



UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
SEDE DE CONCEPCIÓN – REY BALDUINO DE BÉLGICA

**ANÁLISIS, ESTANDARIZACIÓN Y AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS
PARA LA MEJORA CONTINUA FRENTE A OPORTUNIDADES
COMERCIALES PÚBLICAS.**

Trabajo de titulación para optar al título
de Ingeniero de Ejecución en Gestión de
la Calidad.

Alumno:

Cristobal Adolfo Leiva Reyes

Profesor Guía:

Juan Pablo Inostroza Saldías

2025

DEDICATORIA

Ya finalizando esta etapa universitaria tan enriquecedora quiero agradecer a todos quienes me acompañaron en este proceso tan significativo en mi vida tanto personal como profesional.

Primero agradecer a mi mamá y papá que me apoyaron desde el día uno y sé que esto también es un sueño de ellos. a Mami Caro, por su acompañamiento en todo este proceso, dándome aliento cada vez que quise tirar la toalla.

A Camila Castillo, mi incondicional amiga, que desde el día que comenzó esta aventura de volver a estudiar se emocionó tanto como yo. Si bien, a mitad de este camino se hizo infinita sé que me acompañó en cada uno de los desafíos que se me presentaron.

A todos quienes me acompañaron en la universidad, mis amigas Dani, Noe, Karen y Grace a quienes recuerdo con mucho cariño. A todos los profesores que fueron parte de este camino y en particular a mi profesor guía Juan Pablo Inostroza a quien le agradeceré siempre la entrega de sus conocimientos y la ayuda que me prestó al realizar este trabajo

Y Finalmente agradecer a mis hijos Gastón y Luckas, la razón principal de estar en esta situación. Para que el día de mañana sepan que son capaces de esto y mucho más.

RESUMEN

El presente trabajo analiza el caso de una empresa de tamaño mediano, comercializadora de equipos e instrumentos de seguridad especializada ubicada en la región metropolitana de Santiago, la cual no cuenta con un sistema de gestión de la calidad implementado como base de sus procesos productivos.

El objetivo del presente trabajo de título es realizar una evaluación de la situación actual del departamento de licitaciones de la empresa, sus procesos productivos, y posteriormente elaborar una propuesta de sistema de gestión de la calidad para que en un futuro la empresa pueda mejorar su producción.

Para esto se desarrolló un análisis de propuestas comerciales públicas donde se consideran los criterios de evaluación, observar el imparto de la falta de cumplimiento de certificación con un diagnóstico para definir el cumplimiento durante el año 2023 y 2024 y en base a los resultados, preparar una propuesta de mejora a los procesos.

KEYWORDS: LICITACIÓN - MERCADO PÚBLICO – CRITERIO DE EVALUACIÓN – MEJORA CONTINUA

INDICE

SIGLAS 6

INTRODUCCION 7

1 CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN: 8

1.1 VISION 8

1.2 MISION 8

1.3 UBICACIÓN GEOGRAFICA..... 8

2 OBJETIVOS 8

2.1 OBJETIVO GENERAL 8

2.2 OBJETIVO ESPECIFICO 1 9

2.3 OBJETIVO ESPECIFICO 2..... 9

2.4 OBJETIVO ESPECIFICO 3..... 9

3 ALCANCE 9

4 LIMITACIONES 9

5 METODOLOGIA 9

6 JUSTIFICACION DE LA PROPUESTA..... 9

6.1 IMPLEMENTACIÓN 5W + 1H 11

CAPITULO 1: PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES..... 12

7 PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES..... 13

7.1 OBJETIVO 1: 13

7.1.1 ACTIVIDADES: 13

7.1.2 HERRAMIENTA DE MEDICIÓN..... 13

7.2 OBJETIVO 2: 13

7.2.1 ACTIVIDADES: 13

7.2.2 HERRAMIENTA DE MEDICIÓN..... 13

7.3 OBJETIVO 3: 13

7.3.1 ACTIVIDADES: 13

7.3.2 HERRAMIENTA DE MEDICIÓN..... 14

8 CRONOGRAMA DE LAS ACTIVIDADES 14

CAPITULO 2: DIAGNÓSTICO SOBRE EL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA EVALUANDO
LOS PROCEDIMIENTOS Y REGISTROS ASOCIADOS AL ÁREA DE LICITACIONES EN EL
CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN..... 15

9 MAPEO DE PROCESOS 16

9.1 IDENTIFICACIÓN DE PROPUESTAS. 16

9.2 EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE PROPUESTAS..... 17

9.3 ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS. 18

10 CLASIFICACIÓN DE PROCESOS POR CRITICIDAD..... 19

11 CHEQUEO DE DOCUMENTACIÓN, INFORMES Y AUDITORIAS..... 19

11.1 ANÁLISIS DE LICITACIÓN..... 19

11.2 CARTA TIPO 20

12 ENTREVISTAS CON EL PERSONAL DEL ÁREA DE LICITACIONES..... 21

CAPITULO 3: ELABORAR UN ESTUDIO DE PROPUESTAS PÚBLICAS DEL PERIODO 2023-2024 EN DONDE LA ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS SEA UN CRITERIO DE EVALUACIÓN PARA LA ADJUDICACIÓN. 23

13 ANÁLISIS DE PARETO 24

14 DIAGRAMA DE CAUSA – EFECTO 24

14.1 MÉTODO: ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y ESTABLECER RETROALIMENTACIÓN SISTEMÁTICA 25

14.2 MANO DE OBRA: CAPACITACIÓN AL PERSONAL EN INTERPRETACIÓN DE BASES Y USO DE PLATAFORMAS 25

14.3 MÁQUINAS Y MEDICIÓN: IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PARA AUTOMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS 25

CAPITULO 4: ESQUEMA GENERAL DE MEJORAS Y ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS EN EL ÁREA DE LICITACIONES..... 26

15 CICLO DE DEMING 27

15.1 PLANIFICAR (P)..... 27

15.2 HACER (D) 27

15.3 VERIFICAR (C)..... 28

15.4 ACTUAR (A)..... 28

17 MATRIZ DE CUMPLIMIENTO Y ANÁLISIS DE CAPACIDAD DE PROCESOS. .. 29

17.1 MATRIZ DE CUMPLIMIENTO 29

17.2 ANÁLISIS DE CAPACIDAD DE PROCESOS 30

18 PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE MANUAL DE PROCEDIMIENTO 30

18.1 INDICADORES DE DESEMPEÑO (KPI) 30

18.1.1 TASA DE PROPUESTAS ENVIADAS A TIEMPO 31

18.1.2 REDUCCIÓN DE ERRORES EN PROPUESTAS 31

18.1.3 TASA DE ÉXITO EN LICITACIONES 31

18.1.4 NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO 31

19 PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN QUE INCLUYA PLAZOS, RESPONSABLES Y MÉTRICAS DE SEGUIMIENTO..... 31

20 RESULTADOS ESPERADOS 31

21 COSTOS DE IMPLEMENTACION DE MEJORAS..... 32

21.1 IMPLEMENTACION DE TECNOLOGIA 32

21.2 ESTANDARIZACION DE PROCESOS Y RETROALIMENTACION DE RESULTADOS 33

21.3 TOTAL DE LOS COSTOS DE IMPLEMENTACION DE MEJORAS 33

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. 34

22 CONCLUSIONES..... 34

23 RECOMENDACIONES..... 36

BIBLIOGRAFIA 37

ANEXOS 38

SIGLAS

SpA	:	Sociedad por acciones
5W+1H	:	Método 5 porqués y 1 cómo
KPI	:	Key Performance Indicator (Indicadores Clave de Desempeño)
ETC.	:	Etcétera
PDCA	:	Plan-Do-Check-Act.
ISO	:	Norma internacional
%	:	Porcentaje
Nº	:	Número
≥	:	Mayor o igual
≤	:	Menor o igual

INTRODUCCION

La gestión eficiente de procesos internos es clave para la competitividad de cualquier organización. La presente investigación surge a partir de la necesidad de optimizar la gestión de procesos internos en el área de licitaciones de la empresa Hemiscan SpA, dedicada a la comercialización de equipamiento de seguridad. En ella se ha identificado que la falta de estandarización en los procedimientos genera un impacto negativo en la competitividad frente a propuestas comerciales del sistema público, situación que motiva el desarrollo de este trabajo de título.

La mejora continua en la gestión de procesos internos es un desafío constante para las empresas que compiten mediante compras públicas, por lo que este trabajo se centra en analizar las causas principales que limitan la gestión de las licitaciones y en identificar áreas críticas de mejora a través del uso de herramientas analíticas y metodologías de mejora continua. Con esto se busca proponer soluciones prácticas que permitan optimizar los procesos clave en el área de licitaciones, reduciendo errores y aumentando la eficiencia en la preparación de propuestas.

La investigación se desarrolla en el contexto de un entorno empresarial dinámico y altamente regulado, en el que la capacidad de adaptación y la mejora continua son esenciales para mantenerse competitivo. Por lo tanto, el análisis y las propuestas que se generen en este trabajo buscan no solo resolver los problemas actuales, sino también establecer una base sólida para el crecimiento sostenible y la consolidación de Hemiscan SpA en su nicho de mercado.

1 CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN:

Hemiscan SpA. Empresa perteneciente al Holding Hemisferio Sur, es una empresa comercializadora de equipamiento e implementos de seguridad especializada. Dando soluciones a necesidades y situaciones que atentan contra la seguridad de establecimientos, aeropuertos, pasos fronterizos, oficinas, vehículos y personas.

1.1 VISION

Hemiscan SpA. Quiere ser reconocidos como empresa líder en proveer equipos, insumos y prendas de seguridad, diseñados con estándares de excelencia, y proporcionar un servicio técnico eficaz para asegurar el correcto funcionamiento de los equipos, insumos y prendas de seguridad que comercializamos.

1.2 MISION

Para Hemiscan SpA. Su pasión es entregar a nuestros clientes soluciones innovadoras, las cuales cumplan más allá de sus expectativas, acompañándolas en el proceso de implementación y operación de nuestros equipos.

1.3 UBICACIÓN GEOGRAFICA

Hemiscan SpA. Se encuentra ubicado en Av. Francisco Bilbao N° 2809, comuna de Providencia en la región Metropolitana.



