

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL



**“EVALUACIÓN DE LA CREACIÓN DE UNA DIRECCIÓN DE
LOGÍSTICA EN LA UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO.”**

**MEMORIA PARA OPTAR A TÍTULO DE
INGENIERÍA DE EJECUCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR: DARWIN POBLETE JARA

PROF. GUÍA: SR. PABLO VILLABLANCA MEDINA

CHILLAN 2014.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	6
CAPITULO I.....	8
1.MARCO TEÓRICO	9
1.1.CONCEPTO DE LOGÍSTICA.....	9
1.2.ORIGEN DE LOGÍSTICA (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT)	12
1.2.1.ORIGEN TEÓRICO.....	12
1.2.2.ORIGEN PRÁCTICO	13
1.3. ÁREAS DE LA LOGÍSTICA	14
1.3.1. GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES.....	15
1.3.2.GESTIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE	15
1.3.3.GESTIÓN DE LA DEMANDA	15
1.3.4.GESTIÓN DE PEDIDOS.....	15
1.3.5.GESTIÓN DE FLUJO DE PRODUCCIÓN.....	16
1.3.6.GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON PROVEEDORES.....	16
1.3.7.DESARROLLO DE PRODUCTOS Y COMERCIALIZACION	16
1.3.8.GESTIÓN DE DEVOLUCIONES.....	16
1.4.IMPORTANCIA DE LA LOGÍSTICA.....	17
1.5.DIMENSIONES DE LA LOGÍSTICA	19
1.6.PRINCIPIOS DE LA LOGÍSTICA.....	20
1.7.VENTAJAS DE LA LOGÍSTICA	21
1.8.LOGÍSTICA EN OTRAS ÁREAS O DISCIPLINAS	21
1.8.1.INDUSTRIA DEL SERVICIO	21
1.8.2.INDUSTRIA MILITAR.....	22
1.8.3.MEDIO AMBIENTE	23
1.9.LA LOGÍSTICA EN LA EMPRESA.....	23
CAPITULO 2.....	27



2.UNIVERSIDAD DEL BIO-BIO	28
2.1.RESEÑA HISTORICA	28
2.2.VISIÓN.....	28
2.3.MISIÓN.....	29
2.4.ESTRUCTURA ORGANICA DE UNIVERSIDAD DEL BIO-BIO.....	30
2.5.VICERRECTORIA DE ASUNTOS ECONÓMICOS	32
2.5.1.POLITICA DE CALIDAD DE LA VRAE	33
2.5.2.OBJETIVOS DE CALIDAD DE LA VRAE	34
2.5.3.MISIÓN DE LA VRAE	35
2.5.4.VISIÓN DE LA VRAE	36
2.5.5.ORGANIGRAMA VRAE.....	36
2.5.6.DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y PRESUPUESTO	37
2.5.5.1.DEPARTAMENTO DE BIENES Y SERVICIOS	37
2.5.5.2.DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO Y COBRANZAS	37
2.5.7.DIRECCIÓN DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN	38
2.5.7.1.DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y COBRANZAS	38
2.5.7.2.DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES Y PATRIMONIO.....	39
2.5.8.DEPARTAMENTO DE PROYECTOS Y CONTRUCCIONES.....	39
CAPITULO 3	41
3.DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS DEN LA UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO	42
3.1.LA LOGÍSTICA EN LA UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO	42
3.2.METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO	44
3.3.ANÁLISIS DE LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS.....	45
3.3.1.EVALUACIÓN DEL SERVICIO DE ADQUISICIÓN DE BIENES, SUMINISTROS Y SERVICIOS	46
3.3.2.EVALUACIÓN DEL SERVICIO DE MANTENCIÓN Y SERVICIOS	48
3.3.3.INDICADORES QUE MIDEN PORCENTAJE DE RESPUESTA Y CUMPLIMIENTO DE SOLICITUDES DE COMPRA.	51
3.3.4.INDICADORES QUE MIDEN EL PORCENTAJE DE RESPUESTA DE SOLICITUDES DE COMPRA MENORES O IGUALES A 100 UTM.....	52



3.3.5.INDICADORES QUE MIDEN EL PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE SOLICITUDES DE COMPRA MENORES O IGUALES A 100 UTM.....	53
3.3.6.INDICADORES QUE MIDEN EL PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE SOLICITUDES DE COMPRA MAYORES A 100 UTM.	54
3.3.7.INDICADORES QUE MIDEN EL PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE SOLICITUDES DE MANTENCIÓN.	55
3.3.8.EVOLUCIÓN DE LA CANTIDAD DE SOLICITUDES DE COMPRA ENVIADAS POR LOS USUARIOS.	56
3.3.9.INDICADORES QUE MIDEN EL PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE TODAS LAS SOLICITUDES DE COMPRA	56
3.3.10.ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS EN LA UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO	58
CAPITULO 4	60
4.PROPOSTA Y EVALUACIÓN ECONÓMICA DE UNA DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA	61
4.1.JUSTIFICACIÓN.....	61
4.2.PROPOSTA DE ORGANIGRAMA PARA LA VRAE	62
4.3.DECLARACIÓN DE LA MISIÓN DE LA DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA	63
4.4.DECLARACIÓN DE LA VISIÓN DE LA DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA	63
4.5.OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA	64
4.6.FUNCIONES DE LA DIRECCION	64
4.7.COSTOS ASOCIADOS	65
4.7.1.COSTOS DE REMUNERACIONES.....	65
4.7.2.COSTOS DE OPERACIÓN.....	66
4.7.3.INVERSIÓN	66
4.8.FLUJO DE CAJA Y CÁLCULO DE INDICADORES DE EVALUACIÓN.....	67
CONCLUSION.....	69
BIBLIOGRAFIA.....	71
ANEXOS.....	73



ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1 PROMEDIOS ANUALES DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS CONCEPCION.....	41
CUADRO 2 PROMEDIOS ANUALES DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS CHILLAN.....	41
CUADRO 3 COMPARATIVO PROMEDIOS ANUALES EVALUACIÓN DE SATISFACCION USUARIOS.....	42
CUADRO 4 PROMEDIOS ANUALES DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS CONCEPCION.....	43
CUADRO 5 PROMEDIOS ANUALES DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS CHILLAN.....	44
CUADRO 6 COMPARATIVO PROMEDIOS ANUALES EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS.....	45
CUADRO 7 EVOLUCION DE SOLICITUDES DE COMPRAS ENVIADAS.....	51
CUADRO 8 PORCENTAJE DE SOLICITUDES EJECUTADAS POR SEDE.....	52
CUADRO 9 ESTIMACIÓN DE COSTOS.....	61
CUADRO 10 ESTIMACIÓN DE SUELDOS.....	61
CUADRO 11 FLUJO DE CAJA PROYECTADO.....	63

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO.....	5
FIGURA 2. ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO.....	6
FIGURA 3. EVOLUCIÓN DEL FLUJO DE LA CADENA DE SUMINISTRO.....	7
FIGURA 4 PROCESOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO.....	9
FIGURA 5 NIVEL DE GESTION EN LAS ORGANIZACIONES.....	15
FIGURA 6 RELACION DE LA LOGISTICA CON OTRAS AREAS DE LA ORGANIZACIÓN.....	19
FIGURA 7 SIMULTANIEDAD DE LOS FLUJOS DE INFORMACION CON LA CADENA DE SUMINISTRO.....	21
FIGURA 8 ORGANIGRAMA UNIVERSIDAD DEL BIO-BIO.....	26
FIGURA 9 ORGANIGRAMA DE LA VRAE.....	31
FIGURA 10 PROPUESTA ORGANIGRAMA VRAE.....	57
FIGURA 11 PROPUESTA DIRECCION DE LOGISTICA.....	58

ÍNDICE DE GRAFICOS

GRAFICO 1 PROMEDIOS ANUALES DE SATISFACCION DE USUARIOS CONCEPCION.....	42
GRAFICO 2 PROMEDIOS ANUALES DE SATISFACCION DE USUARIOS CHILLAN.....	42
GRAFICO 3 COMPARATIVO PROMEDIOS ANUALES EVALUACION DE SATISFACCION DE USUARIOS.....	43
GRAFICO 4 PROMEDIOS ANUALES EVALUACION DE SATISFACCION DE USUARIOS CONCEPCION.....	44
GRAFICO 5 PROMEDIOS ANUALES EVALUACION DE SATISFACCION DE USUARIOS CHILLAN.....	45
GRAFICO 6 COMPARATIVO PROMEDIOS ANUALES EVALUACION DE SATISFACCION DE USUARIOS.....	45
GRAFICO 7 SISTEMA DE CALIDAD DE CERTIFICACION Y NORMALIZACION UBB.....	47
GRAFICO 8 SISTEMA GESTION DE CALIDAD DE LA VRAE.....	48
GRAFICO 9 SISTEMA DE GESTION DE CALIDA DE LA VRAE.....	49
GRAFICO 10 EVOLUCION DE CUMPLIMIENTO DE SOLICITUDES DE MANTENCION.....	50
GRAFICO 11 PORCENTAJE DE SOLICITUDES EJECUTADAS POR SEDE.....	52

INTRODUCCIÓN

Según el Consejo de los Profesionales de la Cadena de Abastecimiento (CSCMP), la palabra logística nace como el proceso de planear, implementar y controlar procedimientos para el transporte y almacenaje eficientes y efectivos de bienes, servicios e información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo con el propósito de satisfacer los requerimientos del cliente. En la antigüedad se consideraba que este concepto en la práctica era inexistente, sin embargo, con la finalidad de poder desarrollar nuevas y mejores prácticas para cumplir con las exigencias de los clientes en el tiempo, se hizo cada vez más indispensable para las empresas públicas y privadas. Siendo así un principal indicador de satisfacción para el cliente.

La Universidad del Bío-Bío en su búsqueda constante por la eficiencia y eficacia, tanto en la gestión administrativa como académica, se ha preocupado de cumplir con normas de calidad como la ISO 9001:2008, estando actualmente certificada por dicha norma. Adoptar esta norma implica declarar una política de calidad. Y dentro de estos objetivos hay dos cuya definición está directamente relacionada con la logística. El primer objetivo dice “Gestionar y administrar eficientemente el recurso financiero de la Universidad del Bío-Bío, dotando a todas las unidades de este recurso en forma oportuna y racional para el desarrollo de sus actividades.” Y el segundo objetivo “Gestionar los requerimientos de las distintas unidades universitarias en lo relacionado con la adquisición de bienes y servicios, su control y aseguramiento, brindando satisfacción a sus usuarios mediante la oportunidad y pertinencia en los servicios”. Ambos entonces se refieren a la gestión y administración eficiente de los recursos destinados a la adquisición de bienes y servicios, para satisfacer tanto a usuarios internos como externos.

El Rector de la Universidad Doctor Héctor Gaete Feres en su programa de gobierno universitario, ha manifestado su inquietud respecto a los cambios que se están produciendo en la educación superior chilena, lo que constituye el principal desafío para la Universidad y la obligación de maximizar su eficiencia tanto académica como administrativa. Esto supone un terreno fértil para proponer la creación de una Dirección de Logística.



En cuanto a la situación actual de la institución, en relación a la estructura organizativa, se pueden apreciar dos direcciones que cumplen con las áreas asociadas a la logística. Por una parte la Dirección de Administración y Presupuesto en Chillán, y por otra parte la Dirección de Finanzas y Administración en Concepción. Ambas con dependencia de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos.

Dada esta información queda latente la necesidad de evaluar la factibilidad de crear una Dirección de Logística en la Universidad del Bío-Bío.

Es por esto que el objetivo de este informe es evaluar la factibilidad de la creación de una Dirección de Logística en la Universidad del Bío-Bío, y para eso Proponer un rediseño de la estructura organizacional de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos, considerando esta Dirección.

Para llevar a cabo el informe se desarrollarán cuatro capítulos. En el primer Capítulo se dará a conocer el marco teórico de la función logística, su alcance y propósito, para entender cómo a partir de una buena gestión logística se logra crear una ventaja competitiva para una organización, sea esta privada o pública, como es el caso de la Universidad del Bío-Bío.

En el segundo Capítulo se describe la estructura de la Universidad del Bío-Bío, fundamentalmente la referida a la Vicerrectoría de Asuntos Económicos, y dentro de ella las distintas reparticiones que la componen. Lo que se busca es identificar las reparticiones involucradas en el proceso logístico.

En el tercer Capítulo se hace un levantamiento de la situación actual de los procesos logísticos en la Universidad del Bío-Bío, fundamentalmente los referidos a solicitudes de compra de bienes y servicios, y solicitudes de mantención. Para esto se analizan encuestas de satisfacción de usuarios e indicadores aplicados y calculados por el Dpto. de Normalización y Certificación, los que junto a una encuesta direccionada a las autoridades de las reparticiones de la VRAE involucradas en el proceso logístico, sirven de diagnóstico para la formulación y evaluación de la propuesta de la creación de una Dirección de Logística.

En el cuarto y último Capítulo, se presenta y evalúa económicamente la propuesta de creación de una Dirección de Logística en la Universidad del Bío-Bío.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CAPITULO I

“Marco Teórico.”



MARCO TEÓRICO

CONCEPTO DE LOGÍSTICA

A primera vista podría pensarse que logística no es más que un conjunto de actividades de abastecimiento, transformación y transporte, enlazadas con actividades similares de los proveedores y clientes. En otras palabras, se trataría de una logística mas allá de los límites de la empresa, abarcando las relaciones hacia atrás y adelante, con empresas proveedoras y empresas clientes. Si esto fuera cierto, no sería otra cosa que una logística amplia, la verdad sea dicha, no sería necesario recurrir a un concepto nuevo.

Pero esta visión es un tanto errada o, al menos limitada. Se ha dicho que una cadena de abastecimiento incluye el proceso de abastecimiento, fabricación y distribución y opera de una manera integrada con ventas, marketing y desarrollo de nuevos productos.

Según Ballou (2004), la logística es un campo relativamente nuevo del estudio integrado de la gerencia, si se compara con los tradicionales campos de las finanzas, el marketing y la producción. Las personas han llevado a cabo actividades de logística durante muchos años y las empresas también se han ocupado continuamente de las actividades de movimiento y almacenaje de productos. La novedad es que se en la actualidad se concibe un concepto de dirección coordinada de las actividades relacionadas a la logística. Además, el concepto de logística añade valor al producto dando especial preocupación por la satisfacción del cliente y para las ventas. Por lo tanto, es importante analizar o explorar algunas definiciones para el propósito y contenido de este tema.

La definición del diccionario para el término logística es la siguiente: rama de la ciencia militar relacionada como procurar, mantener y transportar material, personal e instalaciones. Esta definición pone a la logística desde el contexto militar. Y puesto que los objetivos difieren del ejercicio comercial, esta definición no se considera apta a evaluar.

Otra definición es la promulgada en el Consejo de Direcciones de Logística, organización profesional de gerentes de logística, docente y profesional, que se formó en 1962 con el propósito de continuar la educación y fomentar el intercambio de ideas. Su definición es la siguiente: “La logística es la parte del proceso de la cadenas de

suministro que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenaje eficientes y efectivos de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes”. En esta idea se transmite que los flujos del producto tienen que ser manejados desde el punto que se consideran como materia prima hasta el punto donde son descartados. En esta parte la logística también se ocupa del flujo de servicios, así como de los bienes físicos, un área de crecientes oportunidades de mejora. También sugiere que la logística es un proceso, es decir, que incluye todas las actividades que tienen un impacto en hacer que los bienes y servicios estén disponibles para los clientes cuando y donde deseen adquirirlos. Sin embargo, la definición implica que la logística es una parte del proceso de la cadena de suministros o, dicho en forma más simple, el manejo de la cadena de suministro.

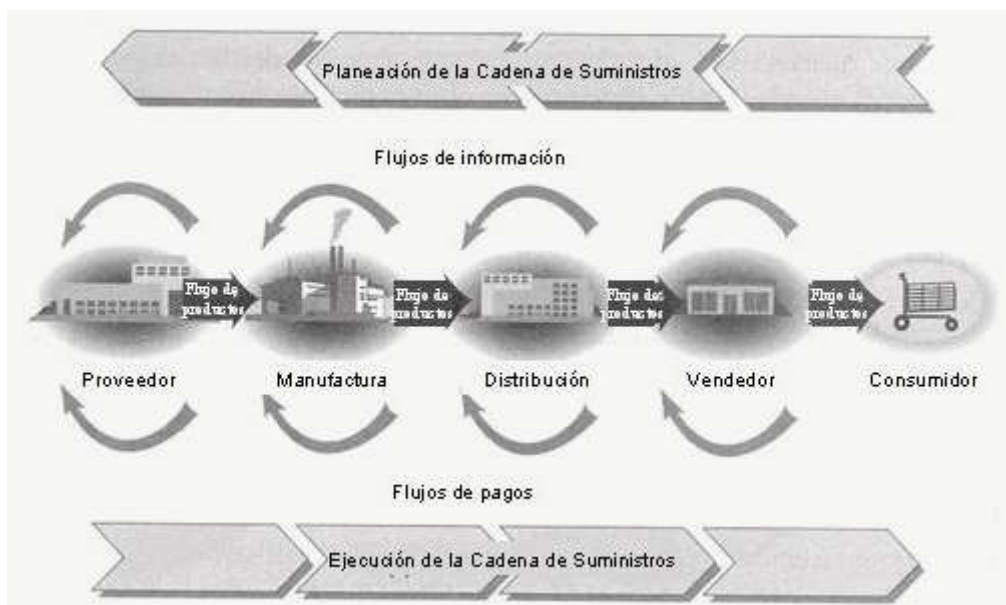


Figura 1. Gestión de la cadena de suministros

Fuente: CHAVEZ y TORRES, Supply Chain Management, 2005.

Finalmente como concepto primordial, la logística y cadena de suministros es un conjunto de actividades funcionales (transporte, control de inversiones, etc.) que se repiten muchas veces a lo largo del canal de flujo, mediante las cuales las materias primas se convierten en productos terminados y se añade valor para el consumidor. Dado que las fuentes de materias primas, las fábricas y los puntos de ventas,

normalmente no están ubicados en los mismos lugares y el canal de flujo representa una secuencia de pasos de manufactura, las actividades de logística se repiten muchas veces antes de que un producto llegue a su lugar de mercado. Incluso entonces, las actividades de logística se repiten una vez más cuando los productos usados se reciclan en el canal de la logística pero en sentido inverso.

En general, una sola empresa no es capaz de controlar todo su canal de flujo de producto, desde la fuente de la materia prima hasta los puntos de consumo final, aunque esto sería una oportunidad emergente. Para propósitos prácticos, la logística de los negocios para una empresa individual tiene alcance más limitado. Normalmente, el máximo control gerencial que puede esperarse acaba en el suministro físico inmediato y en los caminos físicos de distribución, tal y como se muestra en la Figura 2.

