claramente lo que se sea adquirir o porque el cotizador es inexperto, y en otras ocasiones el proveedor no respeta el tiempo de entrega. Ambas situaciones traen como consecuencia una tardanza de la entrega y molestias en el cliente final.

Para ir solucionando los problemas que se presentan al distribuir una mercadería, se han elaborados distintos procedimiento para detectar primero las necesidades reales de cada departamento que componen la Dirección de Vialidad en el Nivel Central, y luego cumplir con entregas oportunas de los diferentes artículos que se solicitan en forma diaria al Departamento de Abastecimiento.

6.4.1. LEVANTAMIENTO DE NECESIDADES DE LOS DIFERENTES ARTÍCULOS EN LA DIRECCIÓN DE VIALIDAD – NIVEL CENTRAL

El Departamento de Abastecimiento, durante los primeros meses del año 2001, solicitó a cada departamento del Nivel Central perteneciente a la Dirección de Vialidad, el requerimiento de todas sus necesidades, proyectadas cuatrimestralmente para el año. Los requerimientos consistieron en todos los elementos que cada Departamento necesita para cumplir sus labores, es decir, artículos de escritorio, aseo, impresión, además de otros requerimientos como abonos de peajes para las camionetas que se movilizan a lo largo del país cumpliendo cometidos de servicios junto a profesionales del área vial.

El área de Distribución, con dicha información más la comprobación de la misma para cada departamento, realizó un plan de compra para abastecer de una gran variedad de artículos la Bodega física existente en el Nivel Central, cubriendo todos los posibles requerimientos de la Dirección. La información elaborada fue distribuida vía correo electrónico a todos los departamentos y unidades del Nivel Central, de manera que éstos, clientes del área Distribución, se encontraran informados de todos los artículos que poseía la Bodega-Almacén. Paralelamente a ello, se preparó un plan de trabajo para distribuir los pedidos que se realizaban a esta Area, en forma diaria, los que debían ser entregados al cliente en un tiempo definido :

- Pedido mensual : se debe hacer llegar al cliente en forma directa, o a través de un auxiliar, en un tiempo no superior a tres día.
- Pedido diario : se debe hacer llegar al cliente en forma directa, o a través de un auxiliar, en un tiempo no superior a medio día.

6.4.2. ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA PARA EL CONTROL DE EXISTENCIAS

Para llevar un correcto control de existencias en la bodega del Nivel Central, se confeccionó un programa computacional que permite llevar una serie de estadísticas por departamento o unidad del gasto mensual, trimestral o anual de cada uno de los artículos que solicita a la bodega, con esta información se pueden elaborar cuadro resumen que indican qué departamento o unidad tiene el mayor gasto de un determinado artículo. También permite entregar en forma inmediata la información del stock de todos los artículos existentes. Al mantener la información al alcance, indica en qué momento se debe realizar la compra y evitar de esta manera faltas de stock, puesto que la solicitud de compra se realiza con bastante tiempo de anticipación.

El programa funciona utilizando las ventajas de la red interna que posee la organización, por lo tanto, el funcionario encargado de administrar el programa,

rebaja los artículos solicitados por alguno de los departamentos o unidades, del sistema, y va elaborando a la vez el listado de requerimiento que se indica. Finalizado el proceso, lista el pedido a la bodega, a través de la red de informática, para que a la vez dicha solicitud, aparezca impresa en la impresora que posee el encargado de preparar el pedido y hacerlo llegar al cliente final, en el menor tiempo posible, respetando el criterio de un pedido mensual o de uno diario.

El programa se encuentra bien diseñado, por lo tanto, la falta de stock, sólo se podría producir al no existir presupuesto para realizar la compra solicitada por el área de Distribución, y ello se debería a agentes externos a la Distribución misma, y en este caso, el área Compra deberá preocuparse de buscar el financiamiento necesario para satisfacer el requerimiento del área de Distribución para que éste a la vez, pueda cumplir con las necesidades de los clientes internos que requieren sus artículos para el desarrollo diario de sus funciones laborales.