Figura 0-1: Referencia geográfica de la ubicación de Hemiscan SpA.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar el impacto que genera la falta de estandarización de procesos comerciales en una empresa comercializadora de equipamiento de seguridad y su influencia en la competitividad frente a propuestas comerciales del sistema público.

2.2 OBJETIVO ESPECIFICO 1

Realizar un diagnóstico sobre el estado actual de una empresa evaluando los procedimientos y registros asociados al área de licitaciones en el contexto de la organización.

2.3 OBJETIVO ESPECIFICO 2

Elaborar un estudio de propuestas públicas del periodo 2023-2024 en donde la estandarización de procesos sea un criterio de evaluación para la adjudicación.

2.4 OBJETIVO ESPECIFICO 3

Generar un esquema general de mejoras y estandarización de los procesos internos en el área de licitaciones para lograr una alta competitividad en el mercado.

3 ALCANCE

El proyecto se enfocará en el área de licitaciones, perteneciente a la gerencia comercial de Hemiscan SpA., con el objetivo de estandarizar los procesos internos del departamento para optimizar la gestión de licitaciones públicas y alcanzar mejores resultados en las propuestas comerciales.

4 LIMITACIONES

- Acceso a especificaciones técnicas del oferente.
- Manejo de criterios de evaluación de las licitaciones públicas.

5 METODOLOGIA

La metodología que se utilizara en este trabajo de título es mixta ya que se busca comprender las dinámicas internas y los problemas operativos dentro de la organización vistos desde el lado humano y analizar datos y resultados para sustentar las propuestas de mejora.

6 JUSTIFICACION DE LA PROPUESTA

Para realizar la justificación de la propuesta se realizó un análisis de las propuestas públicas con intención de participar del periodo 2023-2024. Se observa que de un total de 191 licitaciones publicadas en las que había opción de participar se gestionaron 27 generando una alta tasa de descarte de propuestas públicas.

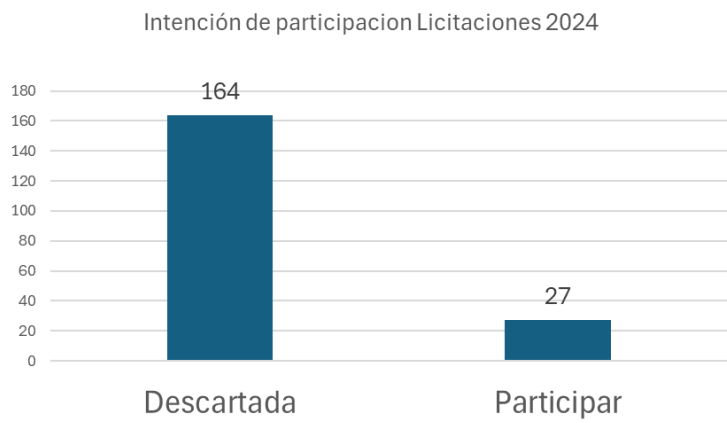


Gráfico 0-1: intención de participación Licitaciones 2024

Se realiza un análisis de las licitaciones públicas que fueron descartadas y se observa diversos criterios de descarte en la participación.

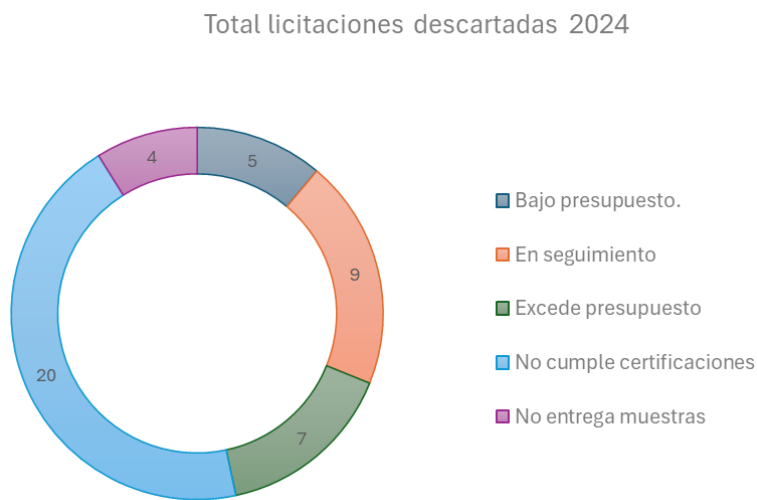


Gráfico 0-2: Total licitaciones descartadas 2024

Posterior al análisis de las propuestas publicas descartadas y sus criterios de descarte, se utilizó la herramienta 5W + 1H con el fin de identificar la problemática y planificar sus soluciones.

6.1 IMPLEMENTACIÓN 5W + 1H

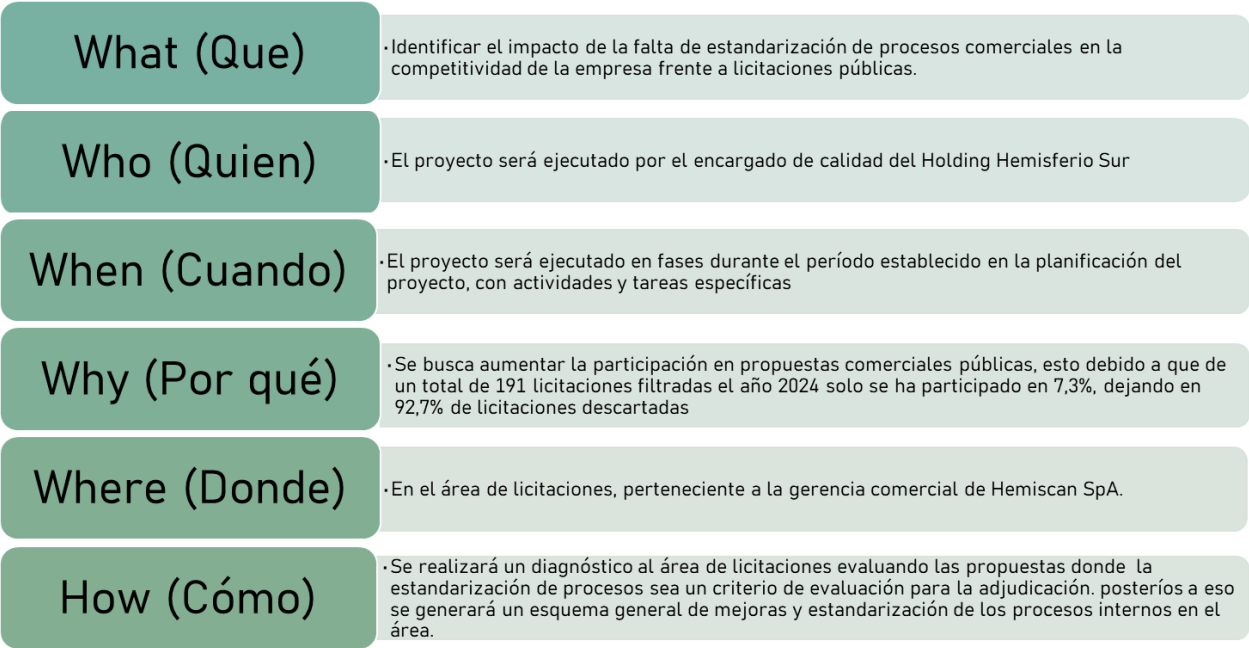


Figura 0-2: Diagrama 5W + 1H

CAPITULO 1: PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

7 PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

7.1 OBJETIVO 1:

Realizar un diagnóstico sobre el estado actual de una empresa evaluando los procedimientos y registros asociados al área de licitaciones en el contexto de la organización.

7.1.1 ACTIVIDADES:

- Revisar y mapear los procesos clave del área de licitaciones.
- Identificar los registros que se utilizan en cada proceso (documentación, informes, auditorías).
- Realizar entrevistas con el personal encargado de estos procesos para entender cómo se gestionan actualmente.

7.1.2 HERRAMIENTA DE MEDICIÓN

- Mapeo de procesos para representar gráficamente los flujos de trabajo.
- Chequeo de documentación, informes y auditorías
- Entrevistas con el personal del área de licitaciones

7.2 OBJETIVO 2:

Elaborar un estudio de propuestas públicas del periodo 2022-2024 en donde la estandarización de procesos sea un criterio de evaluación para la adjudicación.

7.2.1 ACTIVIDADES:

- Recopilar y analizar propuestas públicas en las que la estandarización de procesos fue un criterio de evaluación clave.
- Identificar tendencias clave y compararlas con las prácticas actuales de la empresa.
- Evaluar cómo la empresa se compara con los competidores en términos de estandarización de procesos.

7.2.2 HERRAMIENTA DE MEDICIÓN

- Análisis de Pareto para identificar las causas más importantes de rechazo o aprobación en las propuestas públicas.
- Análisis de datos históricos para analizar los datos cuantitativos recolectados.

7.3 OBJETIVO 3:

Generar un esquema general de mejoras y estandarización de los procesos internos en el área de licitaciones para lograr una alta competitividad en el mercado.

7.3.1 ACTIVIDADES:

- Identificar los procesos de mayor criticidad a partir del diagnóstico del área y el estudio de las propuestas.
- Proponer mejoras específicas para los procesos más relevantes, diseñando una propuesta de manual de procedimientos estandarizado que incluya las etapas del proceso de licitaciones, roles y responsables.
- Crear un plan de acción básico que incluya plazos, responsables y métricas de seguimiento (KPI).

7.3.2 HERRAMIENTA DE MEDICIÓN

- Ciclo de Deming para estructurar las mejoras de manera sistemática.
- Diagrama de Ishikawa para organizar las causas de los problemas identificados en los procesos.
- Utilizar matriz de cumplimiento y análisis de capacidad de procesos para medir la efectividad de las mejoras propuestas.