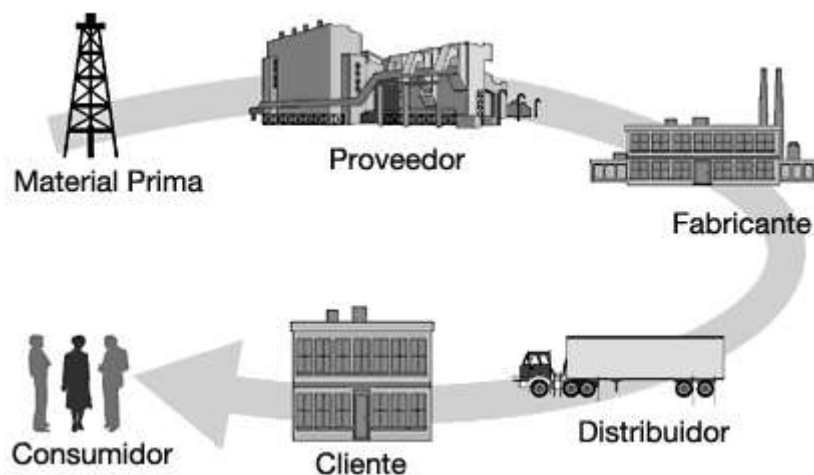


Figura 2: Administración de la cadena de suministro

Fuente: CHAVEZ y TORRES, Supply Chain Management, 2005.

Canal físico de suministro se refiere a la brecha de tiempo y espacio entre las fuentes inmediatas de material de una empresa y sus puntos de procesamiento. De manera similar, canal físico de distribución se refiere a la brecha de tiempo y espacio entre las fuentes inmediatas de material de una empresa y los puntos de procesamiento de una empresa y sus clientes. Debido a las semejanzas en las actividades entre los dos canales, el suministro físico (por lo común conocido como administración de materiales) y la distribución física comprenden aquellas actividades que están integradas en la logística

de los negocios. La dirección de la logística de los negocios se conoce ahora comúnmente como dirección de la cadena de suministros. Se usan otros términos, como redes de valor, corrientes de valor y logística ágil para describir un alcance y un propósito parecidos. En la Figura 3 se muestra la evolución de la dirección del flujo del producto hacia la dirección de la cadena de suministro.

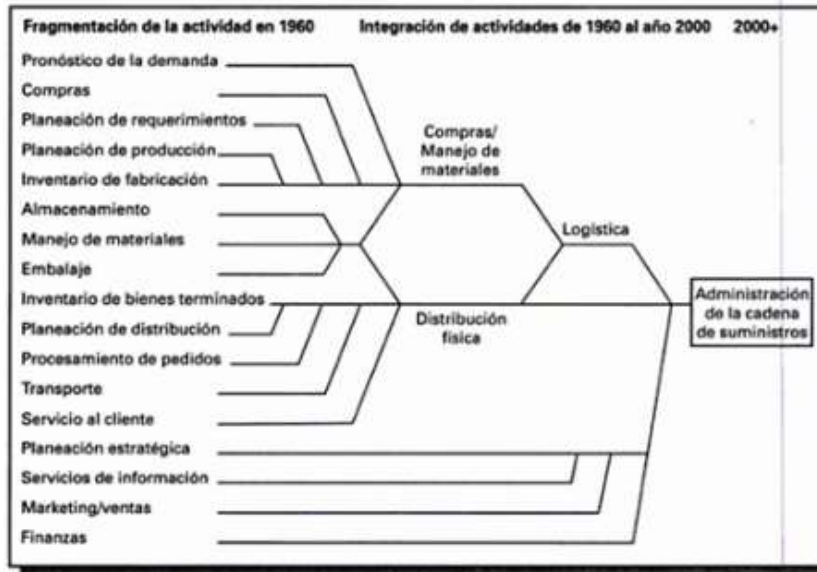


Figura 3

Fuente: CHAVEZ y TORRES, Supply Chain Management, 2005.

ORIGEN DE LOGÍSTICA (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT)

1.2.1. ORIGEN TEÓRICO

Logística es un campo propicio para la concurrencia de diversas disciplinas, siendo su origen y fundamento la cadena de suministro. Esta disciplina desde varias décadas atrás venía desarrollando métodos y modelos para el manejo del abastecimiento y la relación con proveedores, para el almacenamiento y la gestión del stock, para la distribución y el transporte. Es precisamente entre los profesionales de la logística, sus consultores y académicos, que fueron tomando forma los conceptos de colaboración, integración y otros.



Por otra parte, las disciplinas vinculadas a las ciencias humanas y del comportamiento han contribuido con su aporte a la comprensión de cómo gestionar los recursos humanos en un enfoque horizontal de procesos y en un entorno inter-organizacional.

Por último la tecnología tiene una contribución determinante en el desarrollo de la logística, en particular la tecnología de información en una elemento habilitador clave en el desarrollo de la logística, mediante el uso intensivo de internet, códigos de barras, chips que permiten lograr trazabilidad en la cadena (EPC), radio-frecuencia (RFDI), mecanismos de rastreo satelital y otros.

1.2.2. ORIGEN PRÁCTICO

Más allá de teoría, a la cooperación entre organizaciones fue el producto de una necesidad práctica y se fue perfeccionando sobre la marcha. Las necesidades prácticas han sido frecuentemente producto de crisis en las industrias. Así, por ejemplo, la crisis de los '80 en la industria textil dio origen a una iniciativa de logística o cadena de suministro. Del mismo modo como ocurrió en la industria automotriz y en la industria de retail en Norteamérica.

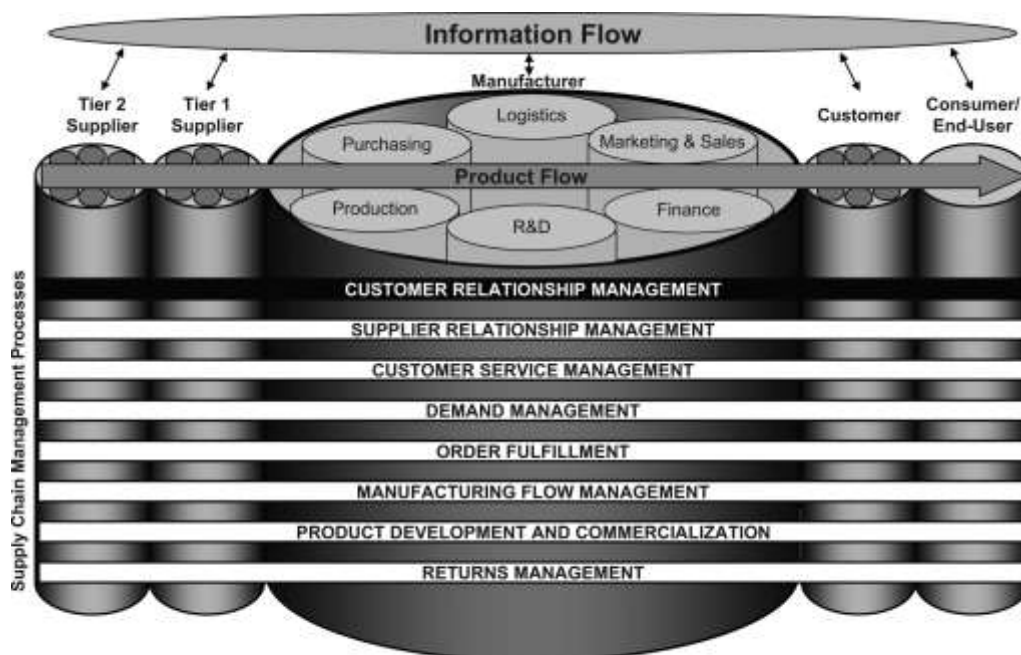
El principio finalmente de la logística (cadena de suministro) no fue teórica sino práctica. En efecto, el trabajo conjunto entre empresas se materializó a partir de las operaciones cotidianas de movilizar materias primas, productos en proceso o productos terminados desde los proveedores a los clientes. Logística es, el resultado de la evolución natural de la propia gestión de la cadena de suministro, cuyo quehacer se realiza en forma silenciosa y cotidiana, para lograr los productos adecuados lleguen al lugar adecuado, en el instante adecuado, en las condiciones adecuadas y al costo adecuado.

Este quehacer antes mencionado del trabajo conjunto entre empresas comenzó a ser sistematizado en las publicaciones especializadas y expuesto en las instancias usuales de encuentro de consultores y profesionales de la logística.

ÁREAS DE LA LOGÍSTICA

Se identifican áreas funcionales dentro de una compañía: compras, producción, investigación y desarrollo, finanzas, marketing, y logística. A continuación se identifican ocho procesos que forman parte del supply chain management. Estos son:

- Gestión de las relaciones con los clientes.
- Gestión del servicio al cliente.
- Gestión de la demanda.
- Gestión de pedidos.
- Gestión del flujo de producción.
- Gestión de las relaciones con proveedores.
- Desarrollo de productos y comercialización.
- Gestión de devoluciones.



Source: Lambert (2008a) adapted from Lambert *et al.* (1998)

Figura 4: Procesos de la cadena de suministro (supply chain management)

Fuente: Lambert, 2008



1.3.1. GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES

En este proceso, la gerencia identifica a sus segmentos de clientes para ponerlos en el centro de la misión de la empresa y su estrategia. Equipos multifuncionales establecen acuerdos sobre productos y servicios, para cumplir las necesidades específicas de los distintos segmentos de clientes. Se establecen indicadores de desempeño y se trabaja con los propios clientes para eliminar la variabilidad de la demanda y las actividades sin valor agregado.

1.3.2. GESTIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE

Este proceso es la cara visible ante el cliente y lo provee de información en tiempo real sobre entregas y disponibilidad de productos, a través de interfases son las funciones de la compañía, tales como producción y logística. Este proceso puede incluir también asistir al cliente con soporte técnico.

1.3.3. GESTIÓN DE LA DEMANDA

Este proceso concilia los requerimientos de los clientes y la capacidad de la cadena de suministro. Incluye las proyecciones de la demanda, la sincronización del abastecimiento y la demanda, las mejoras en flexibilidad y la reducción de la variabilidad de demanda. Un buen proceso de gestión de demanda utiliza la información real de los clientes para reducir la incertidumbre y proveer de flujos eficientes a lo largo de toda la cadena de suministro.

1.3.4. GESTIÓN DE PEDIDOS

Este proceso incluye todas las actividades necesarias para definir los requerimientos específicos de los clientes y habilitar a los eslabones de la cadena de suministros. Para cumplir con los requerimientos, satisfaciendo sus pedidos en forma eficaz y eficiente. Esto requiere un trabajo multifuncional y multicompañías, incluyendo a proveedores y los distintos segmentos de clientes.



1.3.5. GESTIÓN DE FLUJO DE PRODUCCIÓN

Este proceso incluye todas las actividades necesarias para mover productos a través y desde las etapas productivas. El proceso incluye también obtener, implementar y gestionar la flexibilidad de producción en toda la cadena de suministro. Esta flexibilidad debe permitir fabricar una amplia variedad de productos, en forma veloz y eficiente.

1.3.6. GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON PROVEEDORES

Este proceso define como interactúa una empresa con sus proveedores. Una empresa necesita establecer relaciones diferenciadas con sus proveedores claves y con aquellos que no lo son. Los acuerdos con proveedores en materia de productos y servicios son parte de este proceso.

1.3.7. DESARROLLO DE PRODUCTOS Y COMERCIALIZACION

Este proceso provee la estructura para desarrollar y comercializar productos en conjunto a lo largo de la cadena de suministros. El equipo a cargo de este proceso debe coordinar con el equipo a cargo de la gestión con clientes para identificar las necesidades, seleccionar los materiales y proveedores en conjunto con el equipo de relación con proveedores e identificar los métodos de producción apropiados, en conjunto con el equipo del flujo de producción.

1.3.8. GESTIÓN DE DEVOLUCIONES

Este proceso incluye las actividades de logística inversa, gestión de devoluciones y otros afines. A través de este proceso se identifican las oportunidades de reutilización de recursos, tales como contenedores.



■ IMPORTANCIA DE LA LOGÍSTICA

La logística gira en torno a crear valor: valor para los clientes y proveedores de la empresa, y valor para los accionistas de la empresa. El valor de la logística se expresa fundamentalmente en términos de tiempo y lugar. Los productos y servicios no tienen valor a menos que estén en posesión de los clientes cuándo (tiempo) y dónde (lugar) ellos deseen consumirlos. Por ejemplo, las entradas a un evento deportivo no tendrán valor para los clientes si no están disponibles en el tiempo y en el lugar en los que ocurra el evento, o si los inventarios inadecuados no satisfacen las demandas de los aficionados. Una buena dirección logística visualiza cada actividad en la cadena de suministro como una contribución al proceso de añadir valor a un producto, por lo tanto si se encuentran errores de gestión en los procesos se puede cuestionar si dicha actividad debe existir, sin embargo, si se añade valor al producto los clientes pagarán más por un producto o un servicio que lo que cuesta ponerlo en sus manos. Por tanto, para muchas empresas de todo el mundo. La logística se ha vuelto un proceso cada vez más importante al momento de añadir valor al producto.

La logística abarca cada esfuerzo involucrado en producir y entregar un producto final, desde el proveedor del Proveedor al cliente del cliente. Algunos elementos que considera son: *el flujo físico*, que es toda materia o actividad que corresponde al abastecimiento, fabricación y distribución de materias primas, componentes y productos terminados desde proveedores a empresas intermediarias, hasta entregar el producto terminado al cliente final; *el flujo de información*, que corresponde a la comunicación o elementos relacionados, tanto hacia arriba y hacia abajo en la cadena de suministro, posibilitado mediante el uso moderno de la tecnología y sistemas de información (tipo E.R.P. “Enterprise Resource Planning”) Por ejemplo, la colocación de órdenes de compra, manejo de transacciones de inventarios, etc.; *el flujo financiero*, que se realiza mediante las transacciones de cobros y pagos, muchas de ellas realizadas electrónicamente; *los costos*, con los años se han llevado a cabo diferentes estudios para determinar los costos de la logística para la economía en general y para las empresas en particular. Habiendo estimaciones ampliamente discrepantes de los niveles de costos de logística, importantes para la mayor parte de las empresas, pero en general ocupan una segunda posición detrás de los costos de los bienes vendidos (costos de



compra), los cuáles constituyen alrededor de 50 o 60 por ciento de las ventas para una empresa manufacturera promedio.

El gran acceso a internet, los procedimientos de operaciones a tiempo y el continuo reaprovisionamiento de los inventarios han contribuido a que los clientes esperen gran rapidez en el procesamiento de los requerimientos y en la entrega de sus pedidos, así como que exista un alto grado de disponibilidad de los productos.

Por otra parte, las empresas gastan mucho tiempo buscando la manera de diferenciar sus productos de los de sus competidores. Cuando la administración reconoce que la logística y la cadena de suministro afectan a una parte importante de los costos de la empresa y que el resultado de las decisiones que toma en relación con los procesos de la cadena de suministro actúan en diferentes niveles de servicio al cliente, está en posición de usar esto de manera efectiva para penetrar en nuevos mercados, para incrementar la cuota de mercado y para aumentar los beneficios. Es decir, una buena dirección de la cadena de suministros puede no sólo reducir costos, sino también generar ventas.

Un producto o un servicio tienen poco valor si no está disponible para los clientes en el momento y el lugar en que ellos desean consumirlo. Cuando una empresa incurre en el costo de mover el producto hacia el consumidor o de tener un inventario disponible de manera oportuna, ha creado un valor para el cliente que antes no tenía. Es un valor importante, tanto como el creado mediante la fabricación de un producto de calidad o mediante un bajo precio.

Por lo general se reconoce que el negocio crea cuatro tipos de valor en los productos o en los bienes, estos son: forma, tiempo, lugar y posesión. La logística crea dos de esos cuatro valores. La manufactura crea valor de forma cuando el dinero gastado se convierte en producción, es decir, cuando las materias primas se convierten en bienes terminados. La logística controla los valores de tiempo y lugar en los productos, principalmente mediante el transporte, el flujo de información y los inventarios. El valor de la posesión a menudo es considerado como la responsabilidad del marketing, la ingeniería y las finanzas, donde el valor se crea ayudando a los clientes a adquirir el producto mediante mecanismos como la publicidad (información), el apoyo técnico y los términos de venta (fijación de precios y disponibilidad de crédito). Considerando que la logística incluye producción, tres de los cuatro valores pueden ser responsabilidad del director de logística y de la cadena de suministros.



DIMENSIONES DE LA LOGÍSTICA

Visto ya algunos conceptos de logísticas se puede indicar que la logística está compuesta por una dimensión estratégica, una dimensión táctica y una dimensión operativa.

La dimensión estratégica podría constituir el medio para alcanzar ventajas competitivas, de ha dicho que la logística es clave en un entorno de competencia global y que las ventajas para las empresas involucradas provienen de que la cadena como un todo sea más eficiente que otra cadena (Scharu & Scott-Larsen, 1995). Para que ello ocurra, cada organización que compone la cadena necesita una orientación estratégica. En efecto, las acciones que cada organización aislada emprenda no es necesariamente logística, a menos que exista una coordinación de ellas, en virtud a una visión sistémica de la cadena y, en último término, a una orientación estratégica de cada una de las organizaciones que al componen (Council of Logistics Management, 2000).

La dimensión táctica se da porque contiene decisiones de corto plazo, tales como el lanzamiento de productos, el procesamiento de pedidos y otros, que influyen a lo largo de la cadena. Pero ello implica visualizar estos flujos como procesos, entendidos como secuencias de actividades que cruzan horizontalmente más de una organización.

La dimensión operativa, indica cada movimiento de material o de productos a través de la cadena de suministro involucra tareas operacionales tales como almacenar, producir o distribuir , realizadas en forma interna en una organización, en coordinación con otras organizaciones o mediante otras organizaciones externas. Es el día a día, es el quehacer cotidiano dónde las cosas se realizan.

En la práctica, Logística involucra simultáneamente estas tres dimensiones; así, un gerente de operaciones debe gestionar estas tres dimensiones a la vez.

Nivel de gestión dentro de las Organizaciones



Figura 5: Nivel de Gestión dentro de las organizaciones

Fuente: CHOPRA y MEINDL, 2007

PRINCIPIOS DE LA LOGÍSTICA

Andersen Consulting ha propuesto una lista de 7 principios para la gestión de la cadena de suministros, basados en la experiencia de las iniciativas de mejora de la cadena de suministros en más de 100 empresas industriales, distribuidoras y detallistas.

- *Principio 1:* Segmentar a los clientes basado en las necesidades de servicio de los diferentes grupos y adaptar la cadena de suministros para servir a estos mercados rentablemente.
- *Principio 2:* Adecuar la red de logística a los requerimientos de servicio y a la rentabilidad de los segmentos de clientes.
- *Principio 3:* Estar atento a las señales del mercado y alinear la planeación de la demanda en consecuencia con toda la cadena de suministro, asegurando pronósticos consistentes y la asignación óptima de los recursos.
- *Principio 4:* Buscar diferenciar el producto lo más cerca posible del cliente.
- *Principio 5:* Manejar estratégicamente las fuentes de suministro.
- *Principio 6:* Desarrollar una estrategia tecnológica para toda la cadena de suministros.



- *Principio 7:* Adoptar mediciones del desempeño para todos los canales.

La implementación de estos principios permite balancear las necesidades de un excelente servicio a clientes con los requerimientos de rentabilidad y crecimiento. Al determinar qué es lo que los clientes demandan, y cómo se coordinan los esfuerzos en toda la cadena de suministros para satisfacer estas demandas de forma más rápida, más baratas y mejor.

■ VENTAJAS DE LA LOGÍSTICA

Las ventajas o beneficios de la logística son:

- Reducir los costos operativos de la cadena de suministro para aumentar la rentabilidad.
- Mejorar el servicio de atención al cliente para mejorar la competitividad.
- Gestionar el crecimiento y la expansión para mejorar los ingresos y la cuota de mercado.
- Reducción de problemas con el inventario, inventario de seguridad y obsolescencia.
- Convertirse en líderes de la cadena de suministro.