Finalmente se puede agregar, que el programa ha tenido un buen comportamiento y cumple plenamente la función para el cual fue diseñado.

6.4.2.1. Esquema del Programa Distribución

EN PRIMERA PANTALLA, EL SIGUIENTE MENU :

1. Ingreso de nuevo artículo
2. Ingreso de nuevo centro de costo.
3. Rebaje de artículo en centro de costo
4. Listado consumo por centro de costo.
5. Listado existencia de cada artículo

SIGUIENTES PANTALLAS :

1. Ingreso de nuevo artículo
 - Nombre del artículo
 - Cantidad del artículo
 - N° de factura, valor neto y bruto (del producto)
 - Saldo actualizado del artículo

2. Ingreso de nuevo centro de costo
 - Nombre del centro de costo.
 - Dependencia directa
 - Cantidad de funcionarios
 - Anexo
 - N° de oficina

3. Rebaje de artículo en centro de costo
 - Llamado (nombre) del centro de costo
 - Proceso de rebaje por artículo solicitado
 - Actualización del saldo posterior al rebaje
 - Archivar el consumo del centro de costo
 - Impresión del pedido, indicando N° de pedido correlativamente
 - Guardar impresión, la que se pueda recuperar con el N° de pedido.

4. Listado de consumo
 - Entregar según requerimiento (mes, trimestre, semestre u otro) listado del consumo de artículos por cada centro de costo.
 - Entregar por artículo la cantidad consumida de éste en un período seleccionado, indicando el centro de costo consumidor.

5. Listado existencia de cada artículo
 - Entregar listado actualizado a la fecha seleccionada de saldos por artículo.

6.4.3. CRITERIOS PARA ALMACENAR LAS DISTINTAS MERCADERÍAS

Dependiendo del tipo de mercadería que se vaya a almacenar, se elegirá la forma de guardarla y de acomodarla, de manera que ésta no se dañe en el tiempo. Tan importante es el hecho de saber almacenar correctamente la mercadería que en la actualidad existen, empresa que se dedican exclusivamente al bodegaje de artículos, perecibles y no perecibles, inclusive se han elaborado numerosas técnicas para realizar un correcto almacenaje.

Para la Bodega del Nivel Central de la Dirección de Vialidad, se utilizó una técnica que no es propia de almacenar productos, sino más bien de exhibirlos, que en marketing se denomina Merchandising, es decir exhibir los productos en forma atractiva, para captar la atención del cliente y a la vez éstos realicen la posterior compra. Para este caso, se utilizó esta técnica pensando en mostrar la

diversidad de artículos, de manera que se entendiera que la Bodega poseía una nueva variedad de mercadería que en el pasado nunca se pensó que podría almacenar.

Como se ha señalado la Bodega física del Nivel Central, fue reacondicionada en su estructura interna, haciéndola más confortable para las personas que allí trabajan. Pero además de ello, se implementó un criterio para almacenar los distintos artículos que ingresan a ella, el cual consistió en que todos los artículos debían tener su muestra visible al cliente que entrará a la bodega, de manera que éste pudiera, en una primera imagen visual, apreciar la gran diversidad de artículos que se encontraban disponibles. Se privilegió la estética y a la vez la seguridad de los artículos almacenados, los que se fueron acomodando en forma ordenada y por tipo, es decir por ejemplo, todo los elementos del área informática (tinta, toner, papel, diskettes, CD) en una sola sección, y así sucesivamente.

Existen las siguientes secciones dentro de la Bodega :

- Artículos de aseo
- Artículos para el aseo de vehículos
- Artículos de escritorio
- Artículos de oficina
- Artículos de informática
- Elementos de seguridad, y
- Vestuario corriente.