8 CRONOGRAMA DE LAS ACTIVIDADES

Tarea	Octubre					Noviembre					Diciembre		
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13
Revisar y mapear los procesos clave del área de licitaciones.													
Identificar los registros que se utilizan en cada proceso (documentación, informes, auditorías).													
Identificar los procesos de mayor criticidad a partir del diagnóstico del área y el estudio de las propuestas.													
Realizar entrevistas con el personal encargado de estos procesos para entender cómo se gestionan actualmente.													
Recopilar y analizar propuestas públicas en las que la estandarización de procesos fue un criterio de evaluación clave.													
Identificar tendencias clave y compararlas con las prácticas actuales de la empresa.													
Evaluar cómo la empresa se compara con los competidores en términos de estandarización de procesos.													
Crear un plan de acción básico que incluya plazos, responsables y métricas de seguimiento (KPI)													
Proponer mejoras específicas para los procesos más relevantes, diseñando una propuesta de manual de procedimientos estandarizado que incluya las etapas del proceso de licitaciones, roles y responsables.													

Tabla 1-1: Carta Gantt de actividades

CAPITULO 2: DIAGNÓSTICO SOBRE EL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA
EVALUANDO LOS PROCEDIMIENTOS Y REGISTROS ASOCIADOS AL ÁREA
DE LICITACIONES EN EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN.

9 MAPEO DE PROCESOS

Se realiza un diagrama de flujo de proceso de revisión y ejecución de las propuestas públicas, de las cuales se identifican 3 segmentos estratégicos.

- Identificación de propuestas
- Evaluación y planificación de propuestas
- Elaboración y presentación de propuestas.

9.1 IDENTIFICACIÓN DE PROPUESTAS.

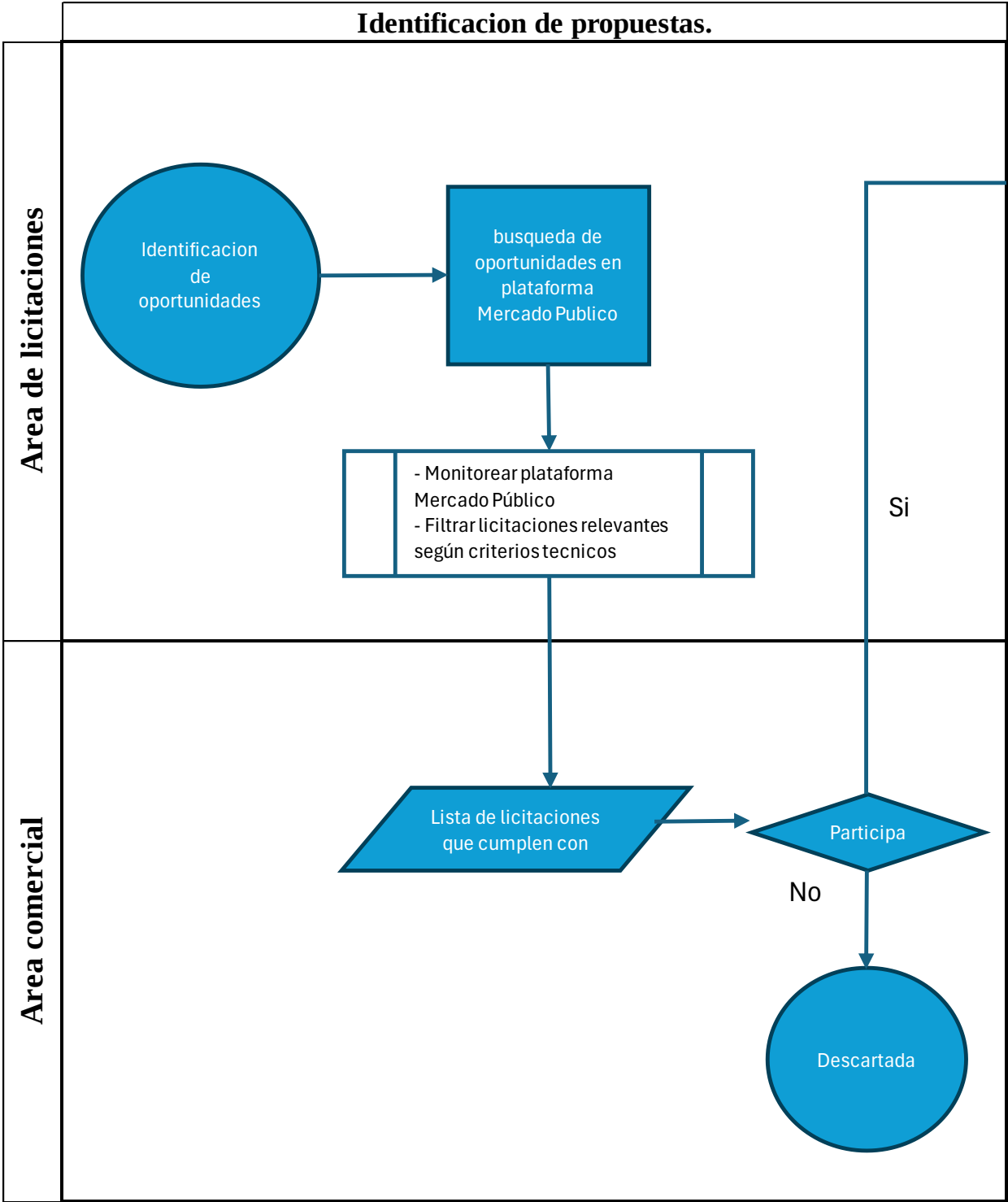


Figura 2-1: Diagrama de flujo matricial para identificación de propuestas

9.2 EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE PROPUESTAS

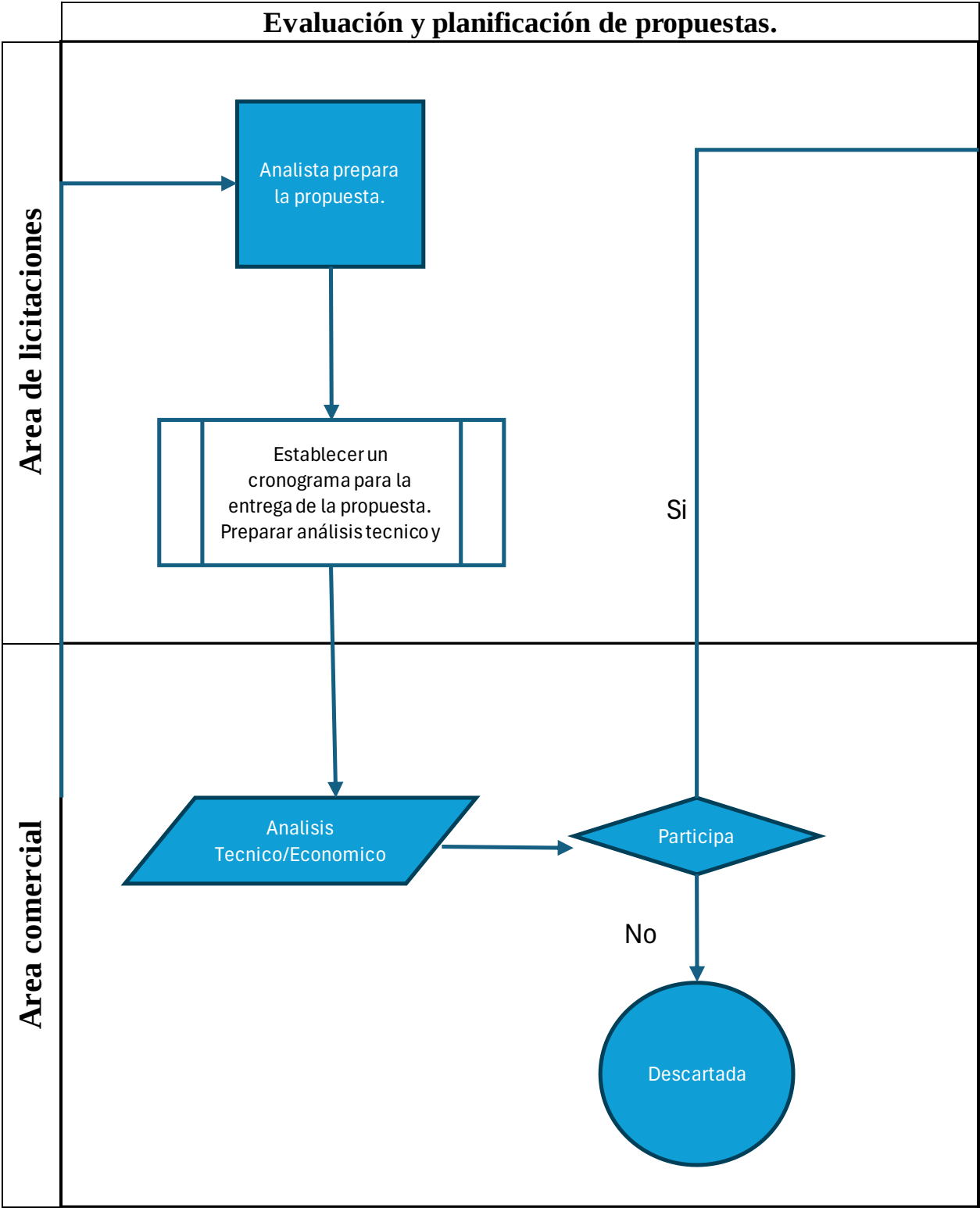


Figura 2-2: Diagrama de flujo matricial para Evaluación y planificación de propuestas

9.3 ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS.