■ LOGÍSTICA EN OTRAS ÁREAS O DISCIPLINAS

Quizás sea más fácil pensar en la logística en términos de mover y almacenar el producto físico de una instalación manufacturera. Esto es un punto de vista muy limitado y puede llevar a perder oportunidades de negocio. Los principales conceptos de la logística y la cadena de suministros pueden aplicarse a áreas como industrias de servicios, industria militar o incluso a la dirección del medio ambiente.

1.8.1. INDUSTRIA DEL SERVICIO

El sector servicio de los países industrializados es grande y sigue creciendo. En Estados Unidos, más de 70% de todos los puestos de trabajo están en lo que el gobierno clasifica como el sector de los servicios. El tamaño de este sector por sí mismo obliga a



preguntarse si los conceptos de la logística no serían igualmente aplicables aquí como lo son en el sector manufacturero. Si lo son, hay una tremenda oportunidad desaprovechada que tiene que ser satisfecha.

Muchas compañías designadas como empresas de servicio de hecho producen un producto. Los ejemplos incluyen a McDonald's (comidas rápidas); Dow Jones & Co., Inc (publicación de periódicos), Sears (comercio minorista). Estas industrias llevan a cabo las típicas actividades de la cadena de suministro, sin embargo para compañías como Bank One (banca minorista), Marriott (hospedaje) y Consolidated Edison (energía eléctrica), las actividades de la cadena de suministros, especialmente las relacionadas con la distribución física no son tan obvias.

Incluso para estas que no tienen un producto tangible, de igual forma están ocupadas en muchas actividades y decisiones de distribución. Un hospital tal vez quiera ampliar el cuidado médico de urgencia a toda la comunidad y debe tomar decisiones sobre donde ubicar sus centros de urgencia. Otros ejemplos son como el banco tiene que seleccionar los métodos de transporte para poder mover cheques cancelados entre otros bancos. La iglesia tiene que decidir el número, ubicación y tamaño de las iglesias necesarias para satisfacer los cambios de tamaño y ubicación de las congregaciones, así como para planear el inventario de su personal pastoral. Así como el servicio de fotocopiado también es un buen ejemplo de cómo la logística se encuentra operando en sus servicios.

1.8.2. INDUSTRIA MILITAR

Antes que las empresas mostraran interés en coordinar los procesos de la cadena de suministro, los militares estaban bien organizados para llevar a cabo actividades logísticas. Más de una década antes del periodo de desarrollo de la logística en los negocios, los militares llevaron a cabo lo que fue llamado la operación logística más compleja y mejor planeada de esa época: la invasión a Europa durante la segunda guerra mundial.

Aunque los problemas de los militares, con sus requerimientos de servicio a clientes eran extraordinariamente altos. No eran idénticos a los de los negocios, las semejanzas eran lo suficientemente grandes como para proveer una base de valiosa experiencia



durante los años del desarrollo de la logística. Por ejemplo, la industria militar por sí misma mantenía inventarios evaluados en casi una tercera parte de los que mantenían los fabricantes de Estados Unidos.

1.8.3. MEDIO AMBIENTE

La población sigue creciendo y el desarrollo económico ha aumentado la conciencia sobre los recursos ambientales. Tanto así que el reciclaje, el embalaje, y el transporte de los materiales peligrosos, se hace cada vez más común y más rentable por lo que los responsables de la logística se sienten cada vez más involucrados. En muchos casos. La planeación de la logística en una situación ambiental no difiere de la de los sectores manufactureros o de servicio. Sin embargo, en unos pocos casos surgen complicaciones, como regulaciones gubernamentales que hacen que la logística para un producto sea más costosa debido a la extensión de los canales de distribución.

LA LOGÍSTICA EN LA EMPRESA

La tradición en muchas empresas ha sido que su organización gire alrededor de las funciones del marketing y de producción. En sí marketing significa vender algo y producción significa hacer algo. Aunque pocos hombres de negocios estarían de acuerdo que su organización fuera tan simple. El hecho radica en que muchos negocios enfatizan estas funciones mientras tratan otras actividades, como tráfico, compras, contabilidad e ingeniería como áreas de apoyo. Esta actitud no está mal hasta cierto grado, porque si los productos de una empresa no pueden producirse y venderse, lo demás poco importa. Sin embargo, tal patrón es un tanto peligroso y fácil de seguir para las empresas. A la vez que fallan en reconocer la importancia de las actividades que deben tener lugar entre los puntos y tiempos de la producción o compra, y los puntos y momentos de la demanda. Estas son las actividades de la logística, y afectan la eficiencia y la eficacia, tanto del marketing como de la producción.

La preocupación del marketing es colocar sus productos o servicios en canales de distribución convenientes para facilitar el proceso de intercambio. El concepto de dirección de producción y operaciones a menudo incluye actividades logísticas. Por



ejemplo, la dirección de operaciones tiene la responsabilidad de la producción y la entrega de bienes físicos y servicios. Las empresas muchas veces parecen estar más interesadas en esas actividades que afectan de manera directa la producción, y en su principal objetivo de producir al costo unitario más bajo. Los aspectos del flujo del producto dentro del marketing, la producción y la logística son dirigidas en forma colectiva para alcanzar los objetivos de servicio al cliente.

La diferencia de los objetivos de operación (maximizar ingresos frente a minimizar costos) para marketing y producción/operaciones puede llevar a una fragmentación de intereses en las actividades logísticas, y de su responsabilidad, así como a una falta de coordinación entre las actividades logísticas como un todo. Esto, a su vez, puede llevar a niveles más bajo de servicio al cliente o a costos logísticos totales muchos más altos de lo necesario. La logística de los negocios representa un reagrupamiento, ya sea conceptual en la mente de la dirección o en la estructura convencional de la organización, de las actividades de movimiento-almacenamiento que históricamente han estado de manera parcial bajo el control del marketing, y de la producción y las operaciones.

Si las actividades de la logística fueran consideradas como un área separada de la acción gerencial, la relación de las actividades de la logística con las de marketing y producción-operaciones sería tal como se muestra en la siguiente figura.

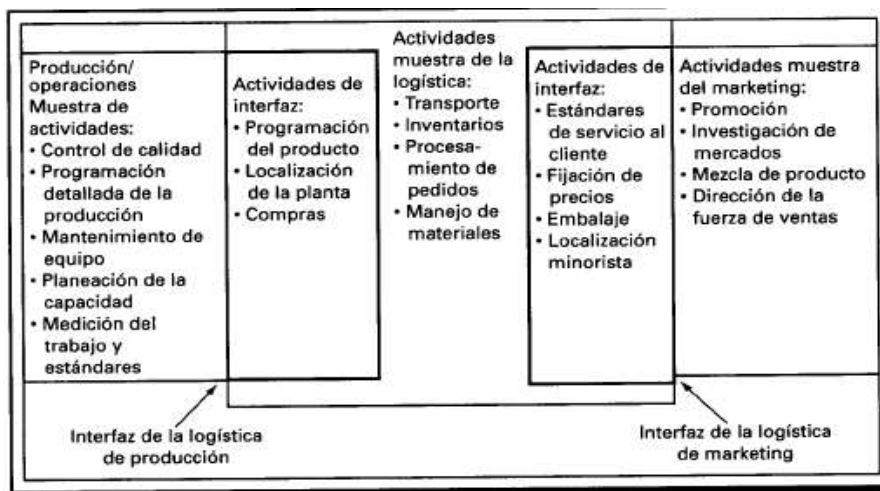


Figura6: Relación de la Logística con otras áreas de una organización

Fuente: CHAVEZ y TORRES, Supply Chain Management, 2005.



De acuerdo a la figura, Marketing sería principalmente responsable de la investigación de mercados, promoción, dirección de la fuerza de ventas y de la mezcla de productos, lo que crea valor de posesión en el producto. Producción/operación se ocuparía de la creación del producto o servicio, lo que crea valor de forma al producto. Las responsabilidades claves serían control de calidad, planeación de productos y programación, diseño de puestos de trabajo, planeación de la capacidad, mantenimiento y medidas de trabajo y estándares. La Logística se ocuparía de esas actividades (previamente definidas) que dan a un producto o servicios valores de tiempo y lugar. Esta separación de las actividades de una empresa en tres grupos en vez de dos no siempre es necesaria o conveniente para lograr la coordinación que se busca de las actividades logísticas. Marketing y producción / operaciones, cuando están claramente concebidas y coordinadas, pueden dirigir de manera eficaz las actividades logísticas sin crear una entidad organizacional adicional. Incluso si se crea un área funcional separada para la logística dentro de la empresa, los responsables de la logística necesitarían ver su responsabilidad como una forma de coordinar todo el proceso de la cadena de suministro, más que ser sólo el director de las actividades de logísticas locales. Hacerlo de otra forma puede echar a perder de manera sustancial para la reducción de costos y la mejora de la logística del servicio al cliente.

En la Figura 6 también se muestran actividades que están en la interfaz del marketing y la logística, y de la producción/operaciones y la logística dentro de una empresa. Una logística de interfaz es la que no puede ser dirigida efectivamente dentro de un área funcional. La interfaz se crea por la separación arbitraria de las actividades de una empresa en un número limitado de áreas funcionales. Dirigir las actividades de interfaz para una sola función puede llevar a un desempeño sub óptimo para la empresa, por subordinar objetivos más amplios de la compañía a objetivos funcionales individuales. Para lograr una coordinación interfuncional se necesita establecer algún sistema de medición e incentivos para lograr la cooperación entre las funciones involucradas. Esto es igualmente cierto para la coordinación entre organizaciones, necesaria para administrar flujos de productos a través de las fronteras de la compañía.

Algunos de los problemas administrativos más difíciles que surgen de los conflictos de las diferentes áreas ocurren cuando se está intentando administrar actividades de interfaz. Algunos problemas de este conflicto potencial pueden disiparse si se crea un

nuevo acuerdo organizacional mediante el cual producción/operaciones y logística se van desvaneciendo gradualmente en un grupo llamado cadena de suministros.

Precisamente, cuando los administradores están comenzando a entender los beneficios de la administración logística entre funciones, la administración inter-organizacional se está fortaleciendo. Los defensores de la dirección de la cadena de suministros que ven el área más ampliamente que algunos responsables de la logística han estado promoviendo con gran fuerza la necesidad de colaboración entre los miembros del canal de suministros que están fuera del control inmediato del gerente de logística de una compañía, es decir, los miembros que son legalmente compañías separadas. Es esencial la colaboración entre los miembros del canal vinculados mediante relaciones comprador-vendedor para alcanzar los beneficios costo-servicio, imposibles de lograrse por los gerentes con una mirada interna rígida de sus responsabilidades. Los directores de la cadena de suministros se consideran a sí mismos con la responsabilidad sobre todos los canales de suministros, tal como se ilustra en la Figura 7. Dirigir en este ambiente más amplio es el nuevo reto para el gerente de logísticas actuales.

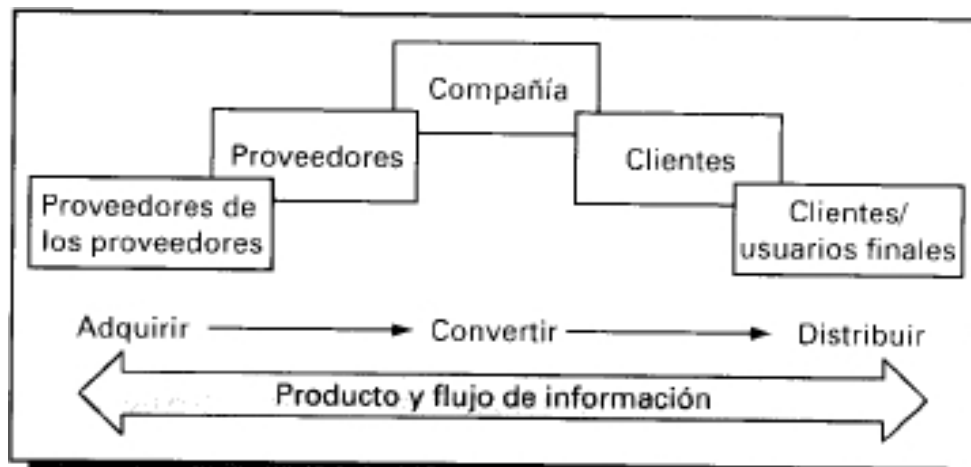


Figura 7: Simultaneidad de los flujos de información con la cadena de suministros

Fuente: CHAVEZ y TORRES, Supply Chain Management, 2005.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CAPITULO 2

“Estructura de la Universidad del Bío-Bío”



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

RESEÑA HISTORICA

La Universidad del Bío-Bío es heredera de la más antigua tradición de la educación superior estatal y pública de la región del Bío-Bío. Sus raíces se remontan a la creación de la Universidad Técnica del Estado, el 9 de Abril de 1947, y al Centro Universitario de Ñuble de la Universidad de Chile. Posteriormente, la Sede Concepción de la Universidad Técnica del Estado y el plantel chillanejo derivaron en la Universidad de Bío-Bío y el Instituto profesional de Chillán, instituciones que dieron origen a la actual Universidad Bío-Bío.

Para la Universidad del Bío-Bío aportar al desarrollo del país es uno de sus más importantes objetivos, por lo mismo se preocupa de proveer servicios educativos para satisfacer necesidades de educación en la región, junto con visualizar y responder a las necesidades permanentes y emergentes de la región, además de responder a los requerimientos del conocimiento y cultura de la comunidad regional y nacional a través de sus diversas funciones, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de las personas además de aportar a la integración territorial y al desarrollo armónico del país.

Es importante destacar que parte fundamental para la Universidad del Bío-Bío es la formación de calidad y excelencia, es una prioridad y un principio rector. En su condición de Universidad Pública y, para garantizar la calidad en la entrega de la educación, desarrolla las funciones de docencia, investigación y extensión con sentido de pertenencia a la región y al país, con una comunidad universitaria capacitada, calificada y comprometida.

VISIÓN

Ser reconocida a nivel nacional como una Universidad estatal, pública, regional, autónoma, compleja e innovadora con énfasis en la formación de capital humano, vinculada al desarrollo sustentable de la Región del Bío - Bío y que aporta a la sociedad del conocimiento y al desarrollo armónico del país.



- Ser una comunidad universitaria cuya convivencia se basa en el diálogo y en la participación.
- Con una gestión académica y administrativa moderna y efectiva, centrada en el estudiante.
- Reconocida por la calidad e innovación metodológica en la formación integral y permanente de profesionales.
- Integrada en redes de colaboración para la promoción de la cultura y valores, y la consolidación en áreas de investigación y transferencia tecnológica, constituyéndose en un referente de opinión y protagonista del desarrollo político, social y económico de la región y del país.

MISIÓN

La Universidad del Bío-Bío es una institución de educación superior, pública, estatal y autónoma, de carácter regional, que se ha propuesto por misión:

- Formar profesionales de excelencia capaces de dar respuesta a los desafíos de futuro, con un modelo educativo cuyo propósito es la formación integral del estudiante a partir de su realidad y sus potencialidades, promoviendo la movilidad social y la realización personal.
- Fomentar la generación de conocimiento avanzado mediante la realización y la integración de actividades de formación de postgrado e investigación fundamental, aplicada y de desarrollo, vinculadas con el sector productivo, orientadas a áreas estratégicas regionales y nacionales.
- Contribuir al desarrollo armónico y sustentable de la Región del Biobío, a través de la aplicación del conocimiento, formación continua y extensión, contribuyendo a la innovación, productividad y competitividad de organizaciones, ampliando el capital cultural de las personas, actuando de manera interactiva con el entorno y procurando la igualdad de oportunidades.
- Desarrollar una gestión académica y administrativa moderna, eficiente, eficaz y oportuna, centrada en el estudiante, con estándares de calidad certificada que le permiten destacarse a nivel nacional y avanzar en la internacionalización.



ESTRUCTURA ORGANICA DE UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

La Universidad del Bío-Bío cuenta con una estructura organizacional básica definida en sus Estatutos, la cual ha sido complementada con la creación posterior de unidades, orgánicas y funcionales, según ha resultado necesario para enfrentar su crecimiento institucional y la mayor complejidad de las labores que desarrolla.

El máximo organismo colegiado de la Universidad lo constituye su Honorable Junta Directiva, a quien corresponde, en lo principal, sancionar la política global de desarrollo de la Corporación y los planes de mediano y largo plazo destinados a materializarla; y aprobar la estructura orgánica de la Institución, su presupuesto anual, las plantas del personal, y las normas sobre remuneraciones de sus funcionarios; así como la creación, modificación o supresión de programas académicos, títulos profesionales, grados, diplomas y certificados.

El Rector es la máxima autoridad unipersonal y a él se encomienda la representación legal de la Corporación, su gobierno y administración superior. El Rector es elegido por los académicos pertenecientes a las tres más altas jerarquías de la universidad que tengan, a lo menos, un año de antigüedad en la misma, en votación directa y por mayoría absoluta de los votos válidamente emitidos, en un proceso convocado por la Honorable Junta Directiva. Su nombramiento se efectúa mediante decreto supremo por el Presidente de la República. Dura cuatro años en sus funciones y puede ser reelegido.

Bajo dependencia directa del Rector se encuentra el Prorector, nombrado por el primero, previo acuerdo de la Honorable Junta Directiva, quien permanecerá en su cargo mientras cuente con la confianza del Rector. El Prorector es el subrogante legal del Rector y, genéricamente, le corresponde el ejercicio de las atribuciones que este último le encomiende. Actualmente, es el responsable de la administración superior de los distintos Campus que integran la Sede Chillán, y de su coordinación con la administración central.

Bajo la dependencia directa del Rector se han creado las siguientes Direcciones Generales: de Comunicación Estratégica; Jurídica; de Planificación y Estudios; de Relaciones Institucionales; y de Investigación, Desarrollo e Innovación.

La estructura orgánica establece el cargo de Secretario General, quien actúa como Ministro de Fe y vocero de la Institución, correspondiéndole, entre otras labores, la



custodia de los archivos y la emisión de la documentación oficial de la Corporación. Se le asigna, también, la función de secretario de la Honorable Junta Directiva y del Consejo Académico.

En el área de control interno se contempla una Contraloría Universitaria, como órgano especializado encargado de ejercer el control de la legalidad de los actos de las autoridades de la Corporación.

La Universidad del Bío-Bío cuenta con dos vicerrectorías: la Vicerrectoría Académica (VRA) y la Vicerrectoría de Asuntos Económicos (VRAE) de las cuales se desligan los demás direcciones tanto académicas como administrativas. En este caso se le dará énfasis a la VRAE, ya que de esta dependen las Direcciones y Departamentos administrativos, y por ende las gestiones administrativas, y a partir de ésta se puede desglosar la gestión de servicio y calidad en la Universidad.