CAPITULO VII : DIAGRAMA DE FLUJO CON LOS PROCESO DEL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO

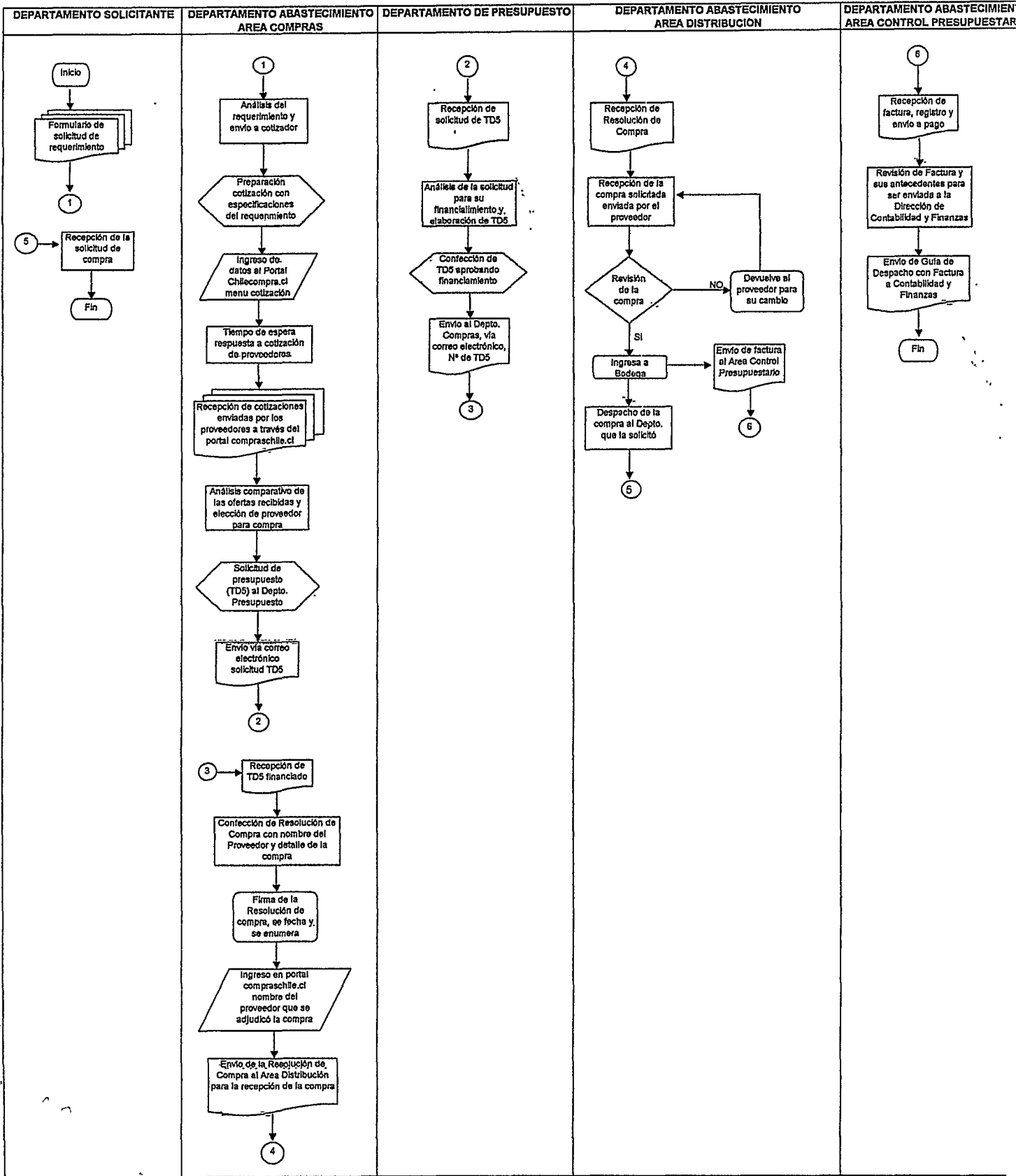
Se han diseñado dos diagramas de flujo con los procesos que actualmente está realizando el Departamento de Abastecimiento de la Dirección de Vialidad. El primero, diagrama los distintos procesos que deben seguirse al momento que cualquiera de los numeros departamentos o unidades que componen esta Dirección, demandan para cubrir sus requerimientos internos, que no son artículo de consumo habitual y por ende se deben realizar a través de una solicitud de compra única, que genera el departamento que la solicita. El segundo, diagrama los procesos que deben seguirse para satisfacer un stock de distintos artículos de oficina y de uso habitual que deben mantenerse almacenados en la Bodega del Nivel Central, los que cubren las diferentes necesidades diarias de cada una de las oficinas la Dirección de Vialidad.