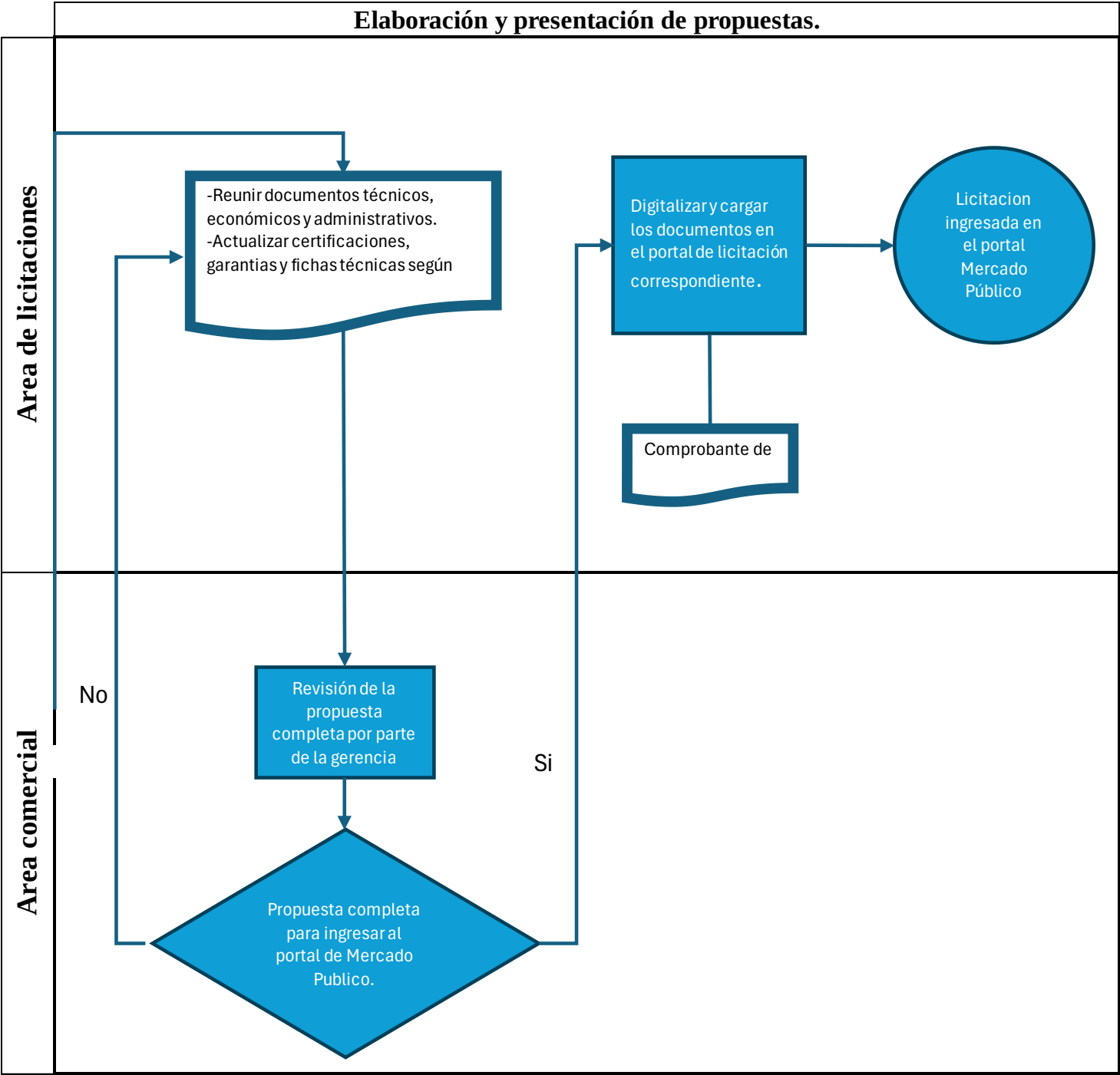


Figura 2-3: Diagrama de flujo matricial para Elaboración y presentación de propuestas

10 CLASIFICACIÓN DE PROCESOS POR CRITICIDAD

Proceso	Impacto	Criticidad	Razón	Tareas clave
Evaluación Preliminar	5	Alta	Determina viabilidad y evita pérdida de recursos.	Revisión de bases de licitación, viabilidad técnica y económica.
Elaboración de la Propuesta	5	Alta	Define la calidad y competitividad de la oferta.	Preparación de análisis técnico, económico y administrativo.
Presentación de la Propuesta	5	Alta	Garantiza la participación formal en la licitación.	Digitalización y envío, verificación de requisitos de carga.
Identificación de Oportunidades	3	Media	Filtra licitaciones relevantes para optimizar recursos.	Monitoreo de plataformas de licitación, filtrado de oportunidades.
Revisión y Ajuste	3	Media	Aumenta la precisión y cumplimiento de la propuesta.	Revisión de las propuestas técnica y económica, validación interna.
Seguimiento de Resultados	1	Baja	Mejora el aprendizaje para futuras licitaciones.	Monitoreo de resultados, registro de aprendizajes.
Ejecución Post-Adjudicación	1	Baja	Asegura cumplimiento contractual, pero no afecta el resultado inicial.	cierre administrativo.

Tabla 2-1: Clasificación de procesos por criticidad”

Luego de realizar el diagnóstico del área de licitaciones se realiza la clasificación de criticidad de los procesos lo que puede garantizar la competitividad y cumplimiento en una propuesta.

11 CHEQUEO DE DOCUMENTACIÓN, INFORMES Y AUDITORIAS

Se realiza una revisión de documentación al área de licitaciones con el fin de verificar como se identifica la información clave de una licitación pública para pasar la información al área comercial y determinar su participación.

11.1 ANÁLISIS DE LICITACIÓN.

Se ocupa un formato de planilla Excel donde se incluye la información de más relevancia para evaluar la participación en las propuestas

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
1																
2	ANÁLISIS DE LICITACIONES 2024															
3	Establecimiento:				Fecha Publicación:				CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
4	Fecha de Cierre:				Boleta Seriedad de Oferta:											
5	ID LICITACIÓN:				Boleta Fiel Cumplimiento:											
6	Periodo Contrato:				Muestras:											
7	RUT				Fecha Término Preguntas:				0%							
8	Licitación Anterior:				Validez de la Oferta:											
9	Presupuesto				Fecha Adjudicación:											
10																
11																
12																
13																
14																
15	Nº Item	Código Hospital	Descripción CLIENTE	U. de Medida	Cant.	Competencia		Último Oferta HEMISUR		Precio Confirmado	Total Ofertado	Marca	Código			
16						Marca	Precio	Año	Precio							
17																
18											TOTAL NETO	\$ -				
19											IVA	\$ -				
20											Total con IVA	\$ -				
21																
22																

Figura 2-4: Planilla Excel para Análisis de licitación

11.2 CARTA TIPO

Archivo Word utilizado para complementar las propuestas con requerimiento solicitados por los clientes en las bases de licitación como lo son el plazo de entrega, calidad de los productos, etc.



Formato carta tipo

ID

Sin otro particular, se despide atentamente.

Representante Legal ~~Hemiscan SpA~~

SANTIAGO, de 2024

Figura 2-5: Documento formato de Carta Tipo

El área de licitación no cuenta con un formato de informe implementado y al no tener auditorías realizadas previamente, tampoco cuenta con un formato para ello.

12 ENTREVISTAS CON EL PERSONAL DEL ÁREA DE LICITACIONES.

Con el objetivo de comprender los procesos y practicas asociadas al área de licitaciones desde la búsqueda de propuestas hasta la carga de la oferta final en el portal, se llevaron a cabo 2 entrevistas el día 29 de octubre de 2024 (Ver anexo N°1 “Entrevista Analista de licitaciones y Anexo N°2 “Entrevista Encargado de licitaciones”)

Previo a las entrevistas, se generó un formato tipo de entrevista al personal por parte del área de calidad del Holding Hemisferio Sur y de las cuales se obtuvo la siguiente información.

Pregunta	Análisis
¿Cómo identifican nuevas oportunidades de licitación?	Ambos indican que la búsqueda de licitación se hace de forma manual a través del portal de Mercado Público con una frecuencia de 1 vez al día.
¿Qué criterios utilizan para determinar si una licitación es relevante para la empresa?	El criterio principal es el cumplimiento de especificaciones técnicas de la licitación. Si bien ellos no son especialistas comerciales ya saben identificar algunos criterios.
¿Existen herramientas o sistemas automatizados que utilicen para este proceso?	No utilizan herramientas de identificación de licitaciones.
¿Cómo organizan las tareas para preparar una propuesta?	Ambos utilizan el cronograma de las propuestas, pero el analista indica que hay veces que no se cumplen los plazos
¿Qué tipo de documentos consideran más complicados de reunir o preparar?	Ambos identifican a la información económica como la que más demoran en reunir e indican que hay veces que llega 30 minutos antes del cierre de la propuesta.
¿Suelen cumplir con los plazos internos establecidos?	Ambos indican casi siempre.
¿Quién revisa y valida las propuestas antes de enviarlas?	El encargado de licitaciones. El analista indica que no la frecuencia de revisión al contrario de lo que indica el encargado que menciona hacerlo siempre.
¿Qué problemas suelen surgir al cargar las propuestas en las plataformas?	Documentos faltantes y Problemas técnicos en la plataforma. El analista indica que en el último tiempo las fallas del portal han sido frecuentes.
¿Cómo monitorean los resultados de las licitaciones presentadas?	Revisión a través del portal. Hay discordancia en la frecuencia de revisión ya que el analista indica que se realiza 3 veces al mes aproximadamente y el encargado del área dice que es 2 veces a la semana.
¿Qué tan seguido reciben retroalimentación de las propuestas no adjudicadas?	No reciben retroalimentación.
¿qué áreas del proceso de licitaciones necesitan mayor mejora?	Se identifica la búsqueda y seguimiento y la coordinación con otras áreas como lo más crítico del proceso.

¿Qué herramientas o recursos adicionales te ayudarían a gestionar mejor las propuestas?	Ambos identifican herramientas de búsqueda de licitación como mejora importante del proceso. El encargado responde que consultó por la implementación, pero le indicaron que no hay presupuesto disponible.
¿Sientes que la comunicación entre áreas es efectiva para cumplir con los requisitos de las propuestas?	Ambos identifican que debe mejorar la comunicación entre las áreas involucradas.

Tabla 2-2: Análisis de respuestas entrevistas al personal

Si bien hay discordancia con algunas respuestas del personal del área de licitaciones, ambos identifican como problemática la búsqueda y seguimiento de las propuestas y la comunicación con el área comercial, retrasando el ingreso en las propuestas.

CAPITULO 3: ELABORAR UN ESTUDIO DE PROPUESTAS PÚBLICAS DEL PERIODO 2023-2024 EN DONDE LA ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS SEA UN CRITERIO DE EVALUACIÓN PARA LA ADJUDICACIÓN.

13 ANÁLISIS DE PARETO

Se realiza diagrama de Pareto para analizar y categorizar los distintos criterios de descarte de licitaciones públicas y como esto impacta económicamente al crecimiento de la empresa considerando datos del periodo 2023-2024.