La estructura organizativa de la Universidad del Bío-Bío es la siguiente:

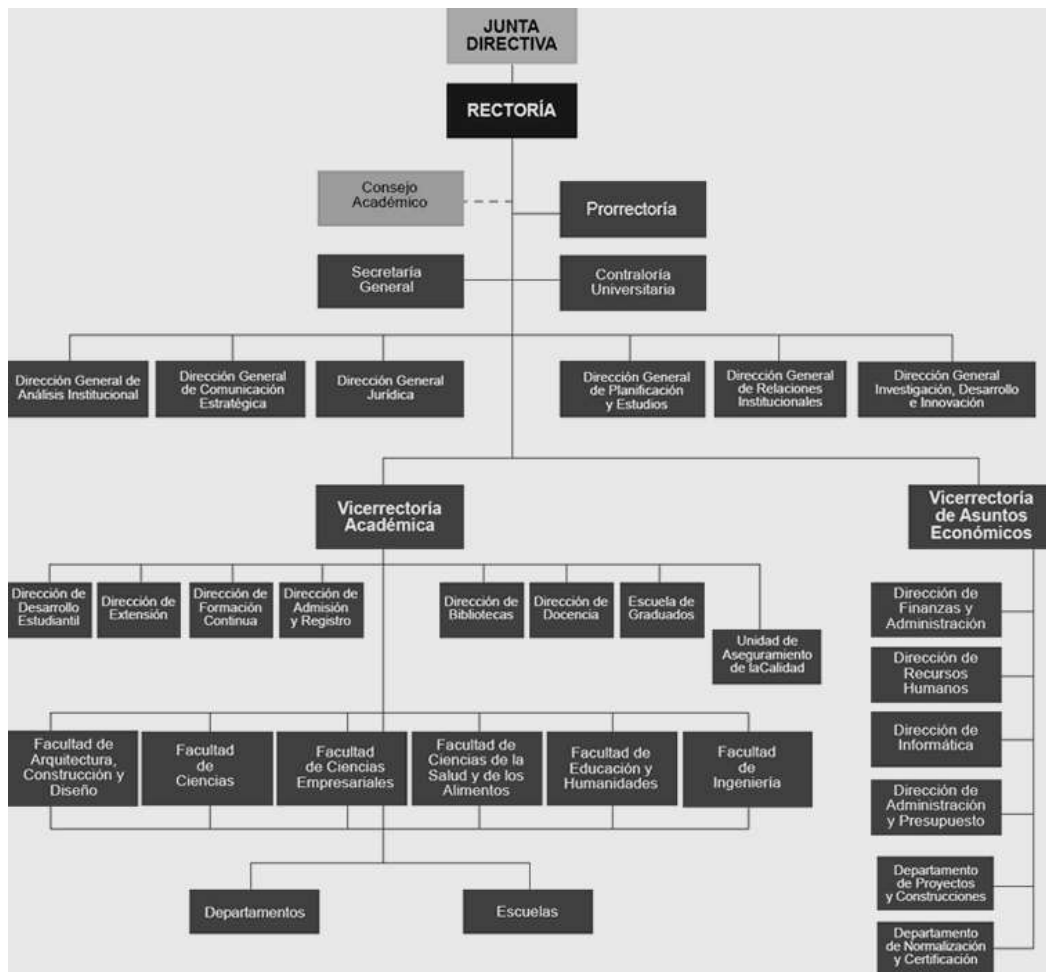


Figura 8: organigrama Universidad del Bío-Bío

Fuente: Página web Universidad del Bío-Bío



VICERRECTORIA DE ASUNTOS ECONÓMICOS

Sin perjuicio de las atribuciones de la Honorable Junta Directiva y el Rector, la gestión administrativa de la universidad se organiza a partir de la VRAE, a cargo de su Vicerrector como funcionario de la exclusiva confianza del Rector, designado por éste previo acuerdo de la Honorable Junta Directiva.

El sistema universitario chileno es único, tiene complejidades dada su alta competencia y desafíos. En este contexto, a la Universidad del Bío-Bío, institución estatal, regional y pública, le corresponden objetivos que le son propios, “se debe a la sociedad”, expresando su enfoque social coherente con la política pública. Es allí, la VRAE juega un papel preponderante, ya que debe propiciar las condiciones de sustentabilidad y viabilidad que necesita el proyecto académico, impulsado por la Institución. Desde este rol, es protagonista en apoyar los grandes temas Universidad, como son la reforma curricular, la acreditación institucional y de carreras, el convenio desempeño, los proyectos Mecesus, entre otros.

El Vicerrector de Asuntos Económicos es la autoridad responsable del manejo financiero-económico y servicios de apoyo administrativo de la Corporación, nombrado por la Honorable Junta Directiva a proposición del Rector.

La VRAE se estructura con 4 Direcciones, 2 Departamentos y 1 Unidad de dependencia directa:

- Dirección de Finanzas y Administración
- Dirección de Recursos Humanos
- Dirección de Informática
- Dirección de Administración y Presupuesto (Chillán)
- Departamento de Proyectos y Construcciones
- Departamento de Normalización y Certificación
- Unidad de Financiamiento Estudiantil.

De acuerdo con la legislación vigente también ha establecido, para el desarrollo de áreas específicas, un Departamento de Bienestar del Personal, adscrito a la Dirección de Recursos Humanos; una Sección de Administración del Fondo Solidario de Crédito



Universitario, adscrito a la Dirección de Finanzas y Administración; un Comité Bipartito de Capacitación; y un Comité Paritario de Higiene y Seguridad.

La finalidad de la VRAE es proveer los servicios a la comunidad universitaria y entregar información estratégica para la toma de decisiones, administrar eficientemente los recursos institucionales para apoyar el adecuado funcionamiento académico e implementar políticas de desarrollo para propiciar el logro de los objetivos de esta casa de estudios superiores.

2.5.1. POLITICA DE CALIDAD DE LA VRAE

La Política de Calidad de la VRAE es de suma importancia para su Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008, pues define las intenciones y compromisos en cuanto a calidad, satisfacción de sus usuarios y mejora continua de sus tareas; expresada formalmente por el Rector de esta Casa de Estudios Superiores. La Política de calidad manifiesta:

- Orientación a Usuarios(as): Pretendemos brindar la mejor colaboración a nuestros(as) usuarios(as), para que logren optimizar su formación de Pregrado, Postgrado, Formación Continua, Investigación, Extensión y su Gestión Administrativa para cumplir con la totalidad de sus objetivos.
- Liderazgo: Generar y mantener un ambiente de trabajo adecuado, en el cuál funcionarios(as) se involucren totalmente en el logro de los objetivos definidos.
- Gestión de los Procesos: Realizar nuestras actividades basadas en la coordinación de nuestros procesos internos, orientándolos a que su eficacia y eficiencia sean el sello de nuestras operaciones.
- Participación de Funcionarios(as): Los resultados son el fruto del esfuerzo compartido, por lo cual la integración, colaboración, compañerismo y solidaridad son características que deben distinguir nuestro trabajo diario.
- Esfuerzo por Mejorar Cada Día: Capacitar a nuestros(as) directivos y funcionarios(as) para permitir que la Universidad sea capaz de ofrecer, en forma permanente, mejores servicios a sus usuarios(as) y a la comunidad Universitaria.
- Relación Mutuamente Beneficiosa con Proveedores: Establecer relaciones responsables, basadas en la mutua confianza, en el respeto a los compromisos



adquiridos con las empresas proveedoras de productos y servicios y que éstas además sean responsables del cumplimiento de las condiciones laborales de sus trabajadores(as).

- Sustentabilidad Económica: Procuraremos que nuestra gestión administrativa se desarrolle a costos suficientes, razonables y sostenibles, cumpliendo así el presupuesto vigente.

2.5.2. OBJETIVOS DE CALIDAD DE LA VRAE

De los objetivos de calidad, los que dicen relación con la función de la VRAE son:

- Gestionar y administrar eficientemente el recurso financiero de la Universidad del Bío-Bío, dotando a todas las unidades de este recurso en forma oportuna y racional para el desarrollo de sus actividades. Responsable: Director(a) de Finanzas y Administración / Director(a) de Administración y Presupuesto.
- Elaborar y presentar los estados e informes financieros y tributarios de la Universidad del Bío-Bío, dando cumplimiento a la normativa legal vigente y procurando el mejoramiento continuo en el desarrollo de sus procesos, para suministrar información financiera, confiable y oportuna que revele razonablemente la situación financiera, económica y social de la institución. Responsable: Director(a) de Finanzas y Administración / Director(a) de Administración y Presupuesto.
- Gestionar y administrar el capital humano de la Universidad del Bío-Bío mediante la oportuna prestación de sus servicios. Responsable: Director(a) de Recursos Humanos.
- Desarrollar acciones de inducción, capacitación, reinducción y formación necesarias para garantizar la idoneidad y competencia de los(as) funcionarios(as) de la Universidad del Bío-Bío. Responsable: Director(a) de Recursos Humanos / Jefe(a) Departamento de Normalización y Certificación.
- Contribuir al desarrollo de la Seguridad Social integral en la Universidad del Bío-Bío con el fin de ofrecerle a la comunidad Universitaria servicios oportunos, pertinentes y amables en Salud Ocupacional. Responsable: Director(a) de Recursos Humanos.



- Gestionar los requerimientos de las distintas unidades universitarias en lo relacionado con la adquisición de bienes y servicios, su control y aseguramiento, brindando satisfacción a sus usuarios(as) mediante la oportunidad y pertinencia en los servicios. Responsable: Director(a) de Finanzas y Administración / Director(a) de Administración y Presupuesto.
- Diseñar y desarrollar proyectos, planes y programas que garanticen el mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura informática de la Universidad del Bío-Bío. Responsable: Director(a) de Informática.
- Diseñar, desarrollar y ejecutar proyectos, planes y programas que garanticen el mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura física de la Universidad del Bío-Bío. Responsable: Director(a) de Finanzas y Administración / Director(a) de Administración y Presupuesto / Jefe(a) Departamento de Proyectos y Construcciones.
- Detectar y proporcionar soluciones a los requerimientos de herramientas de gestión de calidad (documentación, indicadores, aplicaciones informáticas) de las distintas unidades universitarias y gestionar el funcionamiento y mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad. Responsable: Jefe(a) Departamento de Normalización y Certificación.

Estos objetivos indican como la universidad, demuestra una necesidad y preocupación por el crecimiento continuo, y por la satisfacción de sus usuarios.

2.5.3. MISIÓN DE LA VRAE

La Vicerrectoría de Asuntos Económicos de la Universidad del Bío-Bío es la estructura administrativa que, organizada en unidades jerarquizadas, tiene como Misión:

“Proveer de servicios a la Comunidad Universitaria y entregar información estratégica para la toma de decisiones; administrar eficientemente los recursos institucionales para apoyar el adecuado funcionamiento académico e implementar políticas de desarrollo para propiciar el logro de los objetivos de esta Casa de Estudios Superiores”.

2.5.4. VISIÓN DE LA VRAE

La Vicerrectoría de Asuntos Económicos sustentará su quehacer en el desarrollo integral de las competencias de su personal, implementando una administración descentralizada y flexible, sustentada en procesos modernos, ágiles y de calidad certificada, que permitan una gestión eficiente de los recursos y servicios institucionales, promoviendo la innovación permanente para mejorar sus resultados y la transparencia en la información de su quehacer a la Comunidad.

2.5.5. ORGANIGRAMA VRAE

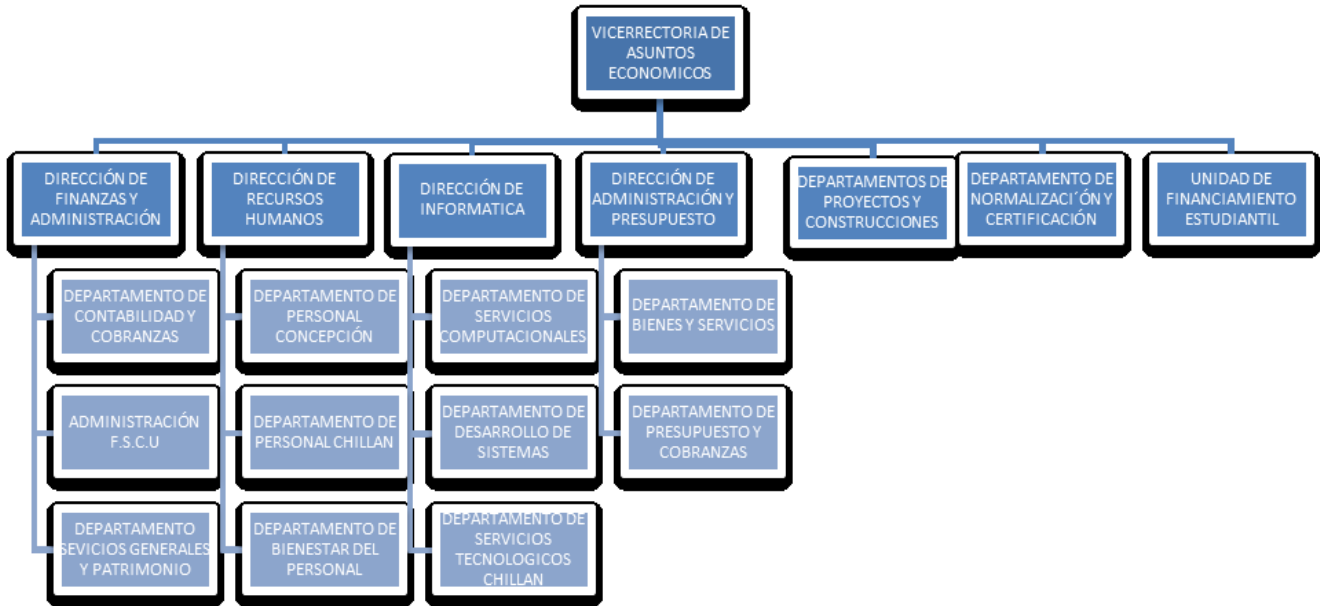


Figura 9: Organigrama de la VRAE

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se detallarán aquellas Direcciones y sus respectivos departamentos que tienen que ver directamente con la función logística en la Universidad del Bío-Bío.



2.5.6. DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y PRESUPUESTO

La Dirección de Administración y Presupuesto está a cargo de la directora, Sra. Macarena Gallardo Gómez, quien tiene como misión planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades, de administración de presupuesto, cobranzas a alumnos, y bienes y servicios de la Sede Chillán de acuerdo a las políticas que emanan de la VRAE, además de asesorar y proveer de información financiera a Prorectoría, Facultades, Alumnos, Académicos y Funcionarios, y otros usuarios internos y externos.

Para realizar su misión la Dirección de Administración y Presupuesto cuenta con los siguientes Departamentos y Unidades:

2.5.5.1. DEPARTAMENTO DE BIENES Y SERVICIOS

El Departamento de Bienes y Servicios tiene como objetivo gestionar las materias de:

- Adquisiciones de Bienes y Servicios
- Contratos por prestaciones de servicios efectuados por terceros
- Servicios de Vigilancia Interna.
- Servicios de Movilización.
- Servicios de Básicos, en general.
- También es responsabilidad de este Departamento, la recepción y despacho de correspondencia de la Universidad, a través de la Oficina de Partes.
- Supervisión Unidad de Sala Cuna.

2.5.5.2. DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO Y COBRANZAS

El Departamento de Presupuesto y Cobranzas, tiene como función registrar y procesar toda la información referente a los hechos económicos que suceden en la Sede Chillán, preparando los estados contables, financieros y presupuestarios de dicha sede, al mismo tiempo, se encarga de controlar el presupuesto de cada centro de costo, estableciendo las normativas correspondientes a cada caso.



2.5.7. DIRECCIÓN DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN

La Dirección de Finanzas y Administración está a cargo del director Sr. Fernando Morales Parada, quien tiene como misión operacionalizar las políticas de Rectoría que guardan relación con la administración de los recursos financieros, flujos de fondos y ejecución presupuestaria, mantención y servicios encomendados a la VRAE. Debe custodiar los antecedentes económicos de la Institución reflejada tanto en el presupuesto como en los estados financieros, además de asesorar y proveer de información financiera a la Rectoría, Facultades, Alumnos, Académicos y Funcionarios, y otros usuarios internos y externos, para apoyar una buena gestión y un adecuado proceso de toma de decisiones y en última instancia se dedica a realizar acciones para cumplir con la legalidad en materia tributaria y contable.

Para cumplir con su misión la Dirección de Finanzas y Administración cuenta con los siguientes Departamentos:

2.5.7.1. DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y COBRANZAS

El Departamento de Contabilidad y Cobranzas, tiene como función:

- Registrar y procesar toda la información referente a los hechos económicos que suceden en la Institución, preparando los estados contables, financieros y presupuestarios de la Organización. Al mismo tiempo, se encarga de controlar el presupuesto de cada centro de costo, estableciendo las normativas correspondientes a cada caso.
- Gestionar las políticas de cobranzas de los alumnos que presentan deuda vigentes con la Universidad, y administrar, gestionar y ejecutar los procesos de cobranza, debiendo sistematizar la información proveniente de la administración central a modo de mejorar la atención de los alumnos en lo referido a financiamiento de estudios o cobertura de la morosidad actual y futura.



2.5.7.2. DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES Y PATRIMONIO

El Departamento de Servicios Generales y Patrimonio tiene como objetivo gestionar en la sede Concepción las materias de:

- Adquisiciones de Bienes y Servicios
- Contratos por prestaciones de servicios efectuados por terceros
- Servicios de Vigilancia Interna.
- Servicios de Movilización.
- Servicios de Básicos, en general.
- También es responsabilidad de este Departamento, la recepción y despacho de correspondencia de la Universidad, a través de la Oficina de Partes.
- Otras materias de similar naturaleza.

2.5.8. DEPARTAMENTO DE PROYECTOS Y CONTRUCCIONES

El Departamento Proyectos y Construcciones está a cargo del Sr. Gonzalo Abásolo Gil y cuya responsabilidad como departamento es:

- Elaborar el programa anual de construcciones, con estudios de prioridades.
- Proponer y desarrollar proyectos físicos de desarrollo con evaluación técnica y económica.
- Coordinar y supervisar obras y construcciones con todo lo que esta materia conlleva en lo técnico y administrativo.
- Proponer remodelaciones mayores y menores, y generar acciones de semejante naturaleza, previamente evaluadas.
- Otras Materias de similar naturaleza, e informes para apoyar la toma de decisiones.

Las materias anteriores se hacen extensivas a la Sede Concepción y Chillán, en el área técnica, de proyecto y de supervisión.

Depende jerárquicamente de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos para su quehacer.



En general, la estructura administrativa de la VRAE que tiene que ver con la función logística, descansa en las Direcciones de Administración y Finanzas, y de Administración y Presupuesto, que fundamentalmente realizan las mismas funciones, cada una para las sedes Concepción y Chillán respectivamente. Asimismo, los departamentos que se desprenden de cada una de ellas, realizan las mismas funciones para cada una de las sedes.

Lo anterior hace suponer, y aunque las directrices de la VRAE son claras, que no siempre los mismos procesos se hacen de la misma forma y en los mismos tiempos. El por qué existen Direcciones y Departamentos en ambas sedes que realizan las mismas funciones, se explica por la fusión de la Universidad de Bío-Bío de Concepción y el Instituto Profesional de Chillán. Esta fusión se realizó en el año 1988, año en el cual no existían los sistemas de información y tecnologías de comunicación de hoy en día.