Los tiempos involucrados para cada proceso no siempre son los mismo, ya que depende básicamente de los siguientes factores :

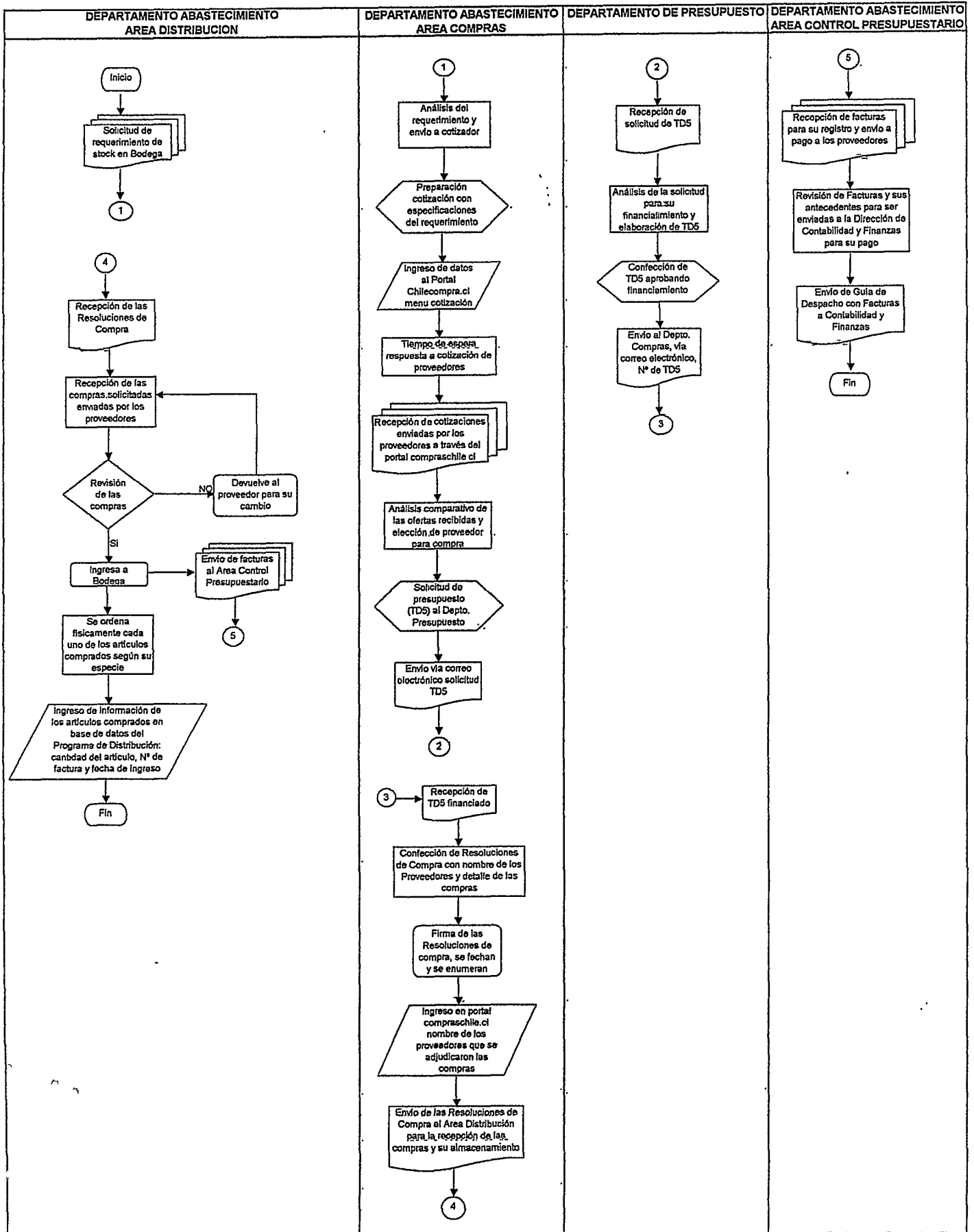
1. Disponibilidad del producto en el mercado.
2. Disponibilidad de presupuesto para su compra.
3. Cumplimiento por parte del proveedor de los tiempos ofrecidos.
4. Correcta entrega por parte del proveedor de los artículos requeridos.
5. Tiempo de respuesta de los posibles proveedores para entregar sus cotizaciones.