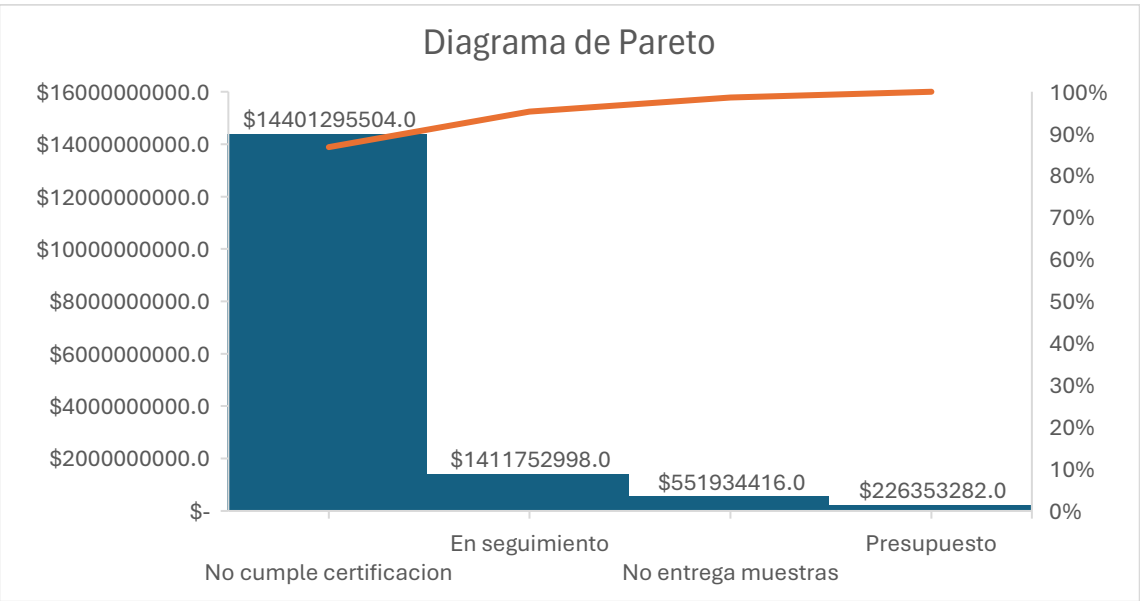


Gráfico 3-1: Diagrama de Pareto Descarte de licitaciones

En él se observa un alto impacto financiero a causa del incumplimiento de certificación que equivale al 86,8% del monto total perdido por descarte de participación. Motivo por el cual se priorizará la intervención para reducir el impacto.

14 DIAGRAMA DE CAUSA – EFECTO

Se desarrolla un análisis de causa – efecto utilizando diagrama de Ishikawa con el fin de identificar los diversos factores que conllevan a la no participación en licitaciones públicas.



Figura 3-1: Diagrama de Ishikawa “Problemas de gestión de licitaciones”

Tras este análisis se identifican 3 áreas críticas que están directamente vinculadas con puntos de la norma ISO 9001:2015, destacando el cómo la implementación de soluciones puede fortalecer el sistema de gestión de calidad, cumplir con los requisitos normativos y mejorar los resultados organizacionales.

14.1 MÉTODO: ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y ESTABLECER RETROALIMENTACIÓN SISTEMÁTICA

La estandarización de procesos minimiza la variabilidad y errores en la preparación de licitaciones. La retroalimentación sobre licitaciones descartadas o no adjudicadas permite identificar patrones de fracaso y corregirlos en futuras propuestas junto a los proveedores para el cumplimiento de certificación. Este problema está asociado al punto 4.4 de la norma ISO 9001:2015 “Sistema de gestión de la calidad y sus procesos” y de implementar la retroalimentación en el proceso se puede obtener un 20% de eficacia operativa.

14.2 MANO DE OBRA: CAPACITACIÓN AL PERSONAL EN INTERPRETACIÓN DE BASES Y USO DE PLATAFORMAS

El personal capacitado podrá interpretar mejor las bases de licitación, ajustándose a los requisitos. Así, con un conocimiento adecuado de la plataforma y su documentación se reducirá el tiempo dedicado a tareas operativas. Mejora asociada al punto 7.2 de la norma ISO 9001:2015 “Competencia” y si se logra capacitar al personal se conseguirá un incremento del 25% en la tasa de éxito en la adjudicación al presentar propuestas más competitivas.

14.3 MÁQUINAS Y MEDICIÓN: IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PARA AUTOMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Las herramientas automatizadas pueden reducir el tiempo dedicado a tareas repetitivas, como la búsqueda de oportunidades. La creación de bases de datos históricas permitirá identificar tendencias y tomar decisiones estratégicas informadas. Si se implementa una herramienta automatizada al proceso de búsqueda de oportunidades se puede incrementar en un 40% la efectividad de pesquisa. Optimizando así el análisis y toma de decisiones frente a nuevas oportunidades de acuerdo con el punto 7.1.3 de la norma ISO 9001:2015 “infraestructura”.

**CAPITULO 4: ESQUEMA GENERAL DE MEJORAS Y ESTANDARIZACIÓN DE
LOS PROCESOS INTERNOS EN EL ÁREA DE LICITACIONES.**

15 CICLO DE DEMING

El Ciclo de Deming, también conocido como PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), es una herramienta de mejora continua en la gestión de procesos. Con ella se pueden identificar problemas, implementar soluciones y evaluar resultados para asegurar una mejora constante. Este ciclo puede integrarse perfectamente al marco de la ISO 9001:2015, ya que esta norma se basa en la mejora continua y la gestión de calidad.

15.1 PLANIFICAR (P)

Objetivo: Reducir las principales causas de rechazo en licitaciones públicas mediante estandarización de procesos, capacitación del personal y automatización tecnológica.

Diagnóstico: Problemas identificados:

- Incumplimiento de certificaciones (86.8% del impacto financiero).
- Falta de estandarización de procesos internos.
- Baja capacitación del personal en interpretación de bases y plataformas.
- Ausencia de herramientas tecnológicas para búsqueda y gestión.

Áreas críticas:

- Método: Procesos no estandarizados y sin retroalimentación.
- Mano de obra: Personal con competencias parciales.
- Maquinas: Carencia de automatización en procesos clave.

Plan de acción:

- Crear manuales de procesos estandarizados y flujos de trabajo.
- Diseñar e implementar un programa de capacitación enfocado en competencias críticas.
- Adquirir e implementar software para automatización y análisis de datos.
- Establecer KPI claros para monitorear las mejoras.

15.2 HACER (D)

Estandarización:

- Diseñar procedimientos documentados para las etapas críticas del proceso de licitaciones (identificación, evaluación y preparación).
- Implementar un Checklist obligatorio para verificar requisitos antes del envío de propuestas.

Capacitación:

- Realizar talleres prácticos sobre interpretación de bases de licitación y uso del portal de Mercado Público.
- Capacitar en el uso de nuevas herramientas tecnológicas implementadas.

Automatización:

- Implementar un software para la búsqueda de oportunidades de licitación y el seguimiento de resultados.
- Crear bases de datos históricas para identificar tendencias y mejorar la toma de decisiones.

Recolección de datos:

- Registrar tiempos, errores y resultados de las propuestas con el nuevo sistema

15.3 VERIFICAR (C)

Análisis de resultados:

- Comparar los indicadores actuales con los objetivos establecidos.
- Medir la efectividad de los procesos estandarizados y las herramientas implementadas.
- Evaluar la tasa de éxito en licitaciones y la reducción de errores.

Auditorías internas:

- Revisar la conformidad con los procedimientos documentados.
- Evaluar el cumplimiento de las competencias adquiridas por el personal.

Retroalimentación:

- Recopilar comentarios del personal sobre la utilidad de las capacitaciones y herramientas.

15.4 ACTUAR (A)

Acciones de mejora:

- Establecer estándares permanentes:
- Estandarizar los procesos y herramientas que demostraron ser efectivos.
- Documentar las mejores prácticas.

Corrección de desviaciones:

- Ajustar los procedimientos que no alcanzaron los resultados esperados.

- Reforzar la capacitación en áreas donde las competencias sigan siendo insuficientes.

Escalamiento:

- Extender la implementación de los procesos mejorados a todas las áreas involucradas en licitaciones.
- Incorporar nuevas métricas o mejorar las existentes para un seguimiento más robusto.

16 IMPLEMETACION DE MEJORAS PROPUESTAS

Una vez evaluadas las distintas oportunidades de mejoras propuestas en el ciclo PDCA se elabora una carta Gantt con las diversas actividades a realizar en el curso de 1 año. La cual se adjunta a este informe como Anexo N°5

17 MATRIZ DE CUMPLIMIENTO Y ANÁLISIS DE CAPACIDAD DE PROCESOS.

Con la implementación de esta matriz se analiza el estado actual de los procesos clave identificados en el informe respecto a los requisitos normativos y de cliente y se evalúa la capacidad actual de los procesos para cumplir los objetivos establecidos.

17.1 MATRIZ DE CUMPLIMIENTO

Proceso	Requisito/Norma	Cumple	Evidencia	Acciones Necesarias
Estandarización de procesos	ISO 9001: 7.5 Documentación	No	Falta de procedimientos documentados y estandarización.	Diseñar manuales de procesos e implementar flujos de trabajo claros.
Capacitación del personal	ISO 9001: 7.2 Competencia	Parcial	Solo el 50% del personal capacitado.	Crear un plan anual de capacitación orientado a las necesidades específicas del área.
Gestión de licitaciones	ISO 9001: 8.2 Requisitos del cliente	Parcial	Alto impacto por incumplimiento de certificaciones (86.8%).	Implementar un sistema de revisión previo al envío de licitaciones.
Retroalimentación de resultados	ISO 9001: 9.1 Monitoreo y medición	No	Faltan KPI definidos y reportes inconsistentes.	Diseñar un sistema de retroalimentación y seguimiento de propuestas no adjudicadas.
Automatización de procesos	ISO 9001: 7.1.3 Recursos para monitoreo y medición	No	No existen herramientas tecnológicas implementadas.	Adquirir e implementar software de automatización para búsqueda y seguimiento.