Por ende, se hace cada vez más necesario en opinión de este autor, evaluar la pertinencia de la creación de una Dirección de Logística única para la Universidad, separando las funciones financieras y contables, de las actividades logísticas. Hoy, éstas se funden en una sola Dirección por sede, y aún más, en el caso del Dpto. de Proyectos y Construcciones, función netamente logística, no depende de ninguna de ellas. En el siguiente capítulo se analizarán indicadores de gestión y de satisfacción que permitan justificar este proyecto.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CAPITULO 3

“Diagnóstico de la Situación Actual de los Procesos
Logísticos en la Universidad del Bío-Bío”



■ DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS EN LA UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

■ LA LOGÍSTICA EN LA UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Luego de entender la función logística y los distintos procesos que involucra, y de la descripción organizativa de la Universidad del Bío-Bío, en especial de la VRAE, se pueden visualizar las distintas reparticiones que realizan dichas funciones. Estas son:

- El Departamento de Bienes y Servicios de Chillán.

De este dependen:

- La Sección Adquisiciones Chillán.
Su es objetivo administrar la unidad de compras y adquisiciones, supervisando el desempeño del personal a cargo y el cumplimiento de las políticas de compras y de los procedimientos establecidos para ello, velando por la correcta aplicación de éstos.
- La Sección de Mantenión y Movilización.
Tiene como objetivo realizar y supervisar labores de mantención y reparación de la sede, además de coordinar la distribución de vehículos de la misma.
- La Oficina de Partes.
Tiene como objetivo recepcionar, registrar, clasificar y despachar correspondencia y cualquier documentación que llega a la oficina de partes, desarrollando todas las funciones administrativas asociadas al desarrollo del servicio.
- La Oficina de Inventarios.
Debe mantener actualizado el registro general de los bienes de la sede de la UBB en la sede Chillán, registrando diariamente movimientos de nuevas adquisiciones, transferencias, traspasos y bajas de bienes. Así como también, controlar los bienes en galpones o bodegas.



- Bodega Central Chillán.
Tiene como objetivo mantener registro actualizado de los materiales en stock, realizando inventario y recepcionando solicitudes o requerimientos de materiales de distintos departamentos y unidades.
- El Departamento de Servicios Generales y Patrimonio de Concepción.
De este dependen:
 - La Sección de Mantenición y Servicios Concepción.
Tiene como objetivo planificar, coordinar, organizar, dirigir y supervisar las actividades de las áreas de manutención, servicios externos, seguridad y movilización, de acuerdo a las características de éstas y requerimiento de la jefatura.
 - La Sección Adquisiciones y Contratos Concepción.
Tiene como objetivo administrar la unidad de compras y adquisiciones, supervisando el desempeño del personal a cargo y el cumplimiento de las políticas de compras y de los procedimientos establecidos para ello, velando por la correcta aplicación de éstos.
 - La Oficina de Partes.
Tiene como objetivo recepcionar, registrar, clasificar y despachar correspondencia y cualquier documentación que llega a la oficina de partes, desarrollando todas las funciones administrativas asociadas al desarrollo del servicio.
 - La Oficina de Inventarios.
Tiene como objetivo mantener actualizado el registro general de los bienes inventariables de la UBB, registrando diariamente movimientos de nuevas adquisiciones, transferencias, traspasos y bajas de bienes. Así como también, controlar los bienes en tránsito en galpones o bodegas.
 - Bodega Central Concepción.
- El Departamento de Proyectos y Construcciones.

El primero depende de la Dirección de Administración y Presupuesto de Chillán, el segundo de la Dirección de Finanzas y Administración de Concepción, y el tercero directamente de la VRAE. Ahora bien, ambas Direcciones no sólo son responsables de las actividades logísticas, sino que además del control presupuestario, la administración



financiera, de la confección de los estados financieros, y de la cobranza a alumnos. Esto permite suponer que sus funciones son muy amplias, y que muchas veces las compras de bienes y servicios y la mantención, quedan supeditadas a las disponibilidades de flujos de caja, lo que hace presumir que éstas se pueden ralentizar en su proceso. Además, los Departamentos y Secciones de Chillán y Concepción, realizan las mismas funciones, y aun cuando se han ido homogeneizando los procedimientos, muchas veces se aplican criterios distintos a la hora de realizar la función.

Por otra parte, cada vez la Universidad del Bío-Bío tiene mayor complejidad en su gestión, lo que se ve reflejado en la cantidad de centros de costo que existen cada año y el aumento sostenido de las compras, procesos de mantención y construcción.

METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO

Ahora que se tiene claro en qué consiste la función logística, y cuáles de estas funciones y procesos existen en la Universidad del Bío-Bío, así como las reparticiones que son responsables de ellas, se realizará un diagnóstico que permita conocer indicadores que justifiquen la creación de una Dirección de Logística.

En primer lugar, se analizará información existente en el Sistema de Gestión de Calidad, del cual es responsable el Dpto. de Normalización y Certificación, fundamentalmente la referida a:

- Encuestas que miden niveles de Satisfacción de Usuarios sobre procesos de los Departamentos de Bienes y Servicios Chillán, y de Servicios Generales y Patrimonio de Concepción.
- Indicadores que miden el porcentaje de respuesta de Solicitudes de Compra menores o iguales a 100 UTM.
- Indicadores que miden el porcentaje de cumplimiento de compras menores a 100 UTM.
- Indicadores que miden el porcentaje de cumplimiento de compras mayores a 100 UTM.
- Indicadores que miden el porcentaje de cumplimiento en atención a Solicitudes de Mantención.

La explicación de cada Indicador se encuentra en el Anexo N° 1.



Por otra parte, se extraerán datos respecto a las solicitudes y órdenes de compra del Sistema Corporativo, de manera de ver la evolución de éstas en los últimos años.

En segundo lugar, se levantará información primaria mediante una encuesta dirigida a todas las Jefaturas de Direcciones y Departamentos involucrados en el proceso logístico en la Universidad del Bío-Bío, la cual intenta medir el grado de conocimiento de la función logística y la percepción de ellos sobre el desempeño de estas funciones en la Universidad. La encuesta se encuentra en el Anexo N° 2.

Finalmente, se levantará un diagnóstico con la información presentada.

ANÁLISIS DE LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS

Trimestralmente el Departamento de Normalización y Certificación de la Universidad realiza encuestas con la finalidad de evaluar el nivel de satisfacción de los servicios prestados por las distintas reparticiones de la VRAE en el marco del Sistema de Gestión de la Calidad, y con la finalidad de conocer la percepción de ellos respecto de los servicios prestados.

Se aplican las encuestas según una muestra, la que se calcula mediante la “raíz cuadrada de la población”, donde la “población” corresponde al total de personas atendidas en el período bajo evaluación.

La evaluación contempla 6 aspectos con una escala de 1 a 5, donde 5 es el valor sobresaliente. El valor de la evaluación final se calcula a través de promedio simple, teniendo todos los aspectos la misma ponderación.

La evaluación obtenida se utilizará para determinar si el servicio evaluado cumple con la meta definida de 4,0 lo que se considera como una evaluación en conformidad. Una evaluación menor a 4,0 se considera disconforme y si la evaluación es menor a 2,4 se considera en incumplimiento y debe levantarse una Solicitud de Acción Correctiva/Preventiva. La explicación de cada indicador se encuentra en el Anexo N° 3.



3.3.1. EVALUACIÓN DEL SERVICIO DE ADQUISICIÓN DE BIENES, SUMINISTROS Y SERVICIOS

Los resultados de la encuesta de satisfacción a usuarios, entre el año 2012 y el primer semestre de 2014, del Departamento de Bienes y Servicios Chillán y del Departamento de Servicios Generales y Patrimonio de Concepción, respecto al servicio de adquisición de Bienes, Suministros y Servicios, se detallan a continuación.

CONCEPCION	2014	2013	2012
1.- Tiempo transcurrido entre la solicitud del servicio y la prestación del mismo (celeridad del trámite)	3,0	3,5	3,7
2.- La información y asesoría recibida con respecto al servicio solicitado	3,5	3,8	4,0
3.- Oportunidad en la atención	3,3	3,6	4,2
4.- Amabilidad del personal	3,9	4,3	4,5
5.- El espacio y ambiente donde fue atendido	3,8	4,0	4,0
6.- En forma general el servicio recibido	3,8	3,8	4,3
PROMEDIO	3,6	3,8	4,2

Cuadro 1: Promedios anuales Evaluación de Satisfacción de Usuarios Concepción

Fuente: Elaboración Propia con datos del Sistema de Gestión de Calidad

CHILLAN	2014	2013	2012
1.- Tiempo transcurrido entre la solicitud del servicio y la prestación del mismo (celeridad del trámite)	3,0	4,0	3,7
2.- La información y asesoría recibida con respecto al servicio solicitado	3,4	4,4	3,9
3.- Oportunidad en la atención	3,3	4,0	4,0
4.- Amabilidad del personal	3,9	4,0	4,2
5.- El espacio y ambiente donde fue atendido	3,8	4,1	4,0
6.- En forma general el servicio recibido	3,8	4,4	4,0
PROMEDIO	3,5	4,2	4,0

Cuadro 2: Promedios anuales Evaluación de Satisfacción de Usuarios Chillán

Fuente: Elaboración Propia con datos del Sistema de Gestión de Calidad

Gráficamente se presentan como sigue:

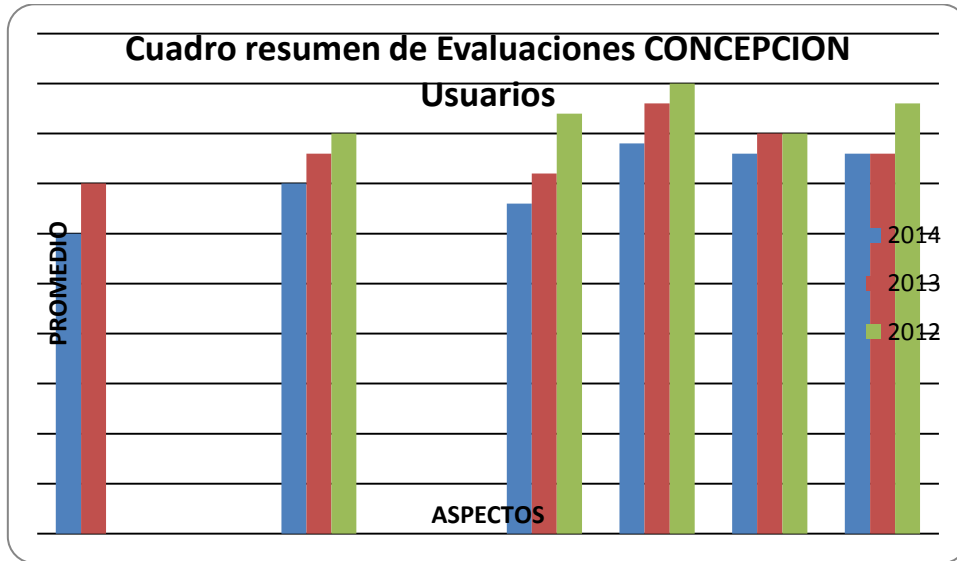


Gráfico 1: Promedios anuales Evaluación de Satisfacción de Usuarios Concepción

Fuente: Elaboración Propia con datos del Sistema de Gestión de Calidad

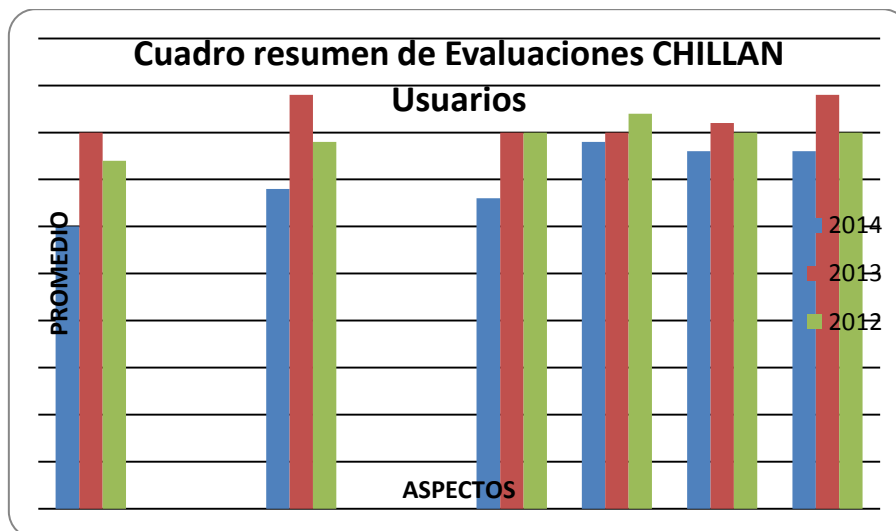


Gráfico 2: Promedios anuales Evaluación de Satisfacción de Usuarios Chillán

Fuente: Elaboración Propia con datos del Sistema de Gestión de Calidad

Los resultados comparativos entre sedes son:

	2012	2013	2014	PROMEDIO
CONCEPCION	3,6	3,8	4,2	3,8
CHILLAN	3,5	4,2	4,0	3,9

Cuadro 3: Comparativo Promedios anuales Evaluación de Satisfacción de Usuarios

Fuente: Elaboración Propia con datos del Sistema de Gestión de Calidad



Gráficamente:

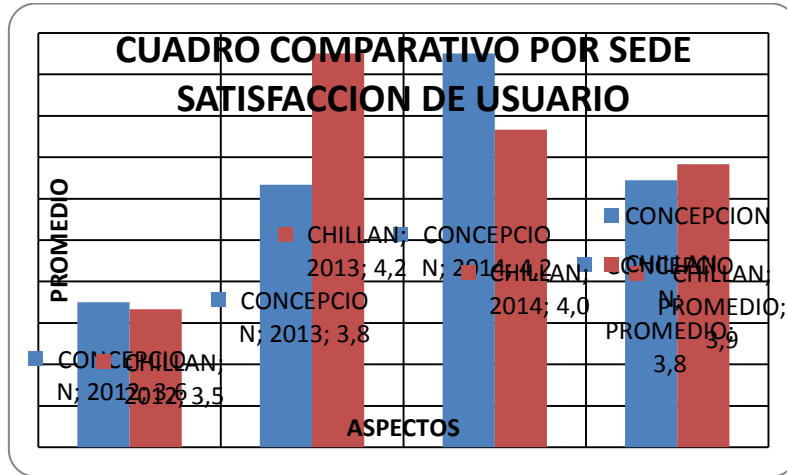


Gráfico 3: Comparativo Promedios anuales Evaluación de Satisfacción de Usuarios

Fuente: Elaboración Propia con datos del Sistema de Gestión de Calidad

De los resultados de las encuestas analizadas, se puede concluir que en ambas sedes los niveles de satisfacción de los usuarios son bajos, estando en promedio bajo la meta de 4,0 y con una declinación en el último año. Aún más, en el año 2014 todos los aspectos evaluados en ambas sedes están por debajo de la meta. Este indicador plantea la primera señal de alerta respecto a la calidad de servicio entregado.

3.3.2. EVALUACIÓN DEL SERVICIO DE MANTENCIÓN Y SERVICIOS

Los resultados de la encuesta de satisfacción a usuarios, entre el año 2012 y 2013, de las Secciones de Mantenimiento y Servicios de Chillán y Concepción son:

CONCEPCION	2012	2013
1.- Tiempo transcurrido entre la solicitud del servicio y la prestación del mismo (celeridad del trámite)	3,9	3,4
2.- La información y asesoría recibida con respecto al servicio solicitado	4,1	4
3.- Oportunidad en la atención	3,9	3,7
4.- Amabilidad del personal	4,5	4,6
5.- El espacio y ambiente donde fue atendido	4,6	4,2
6.- En forma general el servicio recibido	4,5	3,9
PROMEDIO	4,3	4,0

Cuadro 4: Promedios anuales Evaluación de Satisfacción de Usuarios Concepción

Fuente: Elaboración Propia con datos del Sistema de Gestión de Calidad



CHILLAN	2012	2013
1.- Tiempo transcurrido entre la solicitud del servicio y la prestación del mismo (celeridad del trámite)	3,4	3,4
2.- La información y asesoría recibida con respecto al servicio solicitado	4,3	4,3
3.- Oportunidad en la atención	3,6	3,6
4.- Amabilidad del personal	4,6	4,6
5.- El espacio y ambiente donde fue atendido	4,2	4,2
6.- En forma general el servicio recibido	4,1	4,1
PROMEDIO	4,0	4,0

Cuadro 5: Promedios anuales Evaluación de Satisfacción de Usuarios Chillán

Fuente: Elaboración Propia con datos del Sistema de Gestión de Calidad

Gráficamente se presenta como sigue:

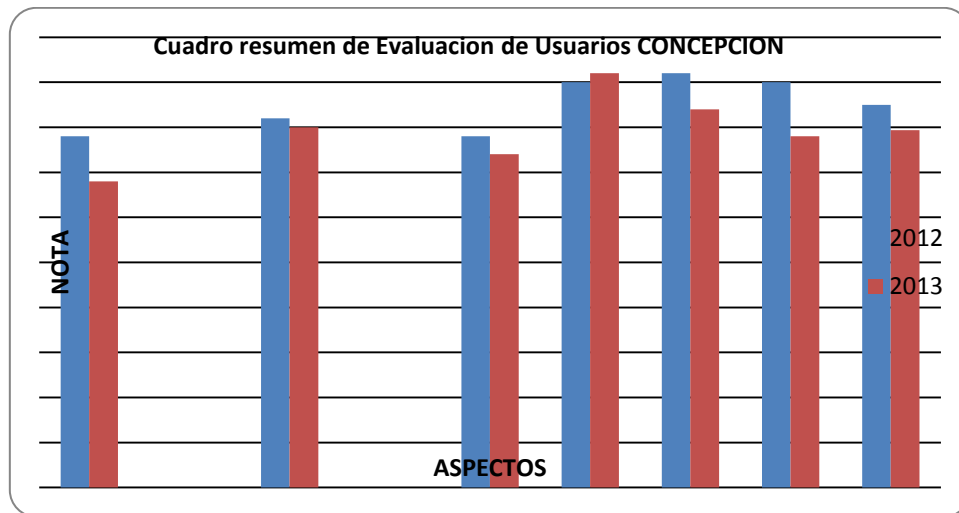


Gráfico 4: Promedios anuales Evaluación de Satisfacción de Usuarios Concepción

Fuente: Elaboración Propia con datos del Sistema de Gestión de Calidad

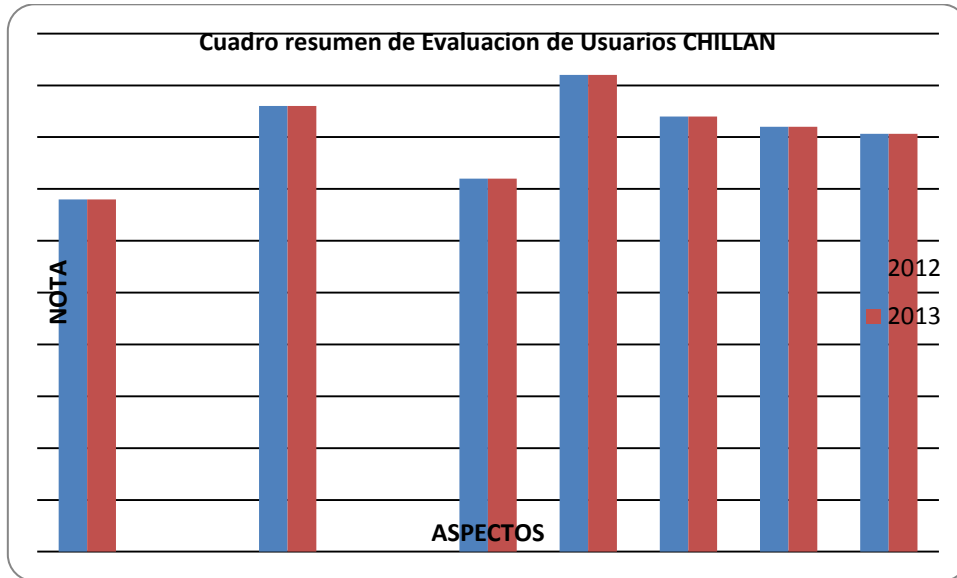


Gráfico 5: Promedios anuales Evaluación de Satisfacción de Usuarios Chillán

Fuente: Elaboración Propia con datos del Sistema de Gestión de Calidad

Los resultados comparativos entre sedes son:

	2012	2013	PROMEDIO
CONCEPCION	4,3	4,0	4,1
CHILLAN	4,0	4,0	4,0

Cuadro 6: Comparativo Promedios anuales Evaluación de Satisfacción de Usuarios

Fuente: Elaboración Propia con datos del Sistema de Gestión de Calidad

Gráficamente:

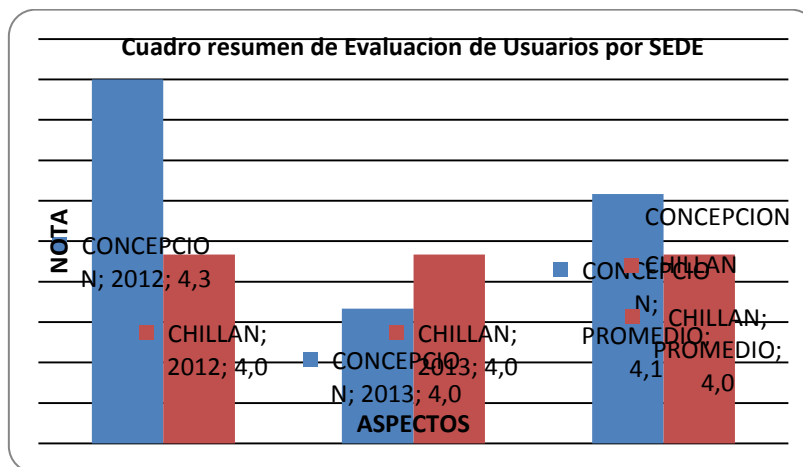


Gráfico 6: Comparativo Promedios anuales Evaluación de Satisfacción de Usuarios



Fuente: Elaboración Propia con datos del Sistema de Gestión de Calidad

De los resultados de las encuestas analizadas, se puede concluir que en ambas sedes los niveles de satisfacción de los usuarios cumplen con la meta de 4,0 aun cuando no son satisfactorios, estando en declinación en el último año. Coincidentemente en ambas los aspectos que no superan la meta estando bajo 4,0 son los referidos a: El tiempo transcurrido entre la solicitud del servicio y la prestación del mismo (celeridad del trámite); y la Oportunidad en la atención. Precisamente estos aspectos son los más relevantes dentro de las funciones logísticas dentro de la Universidad.

3.3.3. INDICADORES QUE MIDEN PORCENTAJE DE RESPUESTA Y CUMPLIMIENTO DE SOLICITUDES DE COMPRA.

Estos indicadores son levantados por el Departamento de Normalización y Certificación, con información extraída de los Sistemas Corporativos, específicamente del historial del Sistema de Bienes y Suministros.



3.3.4. INDICADORES QUE MIDEN EL PORCENTAJE DE RESPUESTA DE SOLICITUDES DE COMPRA MENORES O IGUALES A 100 UTM.

Evolución Mensual del Indicador "% Respuesta a solicitudes de compras menores o iguales a 100 UTM"

Descripción: Este indicador permite conocer la capacidad de dar respuesta oportuna, a las solicitudes de compras de la Universidad menores o iguales a 100 UTM.

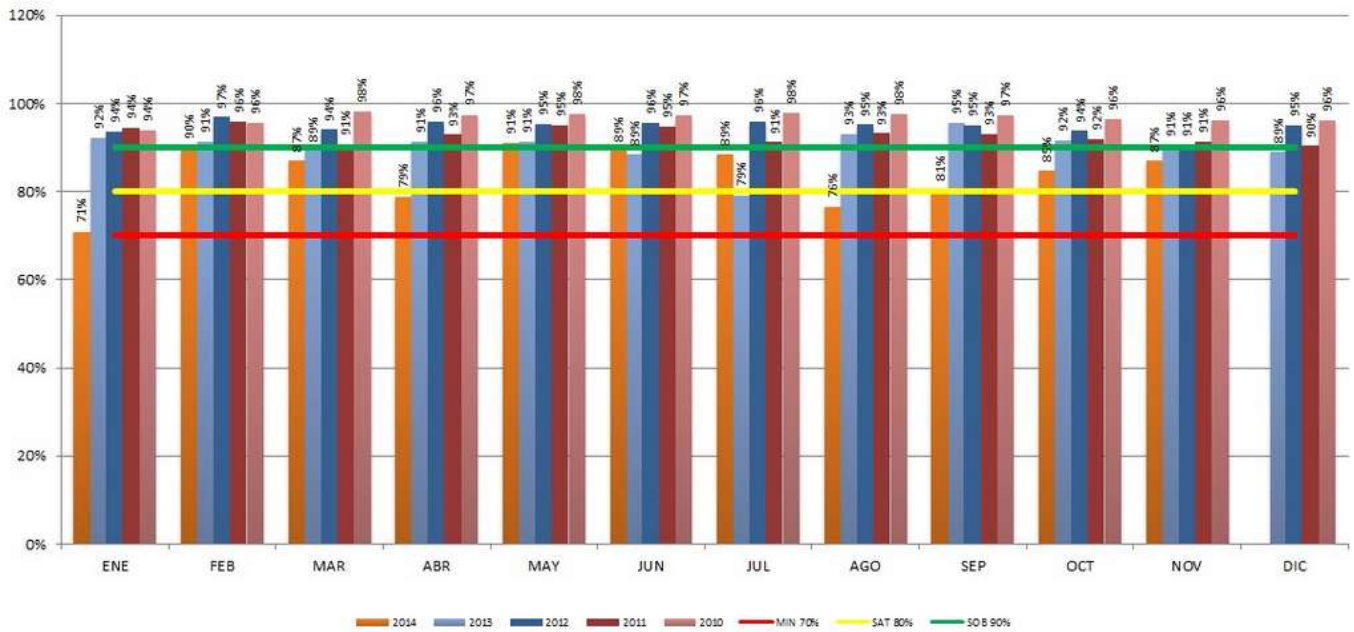


Gráfico 7

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad e la VRAE

El gráfico 7 muestra la evolución de la capacidad de dar respuesta oportuna a las solicitudes de compra menores a 100 UTM enviadas por los Usuarios de ambas sedes. Considera cuántas de las solicitudes de compra resultaron en una Orden de Compra. La meta definida es un 70%, y muestra que en todos los años presentados se superó dicho porcentaje. Esto constituye un buen indicador, pero, no mide el tiempo transcurrido entre la fecha que se envió la Solicitud y la fecha en que se generó una Orden de Compra asociada.

3.3.5. INDICADORES QUE MIDEN EL PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE SOLICITUDES DE COMPRA MENORES O IGUALES A 100 UTM.

Evolución Mensual del Indicador "% Cumplimiento de compras menores a 100 UTM finalizadas"

Descripción: Este indicador permite medir y comparar las adquisiciones realizadas por la Universidad y que han completado el ciclo de compra en la plataforma del sistema, hasta la adjudicación.

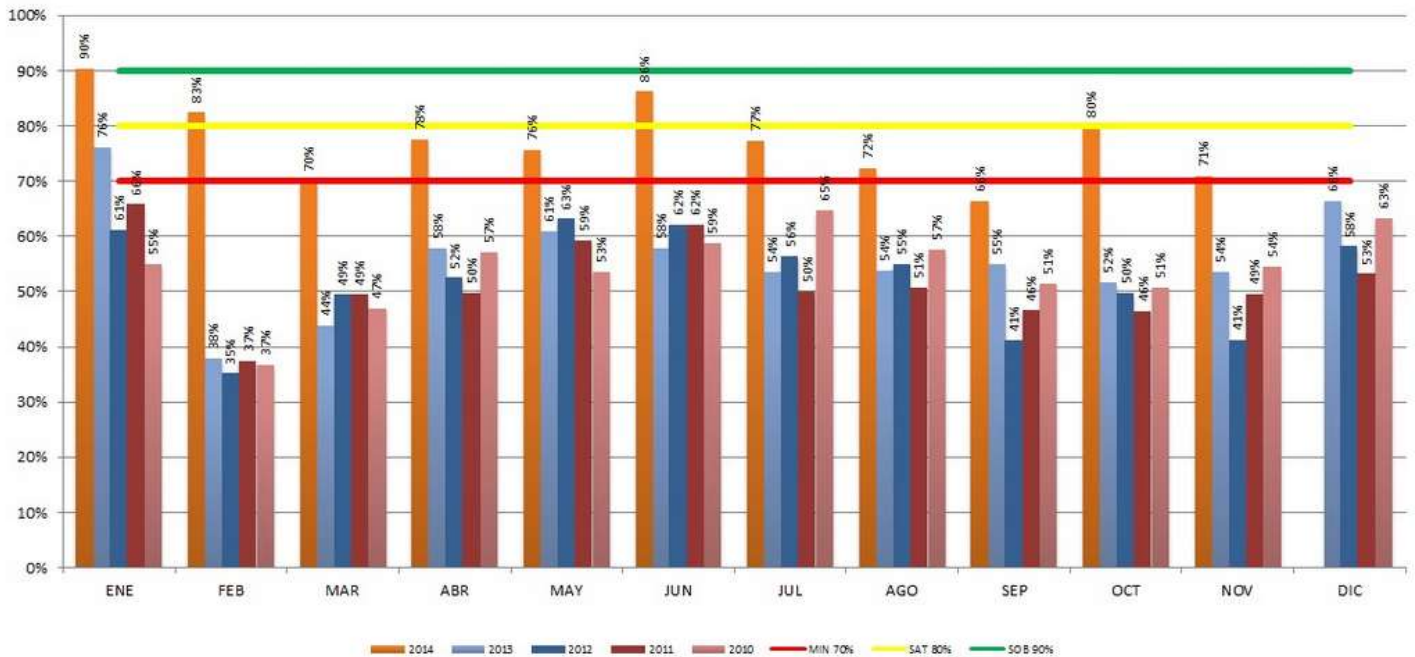


Gráfico 8

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad e la VRAE

El gráfico 8 muestra la evolución del porcentaje de Solicitudes de Compra menores a 100 UTM enviadas por los usuarios, y finalizadas con la adjudicación, en ambas sedes. Considera cuántas de las solicitudes de compra resultaron en licitación adjudicada. La meta definida es un 70%, y muestra que en todos los años presentados, a excepción del año 2014, no se superó dicho porcentaje. Esto constituye un mal indicador, aunque se ve una leve mejoría, pero, no mide el tiempo transcurrido entre la fecha que se envió la Solicitud y la fecha en que se generó adjudicó la compra.

3.3.6. INDICADORES QUE MIDEN EL PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE SOLICITUDES DE COMPRA MAYORES A 100 UTM.

Evolución Mensual del Indicador "% Cumplimiento de compras mayores a 100 UTM finalizadas"

Descripción: Este indicador permite medir y comparar las adquisiciones realizadas por la Universidad y que han completado el ciclo de compra en la plataforma del sistema, hasta la adjudicación.

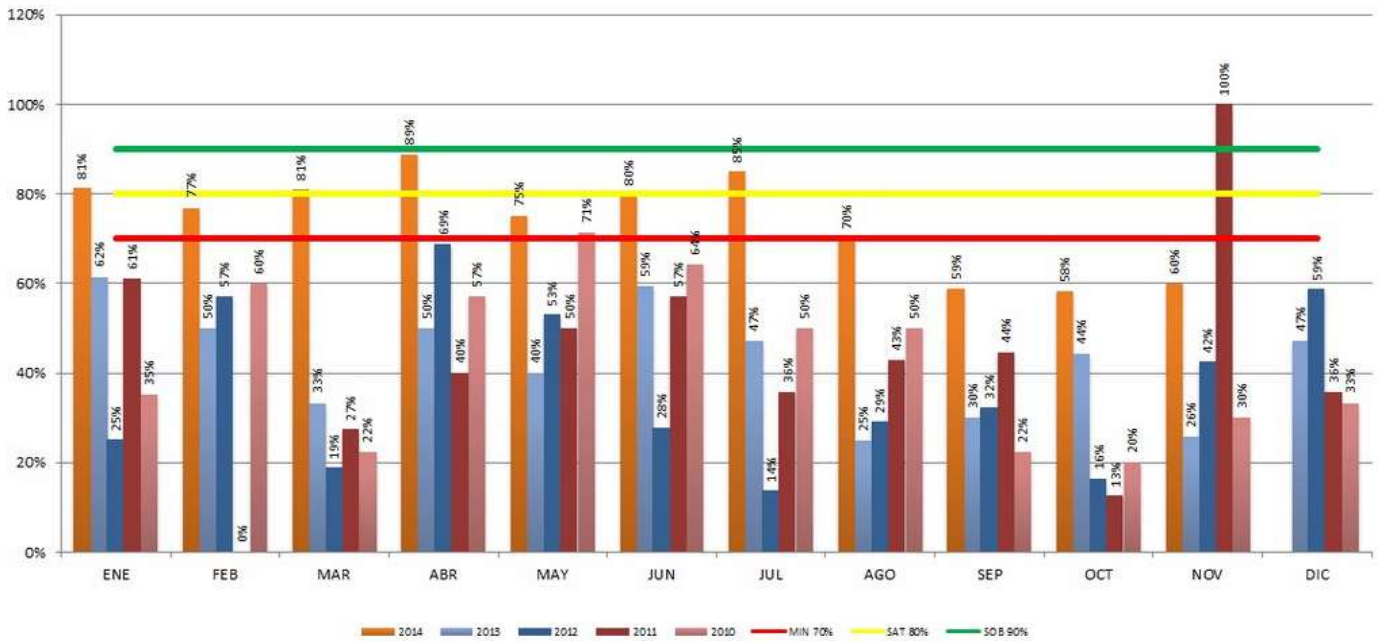


Gráfico 9

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad e la VRAE

El gráfico 9 muestra la evolución del porcentaje de Solicitudes de Compra mayores a 100 UTM enviadas por los usuarios, y finalizadas con la adjudicación, en ambas sedes. Considera cuántas de las solicitudes de compra resultaron en licitación adjudicada. La meta definida es un 70%, y muestra que en todos los años presentados, a excepción de los primeros meses del año 2014, no se superó dicho porcentaje. Esto constituye un mal indicador, aunque se ve una leve mejoría, pero, no mide el tiempo transcurrido entre la fecha que se envió la Solicitud y la fecha en que se generó adjudicó la compra.

3.3.7. INDICADORES QUE MIDEN EL PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE SOLICITUDES DE MANTENCIÓN.

Evolución Mensual del Indicador "% Cumplimiento en atención de solicitudes de mantención"

Descripción: Este indicador permite conocer el grado de cumplimiento en la atención de solicitudes de mantención, con la finalidad de mejorar la atención oportuna al usuario.

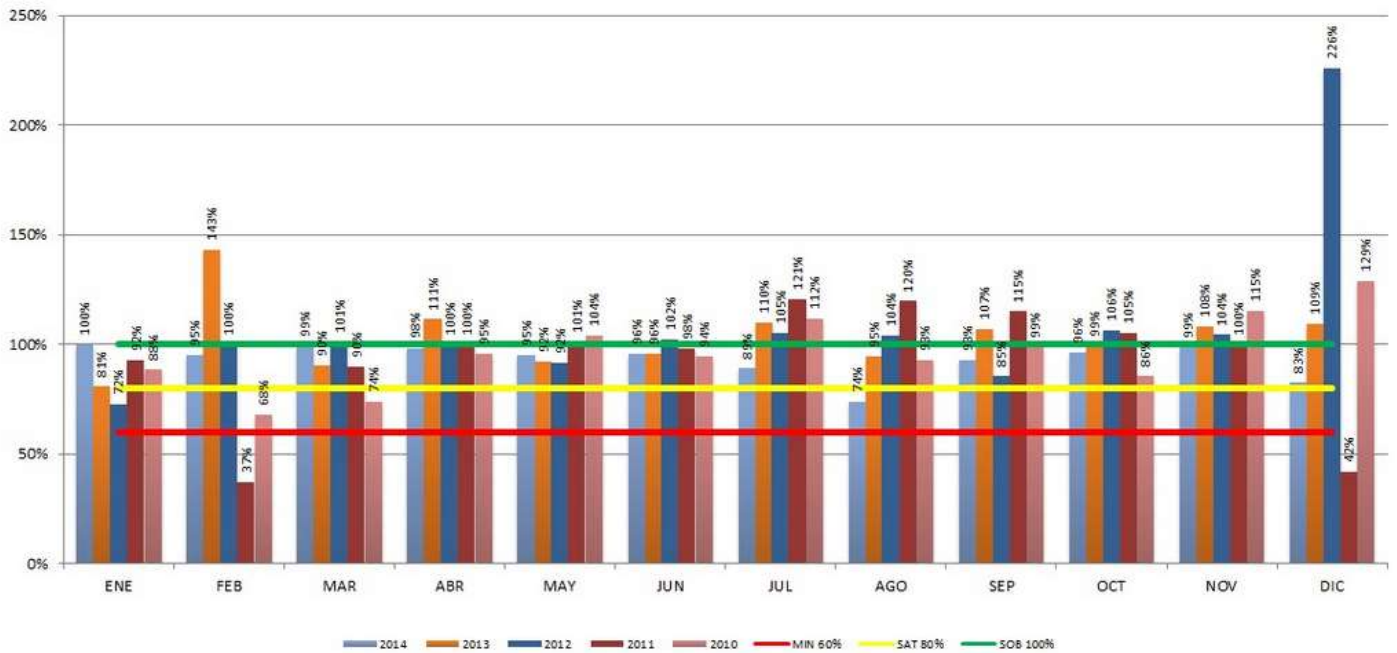


Gráfico 10

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad e la VRAE

El gráfico 10 muestra la evolución del porcentaje de Solicitudes de Mantención enviadas por los usuarios y que fueron realmente ejecutadas, en ambas sedes. Considera cuántas de las solicitudes de mantención resultaron se realizaron. La meta definida es un 70%, y muestra que en casi todos los años presentados se superó dicho porcentaje. Esto constituye un buen indicador, pero no mide el tiempo transcurrido entre la fecha que se envió la Solicitud y la fecha en que se ejecutó.



3.3.8. EVOLUCIÓN DE LA CANTIDAD DE SOLICITUDES DE COMPRA ENVIADAS POR LOS USUARIOS.

En el Cuadro 8, se detalla la cantidad de solicitudes de compras realizadas por año en ambas sedes. En este detalle se visualiza como en el año 2014 la cantidad de solicitudes aumento en un 16,8% en relación al año 2013. Y así también se registra año tras año. Hay que hacer notar que la baja de 2011 respecto a 2010 es explicada por el paro estudiantil de más de 5 meses. Esto deja de manifiesto la creciente necesidad de generar nuevos o mejores mecanismos logísticos, lo que le sustento a la creación de una Dirección de Logística en la institución, e manera de dar respuesta al crecimiento sustancial de la Universidad. Promoviendo así el servicio de calidad para los usuarios.

