



**V CONFERENCIA ANUAL DE COMPRAS
GUBERNAMENTALES EN LAS AMERICAS**
2 al 4 de Septiembre de 2009

Innovación en los Modelos de Evaluación de Adquisiciones Gubernamentales

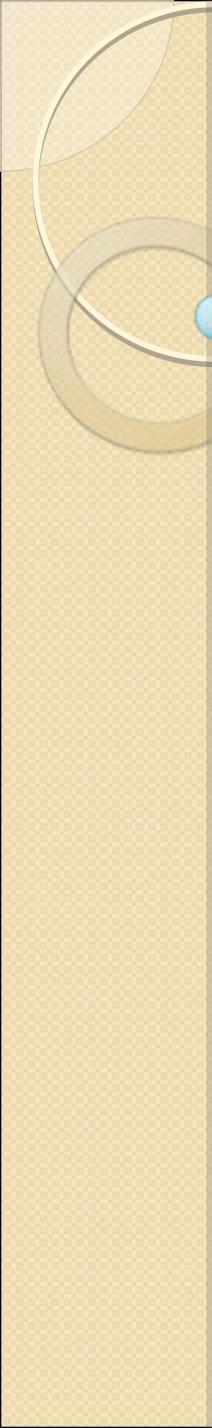
Consultor: Gastón Concha

Gaston.concha@usm.cl

Ciudad de México, Septiembre 2009

Contenido

- Introducción
- Las TI y el valor Público al e-procurement
- Evaluación de los Sistemas de Compras Gubernamentales.
- Conclusiones



Portales Electrónicos de Compra
E-Government Procurement (e-GP)

Introducción

El rol de las TI en crear valor público

- El desafío de obtener valor público a través de un adecuado manejo de la tecnología.
 - La constatación que las limitaciones hoy en día no están en las TIC, sino en saber como explotarlas en función de los desafíos estratégicos de las organizaciones.
 - Las TI y su conexión con la estrategia de gobierno digital
 - Que significa adquirir tecnología? comprar tecnología para que? Comprar bien, (“best value for money”)
 - Una adecuada capacitación de las personas resulta, por lo tanto, clave

Algunos Errores Conceptuales

- La creencia que los eGP es un tema fundamentalmente tecnológico, por lo que al disponer de una plataforma moderna los problemas están resueltos..
- Asumir que el proceso comienza con las reformas legales olvidándose de crear una visión y una estrategia asociada.
- Poner demasiada confianza en los incentivos económicos en vez de gastar más energía en capacitación, sensibilización y manejo del cambio.

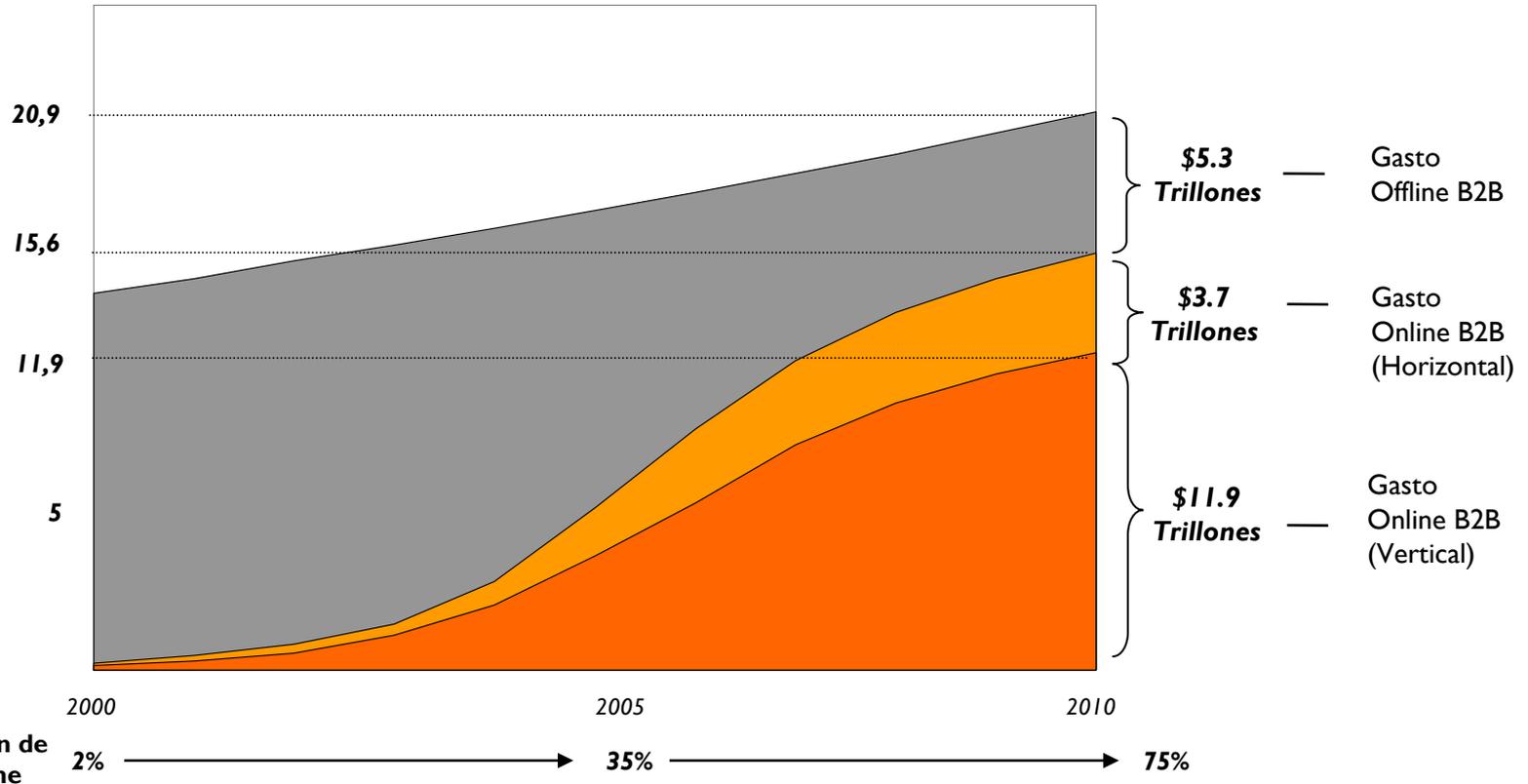
Las Tres “Leyes” que Definen el Futuro Digital