Tabla 4-1: Matriz de cumplimiento

17.2 ANÁLISIS DE CAPACIDAD DE PROCESOS

Proceso	Indicador	Valor Actual	Meta Deseada	Capacidad
Estandarización de procesos	Tasa de rechazo por incumplimiento (%)	86.8%	<60%	Insuficiente
Capacitación del personal	% de personal capacitado	50%	100%	Parcialmente capaz
Gestión de licitaciones	Tasa de éxito en licitaciones (%)	14.1%	>30%	Insuficiente
Retroalimentación de resultados	Frecuencia de retroalimentación	Nula	Mensual	Insuficiente
Automatización de procesos	Tiempo promedio de preparación (días)	15	<10	Insuficiente

Tabla 4-2: Matriz de Análisis de Capacidad de Procesos

18 PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE MANUAL DE PROCEDIMIENTO

En base a lo analizado anteriormente se genera una propuesta de indicadores de desempeño (KPI) con los cuales se hará seguimiento a cada uno de los puntos en los que se busca generar mejora continua dentro de la organización junto con la presentación de una propuesta de manual de procedimientos para el área de licitaciones el cual incluye lineamientos y pasos estandarizados. (Ver Anexo N°3 Propuesta de manual de procedimiento).

18.1 INDICADORES DE DESEMPEÑO (KPI)

Tasa de propuestas enviadas a tiempo $\left(\frac{\text{Nº de propuestas enviadas a tiempo}}{\text{Total de propuestas enviadas}} \right) \times 100$

Reducción de errores en propuestas $\left(\frac{\text{Nº de propuestas con errores detectados}}{\text{Total de propuestas enviadas}} \right) \times 100$

Tasa de éxito en licitaciones $\left(\frac{\text{Nº de licitaciones adjudicadas}}{\text{total de licitaciones ofertadas}} \right) \times 100$

Nivel de satisfacción del cliente interno $\left(\frac{\text{Suma puntuaciones obtenidas}}{\text{puntuación total posible}} \right) \times 100$

Tabla 4-3: Indicadores de desempeño

18.1.1 TASA DE PROPUESTAS ENVIADAS A TIEMPO

Este indicador permitirá generar dentro de la organización una baja en la tasa de descarte en la participación de licitación mediante la entrega oportuna de información por parte de las áreas involucradas en el negocio. Se busca cumplir una Meta $\geq 95\%$.

18.1.2 REDUCCIÓN DE ERRORES EN PROPUESTAS

Este indicador permitirá reducir el descarte de licitación por incumplimiento propios de la falta de información o información errónea dentro de la propuesta comercial. Se busca cumplir con una Meta de $\leq 5\%$ de descarte por error.

18.1.3 TASA DE ÉXITO EN LICITACIONES

Con este indicador se busca evidenciar que la implementación de mejoras en el área de licitaciones aumentará la tasa de aceptación de propuestas y adjudicaciones frente a la competencia, buscando con ella una Meta de $\geq 30\%$.

18.1.4 NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

Con este indicador se busca evidenciar la mejora de los canales de comunicación con las áreas involucradas en las distintas propuestas. Generando una comunicación efectiva para el cumplimiento de las propuestas. Se busca cumplir una Meta de $\geq 60\%$.

19 PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN QUE INCLUYA PLAZOS, RESPONSABLES Y MÉTRICAS DE SEGUIMIENTO.

Se genera una propuesta de Plan de acción para el área de licitación con el cual se busca incrementar la eficiencia operativa de los procesos dentro del área. (Ver anexo N°4 Propuesta de plan de acción)

20 RESULTADOS ESPERADOS

De acuerdo con los objetivos específicos planteados. Se vincularon con las mejoras propuestas dentro de este trabajo de título y se evalúa el cumplimiento de cada uno.

Objetivo específico	Resultados
Realizar un diagnóstico sobre el estado actual de los procedimientos y registros asociados al área de licitaciones.	Se identificaron deficiencias en procesos críticos, como la falta de estandarización y ausencia de herramientas tecnológicas.
	Entrevistas al personal revelaron problemas en la organización y cumplimiento de plazos internos.
	Análisis de documentos mostró carencias en registros y auditorías.
Elaborar un estudio de propuestas públicas del período 2023-2024 en donde la estandarización de procesos sea un criterio de evaluación.	El análisis de Pareto reveló que el 86.8% de las licitaciones no adjudicadas se debió al incumplimiento de certificaciones.
	Se analizaron tendencias en las licitaciones, mostrando una relación directa entre la falta de estandarización y los rechazos y como se asocian a la norma ISO 9001:2015
Generar un esquema general de mejoras y estandarización de los procesos internos en el área de licitaciones.	Se propuso un manual de procedimientos y flujos documentados para mejorar la eficiencia.
	Implementación de herramientas tecnológicas como software para automatizar tareas repetitivas.
	Diseño de KPIs para medir la tasa de propuestas exitosas y reducir errores en las mismas.

Tabla 4-3: Resumen cumplimiento de objetivos específicos

Los resultados obtenidos cumplen con el objetivo de proporcionar datos claros y cuantificables sobre los factores que afectan el éxito en las licitaciones, permitiendo enfocar los esfuerzos en las áreas más relevantes para mejorar la competitividad en el mercado objetivo desde la base del cumplimiento de la normativa ISO 9001:2015.

Las soluciones propuestas, como la implementación de un manual de procedimientos estandarizado, programas de capacitación y herramientas tecnológicas, están diseñadas para abordar directamente las debilidades identificadas. Con esto no solo se busca estandarizar y optimizar los procesos internos, sino también mejorar la eficiencia operativa y la calidad de las propuestas presentadas en licitaciones públicas.

21 COSTOS DE IMPLEMENTACION DE MEJORAS

Para implementar las mejoras propuestas se ha generado un análisis de costos asociados a la implementación. De la que se desglosa la siguiente información.

21.1 IMPLEMENTACION DE TECNOLOGIA

Ítem	Valor anual con impuestos incluidos
Costos de licencia e implementación	\$18.000.000.-
Costos de Capacitación del personal	\$5.000.000.-
Total	\$23.000.000.-

Tabla 4-4: Costos de Implementación de Tecnología

21.2 ESTANDARIZACION DE PROCESOS Y RETROALIMENTACION DE RESULTADOS

Ítem	Valor anual con impuestos incluidos
Costos de Contratación de personal	\$18.000.000
Costos de Desarrollo e implementación de SGC (incluye capacitación al personal)	\$8.000.000.-
Total	\$26.000.000.-

Tabla 4-5: Costos de estandarización de procesos y retroalimentación de resultados

21.3 TOTAL DE LOS COSTOS DE IMPLEMENTACION DE MEJORAS

La suma total de los costos de implementación de mejoras para la gestión de licitaciones es de \$49.000.000.- impuestos incluidos y se espera que generen beneficios importantes en la eficiencia y productividad del área de licitaciones.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

22 CONCLUSIONES

En base al estudio realizado al área de licitaciones de Hemiscan SpA. Se evidencian varios problemas que afectan su desempeño en la gestión de licitaciones públicas. Los principales desafíos incluyen la falta de procesos estandarizados, una capacitación insuficiente del personal y la carencia de herramientas tecnológicas adecuadas. Estas debilidades han generado una alta tasa de rechazo en las propuestas, especialmente debido a incumplimientos en certificaciones, lo que representa el 86.8% de las pérdidas económicas relacionadas con descartes. Por ello, es esencial implementar soluciones integrales que permitan mejorar la gestión y aprovechar las oportunidades comerciales de manera más efectiva.

Con estas acciones enfocadas en las áreas más importantes, Hemiscan SpA. tiene la oportunidad de mejorar significativamente su desempeño en mercado público. Al adoptar procesos bien definidos, personal preparado y tecnología innovadora, no solo podrá reducir las causas de rechazo en las licitaciones, sino también mejorar la gestión de recursos, aumentar la satisfacción de los clientes y consolidar una posición competitiva más sólida en su sector.

La aplicación de estrategias de mejora continua, como el Ciclo de Deming, puede abordar estos puntos críticos de forma ordenada y eficiente. La estandarización de procesos ayudará a reducir errores y aumentar la consistencia en las propuestas, mientras que la capacitación fortalecerá las habilidades del equipo en la interpretación de bases de licitación y el uso de plataformas digitales. Asimismo, la implementación de herramientas tecnológicas optimizará tareas repetitivas, facilitará la administración de datos históricos y mejorará la toma de decisiones estratégicas, incrementando la eficiencia general del área.

La propuesta de estandarizar procedimientos, a través de manuales y checklists, permitirá que los procesos sean más consistentes y alineados con los requisitos de las licitaciones públicas. Además, la creación de bases de datos históricas y la utilización de indicadores clave de desempeño (KPI) permitirán monitorear el impacto de las mejoras implementadas y realizar ajustes estratégicos según sea necesario.

-Tasa de propuestas enviadas a tiempo: Meta $\geq 95\%$.

-Reducción de errores en propuestas: Meta de $\leq 5\%$.

-Tasa de éxito en licitaciones: Meta de $\geq 30\%$.

-Nivel de satisfacción del cliente interno: Meta de $\geq 60\%$.

Al lograr estos objetivos, podremos mejorar la eficiencia y efectividad de nuestros procesos, reducir errores y mejorar la satisfacción del cliente interno.

Con estas mejoras, Hemiscan SpA puede posicionarse como un competidor sólido en el mercado público, aprovechando al máximo las oportunidades comerciales, optimizando sus recursos y logrando una mayor satisfacción de sus clientes. La adopción de un enfoque sistemático y basado en datos garantizará la sostenibilidad de las mejoras a largo plazo.

23 RECOMENDACIONES

Como recomendación se hacen las siguientes observaciones:

-Priorizar la implementación de las acciones inmediatas propuestas en el manual de procedimiento, para abordar las deficiencias críticas en los procesos del área.

-Involucrar a todo el equipo de trabajo en las propuestas e implementar programas de formación orientados a fortalecer habilidades en la interpretación de bases de licitación y el manejo de herramientas tecnológicas.

-Mejorar la comunicación y coordinación entre las áreas de licitaciones y comercial para garantizar que se cumplan los plazos internos y los requisitos de las licitaciones mediante la implementación del KPI “Nivel de satisfacción del cliente interno” que busca lograr aumentar el cumplimiento en la carga de propuestas estableciendo reuniones regulares entre los departamentos para revisiones y ejecuciones.