CANTIDAD DE SOLICITUDES DE COMPRA	CHILLAN	CONCEPCION	TOTAL	VAR % CHILLAN	VAR % CONCEPCION	VAR % TOTAL
2014	6.478	9.063	15.541	2,28%	30,14%	16,87%
2013	6.333	6.964	13.297	8,23%	20%	14,09%
2012	5.851	5.803	11.654	43,05%	17,13%	28,85%
2011	4.090	4.954	9.044	-21,49%	-6,13%	-13,76%
2010	5.210	5.278	10.488			

Cuadro 7: Evolución de la cantidad de Solicitudes de Compra Enviadas

Fuente: Elaboración Propia con datos del Sistema de Bienes y Suministros

3.3.9. INDICADORES QUE MIDEN EL PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE TODAS LAS SOLICITUDES DE COMPRA

Aun cuando se analizaron los indicadores que elabora el Dpto. de Normaliación y Certificación, se creyó oportuno generar otro indicador con información extraída del Siestema de Bienes y Suministros, y actualizada a diciembre 2014. Para ello, se extrajo la cantidad de Solicitudes de Compra que realmente se ejecutaron por Sede entre 2012 y 2014, de manera de complementar y actualizar los indicadores anteriores.



SEDE	2012	2013	2014
CHILLAN	75,5%	70,1%	70,1%
CONCEPCION	74,1%	71,4%	66,2%

Cuadro 8: Porcentaje de Solicitudes de Compra Ejecutadas por sede.

Fuente: Elaboración Propia con datos extraídos del Sistema de Bienes y Suministros

Gráficamente:

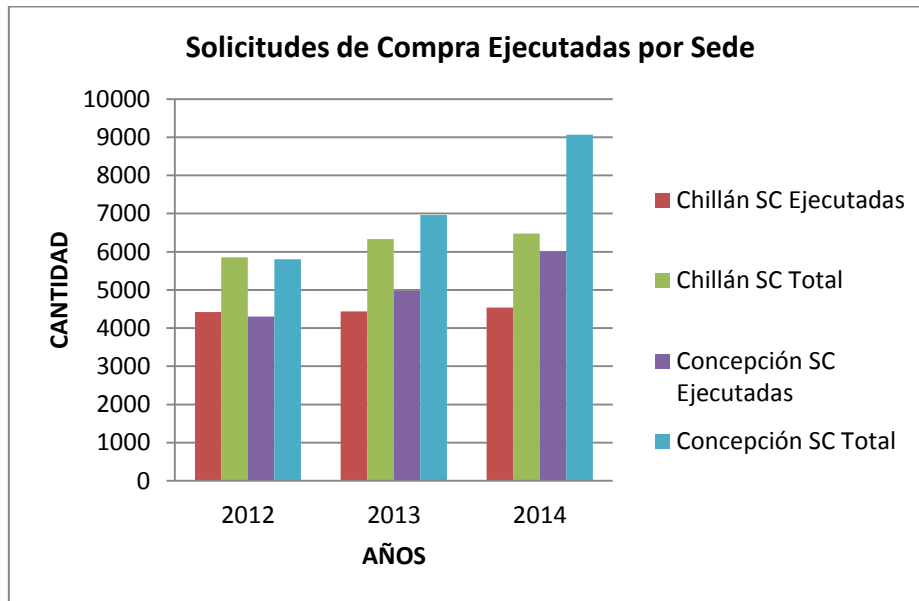


Gráfico 11: Porcentaje de Solicitudes de Compra Ejecutadas por sede.

Fuente: Elaboración Propia con datos extraídos del Sistema de Bienes y Suministros

Con este Indicador se puede concluir que existen resultados similares entre ambas sedes, los que van a la baja en los últimos tres años, y que denota una deficiente gestión de adquisiciones.



3.3.10. ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS EN LA UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Como se mencionó en la metodología, se aplicó una encuesta direccionada a las distintas jefaturas relacionadas al ámbito administrativo así como presupuestario con la finalidad de conocer su grado de conocimiento de la función logística, y su grado de percepción sobre los procesos logísticos al interior de la Universidad. Se envió a ocho jefaturas. Estas jefaturas son:

- Directora de Administración y Presupuestos.
- Director de Finanzas y Administración.
- Jefe Dpto. de Presupuesto y Cobranzas.
- Jefe Dpto. de Contabilidad y Cobranzas.
- Jefa Dpto. de Bienes y Servicios.
- Jefa Dpto. de Servicios Generales y Patrimonio.
- Jefe de Sección Mantenimiento y Servicios Chillán.
- Jefa de Sección Adquisiciones Chillán.
- Jefe de Sección Movilización de Concepción.

De estas jefaturas respondieron la encuesta sólo 6 jefaturas. Aun así, se decidió trabajar con dichas encuestas, y de sus resultados se puede inferir lo siguiente:

- Respecto a la pregunta 1, ¿Qué sabe usted respecto a la función Logística en la Universidad del Bío-Bío?
El 50% de los encuestados denota un desconocimiento amplio de lo que es la logística y cómo se realiza en la Universidad.
El 16,7% manifiesta algún grado de conocimiento de logística pero no lo lleva al cómo se realiza en la Universidad.
El 33,3% denota conocimientos de la función logística, pero, solo el 50% de estos reconoce las funciones correctamente.
- Respecto a la pregunta 3, ¿Considera usted que está bien que los procesos logísticos de la Sede Chillán, dependan de la Dirección de Administración y



Presupuesto, y los de la Sede Concepción de la Dirección de Finanzas y Administración?

El 83,3% manifiesta que está bien que dependan de cada una de las Direcciones en cada ciudad, ya que se atienden de mejor manera los requerimientos particulares de cada sede, y la función es inherente a cada Dirección.

El 16,7% dice que no está bien, y que además deberían tener el mismo nombre.

- Respecto a la pregunta 4, Si fuese posible generar una Dirección de Logística en la Universidad del Bío-Bío, que supervise los procesos logísticos de ambas sedes ¿Lo ve como una oportunidad de mejora en los servicios?

El 50% responde que Sí, y el otro 50% responde que No. Quienes dicen que No coinciden en que una Dirección de Logística no asegura mejorar la gestión, incluso manifestando resignación. Quienes dicen que Sí, manifiestan que una Dirección abocada sólo a esa función, podría ser más eficiente.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CAPITULO 4

“PROPUESTA Y EVALUACIÓN ECONÓMICA DE UNA DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA”



PROPUESTA Y EVALUACIÓN ECONÓMICA DE UNA DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA

JUSTIFICACIÓN

A lo largo de esta memoria de título se realizó un diagnóstico de la situación actual de la universidad para con los procesos logísticos. De acuerdo a los resultados del diagnóstico, y los cambios en las políticas de educación superior, así como la necesidad de seguir creciendo como Universidad, es que se propone genera una dirección de logística en la Universidad del Bío-Bío.

Los análisis de indicadores de gestión como las solicitudes de compras y órdenes de comprar y otros procesos indican la necesidad de mejoras en la gestión de los servicios. Así también como los indicadores de satisfacción de usuarios y la encuesta realizada indican las falencias en materia de gestión de los servicios, poniendo sobre la mesa la necesidad de generar mejoras en esta área.

Esta propuesta se basa en responder a las necesidades de los usuarios y las nuevas realidades y condiciones de la Universidad.

En general la Universidad del Bío-Bío es cada vez más compleja. Por un lado se debe a los factores externos como son las mayores demandas de calidad y acreditación (ISO 9001- 2000 y Acreditación ante la Comisión Nacional de Acreditación), y las leyes de modernización del Estado en materia de compras y cambios tecnológicos que provocan cambios en la gestión de las instituciones. Estas amenazas ponen en evidencia la necesidad de generar mejoras en materia de gestión pero de forma especializada o centralizada.

Como factor interno se debe mencionar la profunda innovación en que se encuentra la Universidad, al adoptar un modelo educativo basado en el modelo de educación por competencias, reforma que demandará de toda la Institución un esfuerzo para poner los recursos y gestión, al servicio del aprendizaje centrado en el estudiante.

De esta manera se propone desligar los procesos logísticos de las direcciones de finanzas en ambas sedes, con la finalidad de poder generar un mejor desempeño, así como estudio y análisis de las gestiones y los procesos involucrados con la cadena de suministro en la Universidad del Bío-Bío.

PROPUESTA DE ORGANIGRAMA PARA LA VRAE

A continuación, y de acuerdo al análisis de la situación actual y la estructura de la Universidad del Bío-Bío, se presenta el siguiente organigrama, el cual significa reestructurar la VRAE, pero que separa las funciones logísticas de las funciones de Administración, Presupuesto y Finanzas.

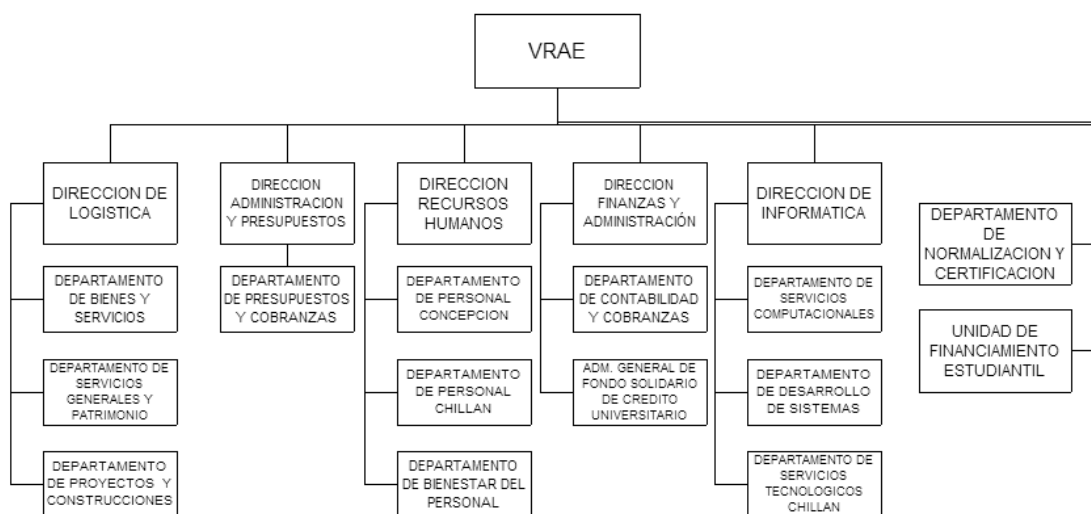


Figura 10: Propuesta de Organigrama para la VRAE

Fuente. Elaboración Propia.

La idea es crear una Dirección de Logística única, para ambas sedes, de la cual dependan todas las actividades propias de dicha función, y que actualmente radican en las Direcciones de Administración y Presupuesto, y de Finanzas y Administración.

El propósito de esta nueva estructura es primordialmente especializar los servicios logísticos, de manera de satisfacer eficientemente las necesidades de los usuarios.

A continuación se presenta el organigrama propuesto para la Dirección de Logística, de la cual dependerán los siguientes departamentos con sus respectivas secciones:

- El Departamento de Servicios Generales y Patrimonio de Concepción.
- El Departamento de Bienes y Servicios de Chillán.
- El Departamento de Proyectos y Construcciones.

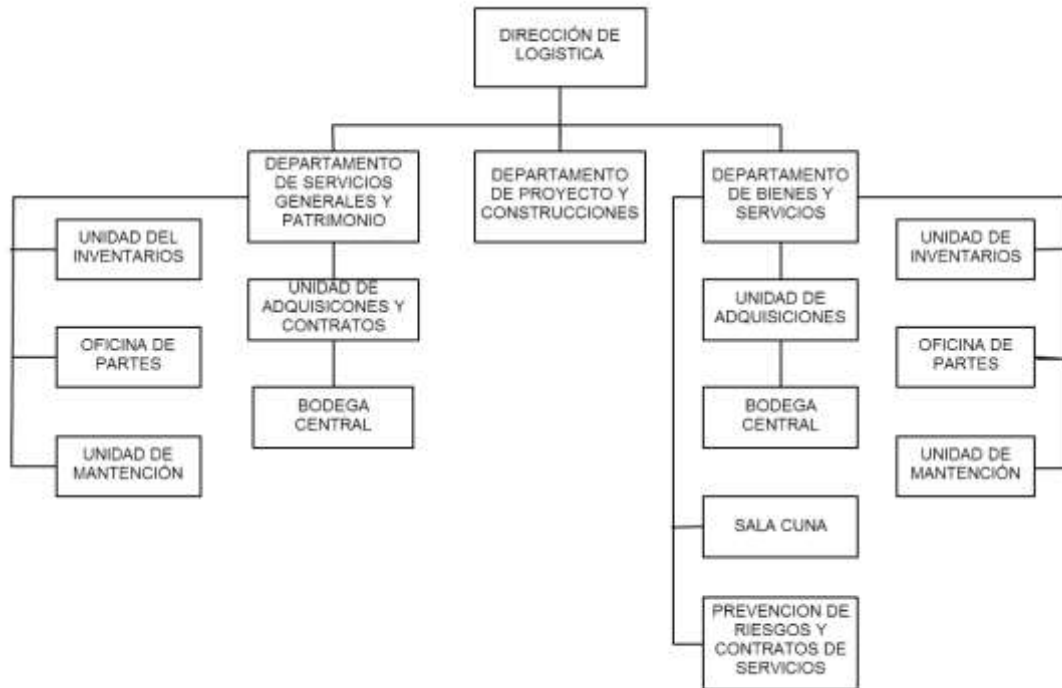


Figura 11: Propuesta de Organigrama para la Dirección de Logística

Fuente. Elaboración Propia.

DECLARACIÓN DE LA MISIÓN DE LA DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA

La dirección de Logística tiene como misión realizar una gestión a nivel estratégica de los recursos físicos y materiales que permitan promover el desarrollo de las competencias de los usuarios con el fin de apoyar los procesos de transformación y el logro de los objetivos de la Universidad del Bío-Bío.

DECLARACIÓN DE LA VISIÓN DE LA DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA

La Dirección de Logística estará integrada por personas competentes, organizadas en una estructura simple, en relación a una gestión integradora y transparente, acorde a los procesos de calidad y gubernamentales con la finalidad de dar respuesta a las necesidades de los usuarios tanto internos como externos.



OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA

- Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos de logística y adquisiciones relacionados con este proceso a fin de cumplir con requerimientos de la VRAE y para fines de control.
- Considerar a las personas así como las gestiones logísticas como un recurso estratégico dentro de la institución.
- Facilitar y proveer los servicios necesarios a los usuarios.
- Centrar los bienes y servicios en un mejoramiento continuo de procesos.
- Colaborar con la implementación y vigencia del modelo educativo y con el cumplimiento de los valores institucionales.

FUNCIONES DE LA DIRECCION

- Generar informes para uso de las demás instancias de la Universidad en relación a las compras y uso de servicios.
- Ejecutar las actividades de compra, recepción y resguardo, custodia y entrega de los bienes adquiridos a las unidades solicitantes y efectuar inventario a bodega.
- Mejora continua de los procesos de logística.
- Velar porque las adquisiciones de los bienes o servicios solicitados se realicen en forma rápida, oportuna y en las mejores condiciones para la Universidad.
- Proveer los insumos necesarios de manera eficiente y oportuna.
- Cautelar el cumplimiento de la normativa vigente en materia de adquisiciones.
- Solicitar o proponer la baja de materiales que se encuentra en desuso, obsoleto o un mal estado desde stock-bodega.

Actualmente estas funciones radican en las dos Direcciones que se encargan de la función, lo que implica especializar aún más también a éstas.



COSTOS ASOCIADOS

El proyecto asume que el personal que labora en los departamentos de bienes y servicios Chillán, el Departamento de Servicios Generales y Patrimonio Concepción, y el Departamento de Proyectos y Construcciones, con sus respectivas secciones y unidades asociadas, pasaran a desempeñarse en la nueva Dirección de Logística.

Por lo anterior, es que se realizará una evaluación incremental de costos, que son los siguientes:

4.7.1. COSTOS DE REMUNERACIONES

En esta partida, se considera la contratación de un Director de Logística y una Secretaria, con asiento en la ciudad de Concepción o Chillán.

A continuación se presenta un cuadro estimado de Remuneraciones, entregado por el Dpto. de Personal Chillán para ambos cargos.

CARGOS		
DIRECTOR CHILLAN	Grado 5	MONTOS BRUTOS (\$)
Sueldo Base		508.223
Incremento Imponible	13,05%	66.323
Gestión Administrativa		500.000
Asignación Título	80%	406.578
		1.481.125
ASIG. Por Zona	15%	222.169
sueldo Bruto		1.703.293
DIRECTOR CONCEPCION	Grado 5	MONTOS BRUTOS (\$)
Sueldo Base		508.223
Incremento Imponible	13,05%	66.323
Gestión Administrativa		500.000
Asignación Título	80%	406.578
		1.481.125
ASIG. Por Zona	20%	296.225



sueldo Bruto		1.777.349
SECRETARIA CHILLAN	Grado 23	MONTOS BRUTOS (\$)
Sueldo Base		135.097
Incremento Imponible	0,1305	17.630
Asignación Universitaria no Académico S/N Titulo		185.757
		338.484
ASIG. Por Zona	15%	50.773
sueldo Bruto		389.257
SECRETARIA CONCEPCION	Grado 23	MONTOS BRUTOS (\$)
Sueldo Base		135.097
Incremento Imponible	0,1305	17.630
Asignación Universitaria no Académico S/N Titulo		185.757
		338.484
ASIG. Por Zona	20%	67.696
sueldo Bruto		406.181

Cuadro 9. Estimación de Sueldos

Fuente: Departamento de Personal Chillán

Para el caso de la evaluación económica, se considerarán los valores más altos, es decir, se considerará que tanto el Director como la Secretaria tendrán asiento en la sede Concepción.

4.7.2. COSTOS DE OPERACIÓN

Para la operación se considerará un estructura de costos similares a la Dirección de Recursos Humanos, pues ésta es una Dirección centralizada, de las cual dependen los Departamentos de Personal de Chillán y Concepción.

Se considerará un costo operacional anual de \$ 12.000.000.- Esta información emana del Sistema de Presupuestos.

4.7.3. INVERSIÓN

La propuesta considera los siguientes ítems de Inversión.



Año	Ítem	Valor (\$)	Observaciones
2016	Mobiliario Director de Logística consistente en un escritorio, un sillón ejecutivo, dos sillas de visita, un estante, una cajonera, un porta CPU, y un locker.	800.000.-	Se estimaron los costos de acuerdo a los convenios marco de Chilecompra.
	Mobiliario Secretaria consistente en un escritorio, un sillón ejecutivo, dos sillas de visita, un estante, una cajonera, un porta CPU, y un locker.	580.000.-	Se estimaron los costos de acuerdo a los convenios marco de Chilecompra.
	SUBTOTAL	1.380.000.-	
TOTAL		1.380.000.-	

Cuadro 10. Estimación de Sueldos

Fuente: Elaboración Propia

No se han considerado inversión en Computadores ni equipos telefónicos pues estos están incluidos en los costos de operación, mediante el arriendo de computadores. Tampoco en espacios físicos, asumiendo que la Universidad cuenta con ellos.