Sin embargo, la experiencia durante el período de estudio, ha señalado que dependiendo de la complejidad del producto requerido, el tiempo de espera desde que se formula el requerimiento hasta la entrega del artículo demandado fluctúa, en situaciones normales, desde el punto de vista presupuestario, alrededor de 10 a 20 días hábiles, y en casos críticos puede alcanzar hasta 40 días.

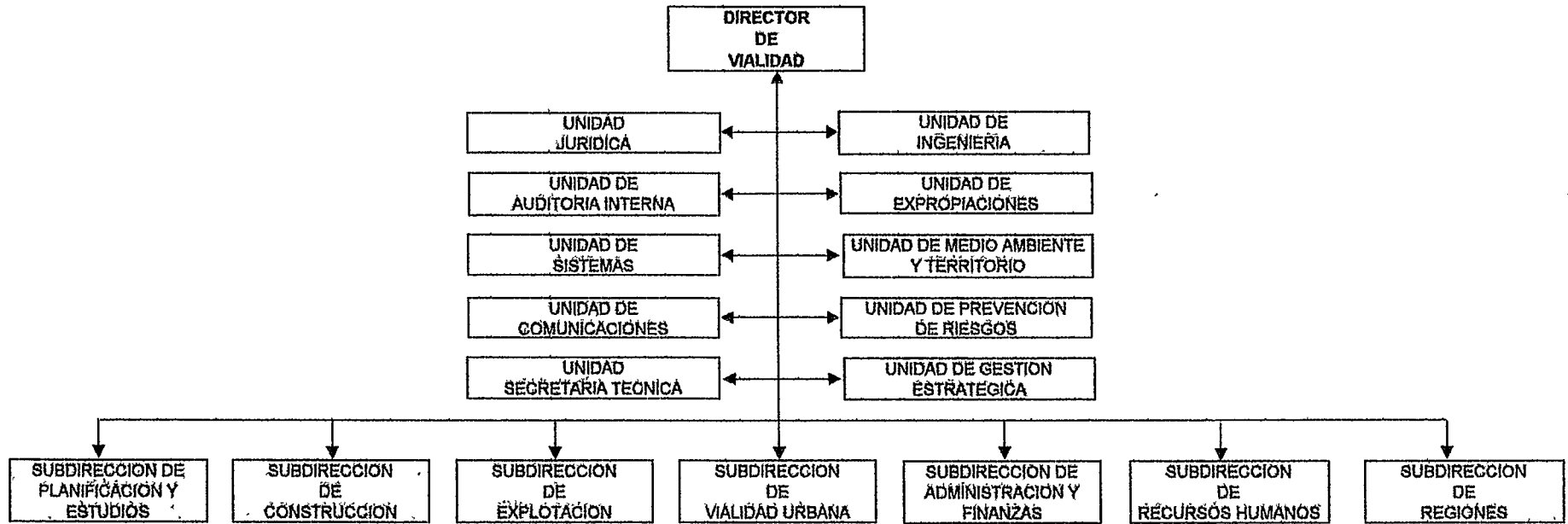
7.1. DIAGRAMA DE FLUJO REQUERIMIENTO DE UN DEPARTAMENTO