BIBLIOGRAFIA

- Instituto Nacional de Normalización (Chile). Sistema de gestión de calidad – Requisitos NCh-ISO 9001:2015. Santiago, Chile: 2003. 12 p.
- Instituto Nacional de Normalización (Chile). Sistema de gestión de calidad – Requisitos NCh-ISO 9001:2015. Santiago, Chile: 2003. 16 p.
- ESG INNOVA GROUP. Blog especializado en gestión de calidad [en línea]. <<https://www.nueva-iso-9001-2015.com/7-2-competencia/>> [consulta: 12 diciembre 2024].

ANEXOS

ANEXO N°1: ENTREVISTA ANALISTA DE LICITACIONES

	Entrevista para Evaluar la Gestión de Propuestas en el Área de Licitaciones		
	Responsable		Pagina
	Revisión		Referencia
	Código		Fecha de emisión

Información General

- Nombre del Entrevistado: Daniel Valdés
- Puesto/Cargo: Analista de licitaciones
- Años de Experiencia en Licitaciones: 1
- Fecha de la Entrevista: 29 de octubre de 2024
- Entrevistador: Cristóbal Leiva

Objetivo de la Entrevista

Recolectar información sobre cómo el personal del área de licitaciones gestiona las propuestas, identificar fortalezas y debilidades en el proceso, y recopilar ideas para mejorar la eficiencia y estandarización de las actividades.

Sección 1: Identificación de Oportunidades

1. ¿Cómo identifican nuevas oportunidades de licitación?
 - o Plataformas utilizadas: Se revisa directo desde el portal de mercado público 1 vez al día. Se ingresan palabras claves en el buscador y se van filtrando de acuerdo a las especificaciones técnicas.
 - o Frecuencia de revisión: 1 vez al día
2. ¿Qué criterios utilizan para determinar si una licitación es relevante para la empresa?
 - o Técnica: Se verifican EETT para determinar si la licitación aplica a los productos que vendemos
 - o Económica: no verificamos eso en el área. Si cumple EETT se pasa de igual manera al área comercial y ellos definen si vamos o no.
 - o Otras: si somos invitados de manera directa se filtra de manera inmediata
3. ¿Existen herramientas o sistemas automatizados que utilicen para este proceso?
 - o Sí (especifique:)
 - o No X

	Entrevista para Evaluar la Gestión de Propuestas en el Área de Licitaciones		
	Responsable		Pagina
	Revisión		Referencia
	Código		Fecha de emisión

Sección 2: Preparación de Propuestas

4. ¿Cómo organizan las tareas para preparar una propuesta?
 - o Uso de cronogramas: Sí X No
 - o Coordinación con otras áreas: Frecuente X Ocasional Nunca
5. ¿Qué tipo de documentos consideran más complicados de reunir o preparar?
 - o Técnicos
 - o Administrativos
 - o X Económicos
 - o Comentarios adicionales: Siempre lo que demora más en llegar es el precio. A veces llega 30 minutos antes del cierre de la oferta
6. ¿Suelen cumplir con los plazos internos establecidos?
 - o Siempre
 - o X Casi siempre
 - o A veces
 - o Rara vez

Sección 3: Validación y Presentación

7. ¿Quién revisa y valida las propuestas antes de enviarlas?
 - o Responsable: El jefe (alude al encargado de licitaciones)
 - o Frecuencia: Siempre X A veces Nunca
8. ¿Qué problemas suelen surgir al cargar las propuestas en las plataformas?
 - o Formatos incorrectos
 - o X Documentos faltantes

	Entrevista para Evaluar la Gestión de Propuestas en el Área de Licitaciones		
	Responsable		Pagina
	Revisión		Referencia
	Código		Fecha de emisión

- o ☒ Problemas técnicos en la plataforma
- o Otros: Tratamos de tener la documentación con mucha anticipación pero hay veces que los documentos llegan tarde por el área técnica. También el portal este ultimo tiempo se ha caído mucho pero no podemos hacer nada por que eso es del gobierno.

Sección 4: Seguimiento y Resultados

- 9. ¿Cómo monitorean los resultados de las licitaciones presentadas?
 - o Sistema utilizado: Se revisa por el portal, buscamos una por una y verificamos en que estado está. Hay veces que nos encontramos que ya fue adjudicada y nunca nos damos cuenta.
 - o Frecuencia: 3 veces al mes (estimado)
- 10. ¿Qué tan seguido reciben retroalimentación de las propuestas no adjudicadas?
 - ☐ Siempre
 - ☐ A veces
 - ☒ Nunca

Sección 5: Percepción General

- 11. En tu opinión, ¿qué áreas del proceso de licitaciones necesitan mayor mejora?
 - En si necesitamos mejorar en todo el proceso, pero el más preocupante es el de la búsqueda y seguimiento. No tenemos tanto control como deberíamos.
- 12. ¿Qué herramientas o recursos adicionales te ayudarían a gestionar mejor las propuestas?
 - Sería ideal que tuviéramos un sistema que filtrara licitación de manera automática. Hay unos muy buenos en el mercado y nos serviría para llegar a más ofertas.
- 13. ¿Sientes que la comunicación entre áreas es efectiva para cumplir con los requisitos de las propuestas?
 - ☐ Sí

	Entrevista para Evaluar la Gestión de Propuestas en el Área de Licitaciones		
	Responsable		Pagina
	Revisión		Referencia
	Código		Fecha de emisión

- ☒ No
- Comentarios: El área comercial es nuestro talón de Aquiles, ellos retrasan la mayoría del proceso al demorar en la entrega de los precios finales.

Sección 6: Observaciones del Entrevistado

- Comentarios adicionales sobre la gestión de propuestas:

Seria muy bueno implementar mejoras al área, seria todo mucho más fácil si todo funcionara como debe ser.

ANEXO N°2: ENTREVISTA ENCARGADO DE LICITACIONES

	Entrevista para Evaluar la Gestión de Propuestas en el Área de Licitaciones		
	Responsable		Pagina
	Revisión		Referencia
	Código		Fecha de emisión

Información General

- Nombre del Entrevistado: Rolando Jerez
- Puesto/Cargo: Encargado de licitaciones
- Años de Experiencia en Licitaciones: 3
- Fecha de la Entrevista: 29 de octubre de 2024
- Entrevistador: Cristóbal Leiva

Objetivo de la Entrevista

Recolectar información sobre cómo el personal del área de licitaciones gestiona las propuestas, identificar fortalezas y debilidades en el proceso, y recopilar ideas para mejorar la eficiencia y estandarización de las actividades.

Sección 1: Identificación de Oportunidades

1. ¿Cómo identifican nuevas oportunidades de licitación?
 - o Plataformas utilizadas: Se busca directo desde el portal de mercado público mínimo 1 vez al día. Se ingresan palabras claves en el buscador y se van filtrando de acuerdo a las especificaciones técnicas.
 - o Frecuencia de revisión: 1 vez al día
2. ¿Qué criterios utilizan para determinar si una licitación es relevante para la empresa?
 - o Técnica: Se verifican las especificaciones técnicas de la licitación
 - o Económica: eso lo revisa el área comercial
 - o Otras:
3. ¿Existen herramientas o sistemas automatizados que utilicen para este proceso?
 - o Si (especifique:)
 - o No X

	Entrevista para Evaluar la Gestión de Propuestas en el Área de Licitaciones		
	Responsable		Pagina
	Revisión		Referencia
	Código		Fecha de emisión

Sección 2: Preparación de Propuestas

4. ¿Cómo organizan las tareas para preparar una propuesta?
 - o Uso de cronogramas: Sí X No
 - o Coordinación con otras áreas: X Frecuente Ocasional Nunca
5. ¿Qué tipo de documentos consideran más complicados de reunir o preparar?
 - o Técnicos
 - o Administrativos
 - o X Económicos
 - o Comentarios adicionales:
6. ¿Suelen cumplir con los plazos internos establecidos?
 - o Siempre
 - o X Casi siempre
 - o A veces
 - o Rara vez

Sección 3: Validación y Presentación

7. ¿Quién revisa y valida las propuestas antes de enviarlas?
 - o Responsable: Yo (alude al encargado de licitaciones)
 - o Frecuencia: X Siempre A veces Nunca
8. ¿Qué problemas suelen surgir al cargar las propuestas en las plataformas?
 - o Formatos incorrectos
 - o X Documentos faltantes
 - o X Problemas técnicos en la plataforma

	Entrevista para Evaluar la Gestión de Propuestas en el Área de Licitaciones		
	Responsable		Pagina
	Revisión		Referencia
	Código		Fecha de emisión

○ Otros:

Sección 4: Seguimiento y Resultados

9. ¿Cómo monitorean los resultados de las licitaciones presentadas?
- Sistema utilizado: Verificamos a través del portal de mercado publico. Se revisa el estatus de la oferta y se actualiza en una planilla Excel que manejo.

○ Frecuencia: 2 veces a la semana
10. ¿Qué tan seguido reciben retroalimentación de las propuestas no adjudicadas?
- ☐ Siempre

☐ A veces

☒ Nunca

Sección 5: Percepción General

11. En tu opinión, ¿qué áreas del proceso de licitaciones necesitan mayor mejora?
- El proceso de licitaciones es funcional por el momento, hay pequeñas cosas que podemos mejorar como la coordinación con los otros involucrados pero no hemos dejado abajo ninguna propuesta.
12. ¿Qué herramientas o recursos adicionales te ayudarían a gestionar mejor las propuestas?
- Hay buscadores de ofertas muy buenos, Daniel me envió información de uno la vez pasada pero la empresa dijo que no hay presupuesto aún para ello.
13. ¿Sientes que la comunicación entre áreas es efectiva para cumplir con los requisitos de las propuestas?
- ☐ Si

☒ No

	Entrevista para Evaluar la Gestión de Propuestas en el Área de Licitaciones		
	Responsable		Pagina
	Revisión		Referencia
	Código		Fecha de emisión

- Comentarios: sin duda debemos mejorar la comunicación entre las áreas. Hay información muy importante que sé que a veces llega muy tarde e ingresamos ofertas a ultima hora.

Sección 6: Observaciones del Entrevistado

- Comentarios adicionales sobre la gestión de propuestas:

ANEXO N°3: PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTO

	Manual de Procedimientos del Área de Licitaciones		
	Responsable		Pagina
	Revisión		Referencia
	Código		Fecha de emisión

Manual de Procedimientos del Área de Licitaciones
Hemiscan SpA.