FLUJO DE CAJA Y CÁLCULO DE INDICADORES DE EVALUACIÓN

Para la creación de la Dirección de Logística, se han considerado sólo costos, pues no se generan ingresos, por lo que no se calcularán los criterios de evaluación comúnmente utilizados como VAN y TIR.

Para este caso se calculará el Costo Anual Equivalente. Este método consiste en expresar todos los costos del proyecto en términos de una cuota anual, cuyo valor actualizado es igual al Valor Actual de los Costos (VAC) del proyecto.

Se ha hecho una evaluación a 5 años, tiempo normalmente utilizado en este tipo de proyectos.



El flujo resumido es el siguiente:

	Años					TOTAL
	2016	2017	2018	2019	2020	
Sueldos	26.202.360	27.512.478	28.888.102	30.332.507	31.849.132	144.784.579
Costos Operacionales	12.000.000	12.600.000	13.230.000	13.891.500	14.586.075	66.307.575
SUBTOTAL GASTOS OPERACIÓN	38.202.360	40.112.478	42.118.102	44.224.007	46.435.207	211.092.154
Inversión Infraestructura	0	0	0	0	0	0
Inversión Equipamiento	0	0	0	0	0	0
Inversiones Muebles	1.380.000	0	0	0	0	1.380.000
SUBTOTAL INVERSIONES	1.380.000	0	0	0	0	1.380.000
TOTAL ANUAL	39.582.360	40.112.478	42.118.102	44.224.007	46.435.207	212.472.154
TOTAL ACUMULADO	39.582.360	79.694.838	121.812.940	166.036.947	212.472.154	

Cuadro 11. Flujo de Caja Proyectado

Fuente: Elaboración Propia

Los indicadores que se calculan son:

VAC	\$ 159.816.927
CAE	\$ 42.159.303

El CAE de \$ 42.159.303.- significa que anualmente a dineros de hoy, el costo de la dirección es de dicho monto.

Ahora bien, esta es una evaluación pura, y no considera la posibilidad del nombramiento de funcionarios internos, los que harían bajar la valoración.



CONCLUSION

Al considerar el marco teórico relativo a la función logística, y luego de analizar la estructura actual de la VRAE, queda el convencimiento que la Universidad está trabajando con una estructura obsoleta en esta materia. A lo anterior se suma el hecho que no se logra cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos para cumplir con la norma de calidad ISO 9001. 9008, los que aluden expresamente a la necesidad de gestionar y proveer de los recursos necesarios a los usuarios de la Institución, sean alumnos, personal administrativo, y académicos.

La Universidad demuestra un crecimiento sustancial tanto en materia de infraestructura como de alumnado. En infraestructura manifiesta un crecimiento de un 7,2% de aumento de m² construidos entre los años 2008 al 2010 y en cantidad de alumnos un 63,9% de alumnos entre los años 2008 al 2011, de esta forma deja patente la necesidad de realizar mejoras o más aun responder a esta necesidad creciente de la institución de crear nuevos mecanismos de mejora y análisis de gestión para con los bienes y servicios propuestos por la Universidad. Todo lo anterior plantea un escenario complejo, al cual hay que buscarle soluciones.

Se pudo trabajar con datos obtenidos de las plataformas informáticas de la Universidad, como son los indicadores de gestión así como análisis de cargos, e instrumentos de medición de satisfacción de usuarios. Estos arrojaron bajo rendimiento tanto por la gestión administrativa como por los procesos involucrados. Además se efectuó una encuesta a las jefaturas con la finalidad de obtener su percepción de los servicios prestados por la universidad en materia logística, dejando entre ver la problemática de no ser una dirección separada preocupada directamente de estos procesos, la cual promueva la mejora continua de la gestión logística.

Por otra parte, la evaluación económica es bastante razonable, aun cuando el CAE obtenido podría ser menor en la medida que los cargos pueden ser ocupados por funcionarios de la Universidad que cumplan las competencias técnicas.



Finalmente, y con todos los antecedentes presentados, se llega a la convicción que una Dirección de Logística, propendería a mejorar la gestión y el desempeño de los procesos identificados de dicha área, pues operaría de manera coordinada y centralizada entre ambas sedes, aunando criterios y resultados de gestión, haciendo más eficiente la Gestión Económica de Recursos.



BIBLIOGRAFIA

LIBROS

CHAVEZ, Jorge. H. y TORRES, Rodolfo R. Supply Chain Management, Gestión de la cadena de suministro. Santiago de Chile. Ril Editores. 2005. 236 P.

ADMINISTRACIÓN de la Cadena de Suministro, Una Perspectiva Logística por John Coyle, Robert Novack, Brian Gibson, John Langley. 9ª ed. México: Cengage Learning. 2012. 646 P.

BALLOU, Ronald H. Logística, Administración de la cadena de suministro. México. Pearson Prentice Hall. 2004. 123 P.

GUTIÉRREZ, Gil C y PRIDA, Bernardo R. Logística y Distribución Física. Madrid, España. McGraw-Hill de Management. 1998. 146 P.

CHOPRA, Sunil y MEINDL, Peter. Supply Chain Management. 2ª ed. México. Pearson Prentice Hall. 2007. 478 P.

BERNAL, Cesar A. Metodología de Investigación para la Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. México. Pearson, 2006. 93 P.

MELLA, Orlando V. Metodología Cualitativa y Cuantitativa en Ciencias Sociales y Educación. Santiago de Chile, Primus, 2003. 76 P.

MEJÍAS, Elías M. Técnicas e Instrumentos de Investigación. Lima, Perú. Universidad de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas. 58 h.

VALDÉS Varas, Pablo Cesar. Evaluación Estratégica y Financiera de la Colocación de un Centro Logístico
En Limache. Tesis (Magister en Gestión y Dirección de Empresas). Santiago, Chile. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 117 h.



WEB

Calidad, O. d. (02 de julio de 2014). *www.ubiobio.cl*. Recuperado el 12 de septiembre de 2014, de.

http://normalizacion.ubiobio.cl/doc_ubb.htm

Calidad, P. d. (02 de julio de 2014). *www.ubiobio.cl*. Recuperado el 12 de septiembre de 2014, de.

http://normalizacion.ubiobio.cl/doc_ubb.htm

Calidad, M. d. (12 de Diciembre de 2013). *www.ubiobio.cl*. Recuperado el 6 de Septiembre de 2014, de Sistema de Gestion de Calidad de la UBB

http://normalizacion.ubiobio.cl/dvrae_pro.htm

Regalado, O. L. (12 de Septiembre de 2011). *SlideShare*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2014, de.

<http://es.slideshare.net/oscarlopezregalado/instrumentos-de-investigacin-9217795>

Superior, A. A. (22 de julio de 2012). *www.Qualitas.cl*. Recuperado el 30 de septiembre de 2014, de Instrumentos de Recoleccion de Datos para facilitar los Procesos de Autoevaluación.

http://www.qualitas.cl/docs/Instrumentos_de_recoleccion_de_datos_Qualitas.pdf



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ANEXOS



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ANEXO 1. FICHA DE INDICADORES DE GESTION DE COMPRAS

Sistema de Gestión de la Calidad
Departamento de Normalización y Certificación

	UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO VICERRECTORÍA DE ASUNTOS ECONÓMICOS DEPARTAMENTO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN				
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN					
Nombre Indicador	% Cumplimiento de compras menores a 100 UTM finalizadas				
Proceso	Adquisiciones y Gestión de Proveedores				
Responsable	Jefe Sección Adquisiciones y Contratos - Jefe Departamento de Servicios Generales y Patrimonio				
Fuente	SISTEMA DE INFORMACIÓN MERCADO PÚBLICO.				
DEFINICIÓN DEL INDICADOR					
El indicador mostrará el porcentaje de adquisiciones finalizadas, es decir las licitaciones que habiéndose publicado a través del Portal, terminaron su ciclo hasta la adjudicación.					
PROPÓSITO DEL INDICADOR					
Mide y compara las adquisiciones realizadas por la Universidad y que han completado el ciclo de compra en la plataforma del sistema, hasta la adjudicación.					
ESCALA		TENDENCIA		TIPO	
Porcentaje		Creciente		Eficacia	
COBERTURA		METAS		FRECUENCIA	
Trámite para la Adquisición del Bien o Servicio	MIN	SAT	SOB	Recolección	Revisión
	70%	80%	90%	Diaría	Trimestral
FÓRMULA DE CÁLCULO					
$\frac{\text{Solicitudes de licitaciones menores a 100 UTM adjudicadas} * 100}{\text{Total solicitudes menores a 100 UTM publicadas}}$					
USUARIOS					
Vicerrectoría de Asuntos Económicos, Dirección de Finanzas y Administración, Unidades involucradas de acuerdo a Centros de Costos, Sección Adquisiciones y Contratos, Departamento de Servicios Generales y Patrimonio, Departamento de Normalización y Certificación					
OBSERVACIONES					




UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

	UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO VICERRECTORÍA DE ASUNTOS ECONÓMICOS DEPARTAMENTO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN				
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN					
Nombre Indicador	% Respuesta a solicitudes de compras menores o iguales a 100 UTM				
Proceso	Adquisiciones y Gestión de Proveedores				
Responsable	Jefe Sección Adquisiciones y Contratos - Jefe Departamento de Servicios Generales y Patrimonio				
Fuente	Portal Mercado Público-Sistema de Bienes y Suministros				
DEFINICIÓN DEL INDICADOR					
El resultado del indicador permitirá conocer el porcentaje de las solicitudes de compras gestionadas y el porcentaje de solicitudes de compras pendientes, a una fecha determinada.					
PROPÓSITO DEL INDICADOR					
Conocer a través del indicador la capacidad de dar respuesta oportuna, a las solicitudes de compras de la Universidad menores o iguales a 100 UTM.					
ESCALA		TENDENCIA		TIPO	
Porcentaje		Creciente		Eficacia	
COBERTURA			METAS		FRECUENCIA
Recepción y Evaluación del Requerimiento	MIN	SAT	SOB	Recolección	Revisión
	70%	80%	90%	Diano	Trimestral
FÓRMULA DE CÁLCULO					
$\frac{\text{Solicitudes de compra ejecutadas con O.C.} + \text{Solicitudes de compras ejecutadas en efectivo} * 100}{\text{Total de solicitudes recibidas-solicitudes rechazadas}}$					
USUARIOS					
Vicerrectoría de Asuntos Económicos, Dirección de Finanzas y Administración, Unidades involucradas de acuerdo a Centros de Costos, Sección Adquisiciones y Contratos, Departamento de Servicios Generales y Patrimonio, Departamento de Normalización y Certificación					
OBSERVACIONES					



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

 UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO	UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO VICERRECTORÍA DE ASUNTOS ECONÓMICOS DEPARTAMENTO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN				
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN					
Nombre Indicador	% Respuesta a solicitudes de compras menores o iguales a 100 UTM				
Proceso	Adquisiciones y Gestión de Proveedores				
Responsable	Jefe Sección Adquisiciones y Contratos - Jefe Departamento de Servicios Generales y Patrimonio				
Fuente	Portal Mercado Público-Sistema de Bienes y Suministros				
DEFINICIÓN DEL INDICADOR					
El resultado del indicador permitirá conocer el porcentaje de las solicitudes de compras gestionadas y el porcentaje de solicitudes de compras pendientes, a una fecha determinada.					
PROPÓSITO DEL INDICADOR					
Conocer a través del indicador la capacidad de dar respuesta oportuna, a las solicitudes de compras de la Universidad menores o iguales a 100 UTM.					
ESCALA		TENDENCIA		TIPO	
Porcentaje		Creciente		Eficacia	
COBERTURA		METAS		FRECUENCIA	
Recepción y Evaluación del Requerimiento	MIN	SAT	SOB	Recolección	Revisión
	70%	80%	90%	Diario	Trimestral
FÓRMULA DE CÁLCULO					
$\frac{\text{Solicitudes de compra ejecutadas con O.C.} + \text{Solicitudes de compras ejecutadas en efectivo} * 100}{\text{Total de solicitudes recibidas-solicitudes rechazadas}}$					
USUARIOS					
Vicerrectoría de Asuntos Económicos, Dirección de Finanzas y Administración, Unidades involucradas de acuerdo a Centros de Costos, Sección Adquisiciones y Contratos, Departamento de Servicios Generales y Patrimonio, Departamento de Normalización y Certificación					
OBSERVACIONES					



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

FICHA INDICADORES DE SOLICITUDES DE MANTENCIÓN

Sistema de Gestión de la Calidad
Departamento de Normalización y Certificación

 UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO	UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO VICERRECTORÍA DE ASUNTOS ECONÓMICOS DEPARTAMENTO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN	

Nombre Indicador	% Cumplimiento en atención de solicitudes de mantención
Proceso	Gestión de Recursos Físicos
Responsable	Jefe Sección Mantención y Servicios
Fuente	Solicitudes de Mantención

DEFINICIÓN DEL INDICADOR

Es un indicador de oportunidad que mide la capacidad de Gestión y de Ejecución, para atender oportunamente una solicitud de mantención.

PROPÓSITO DEL INDICADOR

Permite conocer el grado de cumplimiento en la atención de solicitudes de mantención, con la finalidad de mejorar la atención oportuna al usuario.

ESCALA	TENDENCIA			TIPO	
Porcentual	Creciente			Oportunidad	
COBERTURA	METAS			FRECUENCIA	
Recepción de Solicitudes y Evaluación de Necesidades	MIN	SAT	SOB	Recolección	Revisión
	70%	90%	100%	Mensual	Trimestral

FÓRMULA DE CÁLCULO

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de solicitudes de mantención tramitadas} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ total de solicitudes de mantención}}$$

USUARIOS

Dirección de Finanzas y Administración, Dirección de Administración y Presupuesto y Usuarios Solicitantes.

OBSERVACIONES

--



ANEXO 2.

**Encuesta Nivel de Percepción de los Procesos Logísticos en la
Universidad del Bío-Bío**

La siguiente encuesta busca tener información de la percepción sobre los procesos logísticos por Parte de las Jefaturas relacionadas a esta función.

Favor marcar con una X, Sí o No indicando su apreciación y porqué en el caso que corresponda.

1.- ¿Qué sabe usted respecto a la función Logística en la Universidad del Bío-Bío?

.....

2.- ¿Considera los procesos logísticos de la Universidad del Bío-Bío oportunos, para satisfacer las necesidades de los usuarios?

Si		No	
----	--	----	--

Por qué

.....

3.- ¿Considera usted que está bien que los procesos logísticos de la Sede Chillán, dependan de la Dirección de Administración y Presupuesto, y los de la Sede Concepción de la Dirección de Finanzas y Administración?

Si		No	
----	--	----	--

Por qué

.....



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

4.- Si fuese posible generar una Dirección de Logística en la Universidad del Bío-Bío, que supervise los procesos logísticos de ambas sedes ¿Lo ve como una oportunidad de mejora en los servicios?

Si		No	
----	--	----	--


Por qué

.....
.....
.....
.....



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ANEXO 3.

 UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO	UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO VICERRECTORÍA DE ASUNTOS ECONÓMICOS DEPARTAMENTO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN																		
INFORME DE SATISFACCIÓN DE USUARIO																			
<p>1. Introducción Este informe contiene la Evaluación de Satisfacción de Usuarios del Departamento de Bienes y Servicios Chillán para el servicio de Adquisiciones de Bienes, Suministros y Servicios, para el periodo comprendido entre el 02 de mayo y el 31 de agosto del año 2014, según procedimiento.</p>																			
<p>2. Metodología</p> <p>2.1. Aplicación (envío) de encuestas según formato "Encuesta de Satisfacción de Usuario" definida en procedimiento P-30004000-008.</p> <p>2.2. Se aplican las encuestas según una Muestra, la que se calcula mediante la "raíz cuadrada de la población", donde la "población" corresponde al total de personas atendidas en el periodo bajo evaluación.</p> <p>2.3. La evaluación contempla 6 aspectos con una escala de 1 a 5, donde 5 es el mayor valor.</p> <p>2.4. El valor de la evaluación final se calcula a través de promedio simple (todos los aspectos tienen la misma ponderación).</p> <p>2.5. La evaluación obtenida se utilizará para determinar si el servicio evaluado cumple con o por sobre la meta definida de 4,0 (lo que se considera como una evaluación en conformidad). Una evaluación menor a 4,0 se considera disconforme y si la evaluación es menor a 2,4 se considera en incumplimiento y debe levantarse una Solicitud de Acción Correctiva/Preventiva (SAC-SAP).</p>																			
<p>3. Resultados de Encuestas de Satisfacción de Usuarios</p> <p>3.1. El total de personas atendidas fueron 251 en el periodo mencionado en el punto 1, lo que arroja una muestra de 16 usuarios, según punto 2.2. De las cuales se recibieron 5 respuestas.</p>																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">CUADRO RESUMEN DE EVALUACIONES</th> </tr> <tr> <th>ASPECTOS</th> <th>PROMEDIO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Tiempo transcurrido entre la solicitud del servicio y la prestación del mismo (Celeridad del trámite)</td> <td style="text-align: center;">3,2</td> </tr> <tr> <td>2. La información y asesoría recibida con respecto al servicio solicitado</td> <td style="text-align: center;">3,6</td> </tr> <tr> <td>3. Oportunidad en la atención</td> <td style="text-align: center;">3,6</td> </tr> <tr> <td>4. Amabilidad del personal</td> <td style="text-align: center;">4,2</td> </tr> <tr> <td>5. El espacio y ambiente donde fue atendido</td> <td style="text-align: center;">4,6</td> </tr> <tr> <td>6. En forma general el servicio recibido</td> <td style="text-align: center;">3,4</td> </tr> <tr> <td>PROMEDIO</td> <td style="text-align: center;">3,8</td> </tr> </tbody> </table>		CUADRO RESUMEN DE EVALUACIONES		ASPECTOS	PROMEDIO	1. Tiempo transcurrido entre la solicitud del servicio y la prestación del mismo (Celeridad del trámite)	3,2	2. La información y asesoría recibida con respecto al servicio solicitado	3,6	3. Oportunidad en la atención	3,6	4. Amabilidad del personal	4,2	5. El espacio y ambiente donde fue atendido	4,6	6. En forma general el servicio recibido	3,4	PROMEDIO	3,8
CUADRO RESUMEN DE EVALUACIONES																			
ASPECTOS	PROMEDIO																		
1. Tiempo transcurrido entre la solicitud del servicio y la prestación del mismo (Celeridad del trámite)	3,2																		
2. La información y asesoría recibida con respecto al servicio solicitado	3,6																		
3. Oportunidad en la atención	3,6																		
4. Amabilidad del personal	4,2																		
5. El espacio y ambiente donde fue atendido	4,6																		
6. En forma general el servicio recibido	3,4																		
PROMEDIO	3,8																		
<p>3.2. Según el cuadro precedente, se puede verificar que el promedio final es de un 3,8 lo que evidencia un incumplimiento por sobre la meta de 4,0.</p>																			
<p>3.3. Todos los aspectos están mal evaluados (tiempo transcurrido entre la solicitud del servicio, la prestación del mismo, información y asesoría con respecto al servicio solicitado y oportunidad en la oficina), siendo el aspecto 1 el peor evaluado (3,5); el aspecto 4 (amabilidad del personal) y 5 (espacio y ambiente donde fue atendido) se encuentran evaluado por sobre la meta de 4,0. con un 4,2 y 4,6 respectivamente.</p>																			