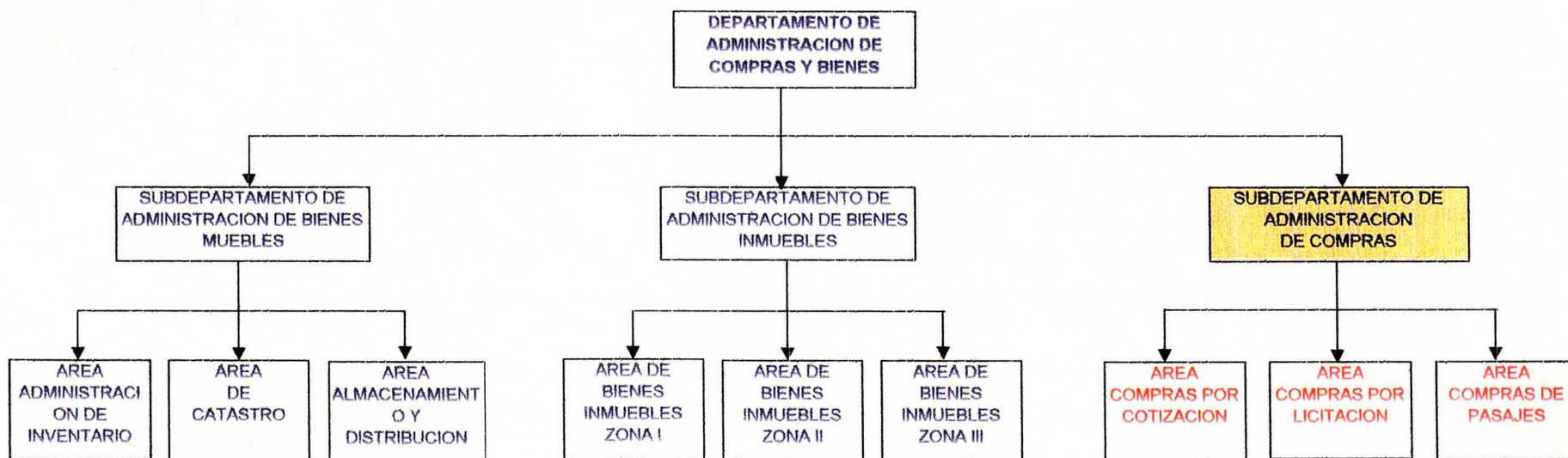
7.2. DIAGRAMA DE FLUJO REQUERIMIENTO DE STOCK



ORGANICA ACTUAL DE LA DIRECCION DE VIALIDAD - MINISTERIO DE OBRAS PUBLICAS



ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO



Durante el presente año 2002, el Departamento de Abastecimiento, con la nueva orgánica de la Dirección de Vialidad, se llama Subdepartamento de Administración de Compras

CAPITULO VIII : CONCLUSIONES

Hasta fines del año 2001, el sistema de cotización era sólo vía telefónica y oficializado vía fax, lo que resultaba lento por la espera que se producía cuando el potencial proveedor debía hacer llegar su cotización a la oficina encargada de recepcionarla para luego realizar el análisis junto a las demás alternativas ofertadas, y posteriormente seleccionar la más conveniente.

En el mercado nacional desde el año 2001 se encuentra disponible para los servicios privados, un sistema de cotización y de compra que utiliza la nueva tecnología vía internet, y los portales Senegocia.cl, Panal.cl y Voucher.cl, ofrecen páginas con un gran número de alternativas de venta a las distintas empresas que deben abastecer a sus organizaciones en diversos artículos de oficina, aseo, repuestos, etc., los cuales no sólo se cotizan a través de estas páginas sino que también se cierra el negocio de la compra, considerando en ellas, además la puesta del producto comprado en el lugar de almacenamiento que posee cada empresa.