	Manual de Procedimientos del Área de Licitaciones		
	Responsable		Pagina
	Revisión		Referencia
	Código		Fecha de emisión

Propósito

Establecer los lineamientos y pasos estandarizados para la gestión de licitaciones públicas y privadas, garantizando la calidad y cumplimiento de los requisitos establecidos por los clientes y organismos correspondientes.

1. Alcance

Este manual aplica a todas las actividades relacionadas con la identificación, evaluación, preparación y envío de propuestas dentro del área de licitaciones. Es de uso obligatorio para todo el personal involucrado.

2. Responsabilidades

Líder del área de licitaciones: Supervisar el cumplimiento de los procedimientos y asegurar la calidad de las propuestas enviadas.

Analista de licitaciones: Realizar la identificación, evaluación y recopilación de información necesaria para cada propuesta.

Personal de apoyo administrativo: Gestionar la documentación requerida y verificar su conformidad.

Gerente de operaciones: Aprobar las propuestas finales antes de su envío.

	Manual de Procedimientos del Área de Licitaciones		
	Responsable		Página
	Revisión		Referencia
	Código		Fecha de emisión

3. Procedimientos

3.1. Identificación de Oportunidades

Frecuencia: Diaria.

Responsable: Analista de licitaciones.

Pasos:

Acceder a las plataformas de licitaciones Mercado Público.

Utilizar filtros y palabras clave relevantes para identificar oportunidades.

Registrar las licitaciones relevantes en el sistema interno.

Herramientas: Plataforma de licitaciones, software de gestión interna.

3.2. Evaluación de Licitaciones

Frecuencia: Inmediata tras la identificación.

	Manual de Procedimientos del Área de Licitaciones		
	Responsable		Pagina
	Revisión		Referencia
	Código		Fecha de emisión

Responsable: Analista de licitaciones.

Pasos:

Revisar los términos de referencia (TDR) y requisitos.

Evaluar la viabilidad de participar considerando:

Especificaciones técnicas.

Plazos y costos.

Certificaciones requeridas.

Realizar un informe de viabilidad para el líder del área.

Formato: Informe de evaluación de viabilidad.

3.3. Preparación de la Propuesta

Frecuencia: Tras la aprobación de la viabilidad.

Responsable: Equipo de licitaciones.

	Manual de Procedimientos del Área de Licitaciones		
	Responsable		Página
	Revisión		Referencia
	Código		Fecha de emisión

Pasos:

Asignar tareas específicas a cada miembro del equipo.

Reunir documentación requerida (técnica, administrativa y económica).

Elaborar los documentos técnicos y administrativos necesarios.

Revisar la propuesta utilizando el checklist establecido.

Herramientas: Checklist de revisión, plantillas de propuestas.

3.4. Revisión y Aprobación de la Propuesta

Frecuencia: Antes del envío de cada propuesta.

Responsable: Líder del área y gerente de operaciones.

Pasos:

Verificar que todos los documentos estén completos y cumplan con los requisitos.

	Manual de Procedimientos del Área de Licitaciones			
	Responsable			Página
	Revisión		Referencia	
	Código		Fecha de emisión	

Realizar ajustes si es necesario.

Aprobar la propuesta final para su envío.

Formato: Informe de aprobación.

3.5. Envío de la Propuesta

Frecuencia: Según los plazos definidos por la licitación.

Responsable: Personal administrativo.

Pasos:

Cargar los documentos en las plataformas requeridas.

Confirmar el correcto envío y registrar el número de seguimiento.

Herramientas: Portal de licitaciones, sistema interno.

3.6. Seguimiento y Retroalimentación

	Manual de Procedimientos del Área de Licitaciones		
	Responsable		Página
	Revisión		Referencia
	Código		Fecha de emisión

Frecuencia: Semanal.

Responsable: Analista de licitaciones.

Pasos:

Monitorear el estado de las propuestas enviadas.

Registrar resultados (adjudicado/no adjudicado) y motivos.

Realizar un análisis de propuestas no adjudicadas para identificar mejoras.

Herramientas: Base de datos interna, informes de retroalimentación.

4. Control de Cambios

Este manual será revisado cada 6 meses para asegurar su vigencia y adaptación a los cambios organizacionales o normativos.

Cambios en los procedimientos deben ser aprobados por el gerente de operaciones.

	Manual de Procedimientos del Área de Licitaciones		
	Responsable		Página
	Revisión		Referencia
	Código		Fecha de emisión

5. Indicadores de Desempeño (KPI)

Tasa de propuestas enviadas a tiempo: Meta ≥ 95%.

(N° de propuestas enviadas a tiempo/Total de propuestas enviadas) x 100

Reducción de errores en propuestas: Meta ≤ 5%.

(N° de propuestas con errores detectados/ total de propuestas enviadas) x 100

Tasa de éxito en licitaciones: Meta ≥ 30%.

(N° de licitaciones adjudicadas/total de licitaciones presentadas) x 100

Nivel de satisfacción del cliente interno: Meta ≥ 90%.

(Suma puntuaciones obtenidas/puntuación total posible) x 100

ANEXO N°4: PROPUESTA DE PLAN DE ACCION PARA EL AREA DE LICITACIONES

	Manual de Procedimientos del Área de Licitaciones		
	Responsable		Pagina
	Revisión		Referencia
	Código		Fecha de emisión

Propuesta de Plan de Acción para el Área de Licitaciones
Hemiscan SpA.

	Manual de Procedimientos del Área de Licitaciones		
	Responsable		Pagina
	Revisión		Referencia
	Código		Fecha de emisión

1. Propósito

Establecer los lineamientos y pasos estandarizados para la gestión de licitaciones públicas y privadas, garantizando la calidad y cumplimiento de los requisitos establecidos por los clientes y organismos correspondientes.

2. Alcance

Este manual aplica a todas las actividades relacionadas con la identificación, evaluación, preparación y envío de propuestas dentro del área de licitaciones. Es de uso obligatorio para todo el personal involucrado.

3. Responsabilidades

Líder del área de licitaciones: Supervisar el cumplimiento de los procedimientos y asegurar la calidad de las propuestas enviadas.

Analista de licitaciones: Realizar la identificación, evaluación y recopilación de información necesaria para cada propuesta.

Personal de apoyo administrativo: Gestionar la documentación requerida y verificar su conformidad.

Gerente de operaciones: Aprobar las propuestas finales antes de su envío.

4. Objetivo General

Incrementar la eficiencia operativa de los procesos en el área de licitaciones mediante la estandarización de procedimientos, la capacitación del personal y la implementación de herramientas tecnológicas.

	Manual de Procedimientos del Área de Licitaciones		
	Responsable		Página
	Revisión		Referencia
	Código		Fecha de emisión

5. Procedimientos

Acción	Descripción	Responsable	Plazo	Indicadores (KPIs)
1.1. Estandarización de procesos	Diseñar y documentar procedimientos estandarizados para la identificación, evaluación y presentación de propuestas.	Gerente de Calidad	Enero - Febrero 2025	- Porcentaje de procesos documentados (Meta: 100%).
1.2. Implementación de un checklist obligatorio	Crear un checklist para verificar requisitos clave antes de enviar propuestas.	Lider del Área	Enero - Febrero 2025	- Reducción de errores en propuestas (Meta: ≤ 5%).
1.3. Capacitación del personal	Realizar talleres sobre interpretación de bases, manejo de plataformas y uso del checklist implementado.	Recursos Humanos	Marzo-Junio 2025	- Porcentaje del personal capacitado (Meta: 100%).
1.4. Automatización de procesos	Implementar un software para búsqueda automatizada de oportunidades de licitación y seguimiento de propuestas.	TI y Área de Licitaciones	Julio - Septiembre 2025	- Reducción de tiempo en búsqueda de licitaciones (Meta: 40%).
1.5. Análisis y retroalimentación sistemática	Implementar reuniones mensuales para analizar propuestas no adjudicadas y ajustar estrategias basadas en retroalimentación.	Lider del Área	Inicio: 01/04/2025	- Tasa de propuestas adjudicadas (Meta: ≥ 30%).

6. Recursos Necesarios

Humanos: Gerente de calidad, líder del área de licitaciones, personal del área y equipo de TI.

Tecnológicos: Software de búsqueda y seguimiento, herramientas de análisis de datos.

Económicos: Presupuesto para capacitación, adquisición de herramientas tecnológicas y reuniones operativas.

7. Beneficios Esperados

Eficiencia Operativa: Reducción del tiempo dedicado a tareas manuales y errores documentales.

Mayor Competitividad: Aumento en la tasa de propuestas adjudicadas gracias a una mejor preparación.

Mejora Continua: Incorporación de retroalimentación sistemática para ajustes dinámicos.

	Manual de Procedimientos del Área de Licitaciones		
	Responsable		Pagina
	Revisión		Referencia
	Código		Fecha de emisión

Satisfacción del Cliente Interno: Optimización de la comunicación entre áreas y mejora de procesos colaborativos.

24 ANEXO N°5: CARTA GANTT IMPLEMETACION DE MEJORAS PROPUESTAS

Actividad		Periodo de implemetacion mejoras													
		ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sept-25	oct-25	nov-25	dic-25	ene-26	
D	Diseñar procedimientos documentados para las etapas críticas del proceso de licitaciones (identificación, evaluación y preparación).														
	Implementar un Checklist obligatorio para verificar requisitos antes del envío de propuestas.														
	Realizar talleres prácticos sobre interpretación de bases de licitación y uso del portal de Mercado Público.														
	Capacitar en el uso de nuevas herramientas tecnológicas implementadas														
	Implementar un software para la búsqueda de oportunidades de licitación y el seguimiento de resultados.														
	Crear bases de datos históricas para identificar tendencias y mejorar la toma de decisiones.														
	Registrar tiempos, errores y resultados de las propuestas con el nuevo sistema														
C	Comparar los indicadores actuales con los objetivos establecidos.														
	Medir la efectividad de los procesos estandarizados y las herramientas implementadas.														
	Evaluar la tasa de éxito en licitaciones y la reducción de errores														
	Revisar la conformidad con los procedimientos documentados.														
	Evaluar el cumplimiento de las competencias adquiridas por el personal														
	Recopilar comentarios del personal sobre la utilidad de las capacitaciones y herramientas.														

Procedimiento
Capacitacion
Tecnología