Un sistema de compra que algunas empresas privadas y también la administración pública, se encuentran utilizando en la actualidad, es el de realizar convenios con ciertas empresas que ofrecen diversa variedad de productos, como por ejemplo de escritorio, donde el Departamento de abastecimiento, cada cierto tiempo y cuando sea necesario, hace un pedido de este tipo de artículos, con la puesta de él en la oficina que se requiera, evitando de esta manera un lugar destinado a almacenar cantidades de productos como stock, y aprovechando el espacio físico disponible a la distribución de nuevas oficinas.

La Dirección de Vialidad, con la idea de modernizar sus procedimientos internos, y observando las nuevas tecnologías vigentes en el mercado, y aprendiendo de las experiencias privadas, además de ser una meta de la misma Dirección, el Departamento de abastecimiento, durante el año 2001 ingresó al portal Chilecompra.cl, con la finalidad de realizar a través de él cotizaciones en una primera etapa y

posteriormente realizar el máximo de compras, meta esta última para los próximos dos años.

Durante el año 2002, el Departamento de Abastecimiento de la Dirección de Vialidad, tiene como deber informar en el portal Chilecompra.cl todas las compras que realice para la Dirección. Actualmente, Chilecompras.cl se está utilizando para realizar cotizaciones que no tengan el carácter de urgente, porque el tiempo de respuesta no es inmediato, pero sin embargo, todas las licitaciones de vestuario o servicio se están realizando a través del portal, y para el año 2003 o primer semestre del 2004 se espera que todas las compras se realicen por este sistema.

La gran ventaja que encierra el utilizar en forma adecuada y con el máximo aprovechamiento un portal vía internet, es la transparencia de la compra, ya que permite que puedan participar todos los proveedores inscritos en el rubro, mejorando la alternativa de compra, y al menor costo posible.

Por lo tanto, los proveedores con sólo inscribirse en el portal Chilecompra.cl pueden recibir en su correo electrónico avisos de licitaciones o cotizaciones de su interés, y con ello participar de las licitaciones y compras que realice no sólo este Ministerio sino que también los demás servicios del Gobierno. Además pueden conocer los resultados de una licitación, el proveedor adjudicado y los montos involucrados.

La nueva tecnología para esta Dirección, va a brindar ventajas no sólo en la transparencia de las compras, sino que también se prevé que podría llegar a manejarse la Distribución de los diversos artículos rutinarios de una manera diferente, es decir, un proveedor determinado suministraría a la oficina que demanda el requerimiento según sus necesidades, y por lo tanto, éstos artículos no se manejarían en forma de stock, como es en la actualidad. Con ello se logra ahorrar el tiempo que involucra realizar el trámite de la compra desde la cotización hasta su puesta en bodega, trámite que hoy se debe realizar cada tres meses.

En base a lo anterior, el mercado privado hoy en día está comenzando a utilizar las denominadas bodegas virtuales, y la Dirección de Vialidad podría llegar a tenerlas también, si logra cumplir las metas que se ha propuesto, al comenzar a trabajar sus adquisiciones en el sistema electrónico.

Finalmente, se puede concluir que la Dirección de Vialidad, a través de su Departamento de Abastecimiento, va a mejorar la eficiencia con que realicen las transacciones, obteniendo menores precios y ahorros en su gestión interna, y los proveedores por otra parte, podrán planificar mejor y disminuir sus costos administrativos.

BIBLIOGRAFIA

1. Wilburg Jiménez Castro. Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. 1963, México. Fondo de Cultura Económica.
2. H. Koontz, H. Weihrich. Administración, Una Perspectiva Global. 10ª y 11ª Edición.
3. I. Chiavenato. Introducción a la Teoría General de la Administración. 4ª Edición.
4. Guillermo Gómez C. Planeación y Organización de Empresa. Editorial Mc Graw Hill, 1996.
5. Ariel Sotomayor Díaz. Memoria de Título "Modelo de Sistema Administrativo en el INP", 1998
6. Página Web de La DAE Informa, 2002
7. Luis Jara Sarrúa. Economía de la empresa "La pequeña y mediana empresa PYMES ante la globalización de la economía". 2002
8. Temas sobre Abastecimiento. Página web de Morris Colos. 2002