- **Aumento de la capacidad de cálculo de los computadores (Ley de Moore)**
 - La ley de Moore dice que cada nuevo chip tiene el doble de transistores que el anterior y el lanzamiento de cada uno de ellos se lleva a cabo entre 18 y 24 meses después de la aparición de su antecesor.
 - La capacidad de cálculo se multiplica por 36 cada 10 años. Esto hace que el computador tenga una vida muy corta
- **Aumento de capacidad de almacenamiento digital de información**
 - Se estima que la capacidad de almacenamiento se multiplica por 1.000 cada 10 años
- **Aumento de capacidad de transmitir información (ancho de banda)**
 - Se estima que la capacidad de transmisión se multiplica por 10.000 cada 10 años
 - Costo marginal de acceso a Internet

En el 2010, el 75% de las transacciones entre empresas a nivel mundial serán electrónicas

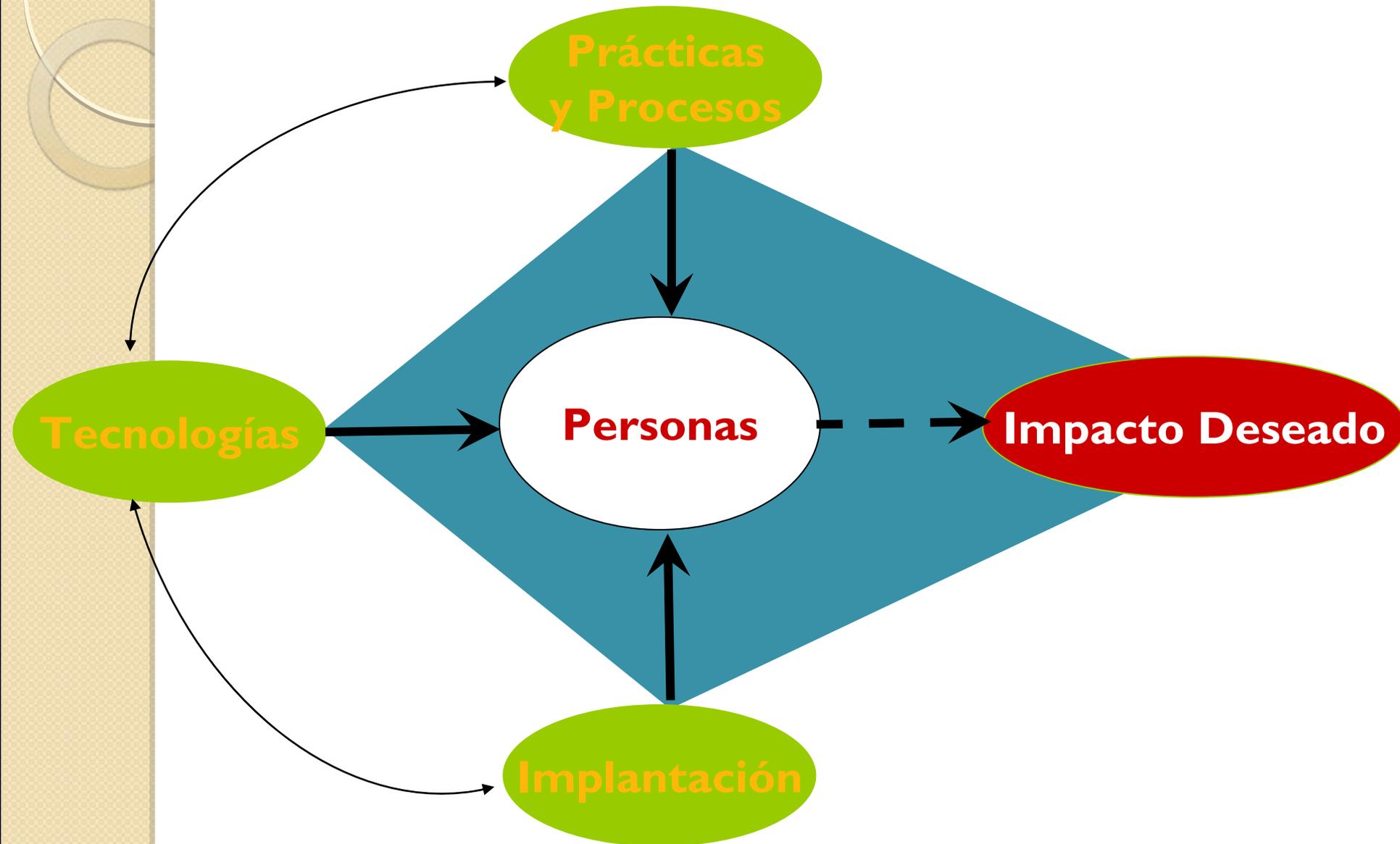
Gasto B2B
(\$Trillones)

Potencial de Mercado



Source: PwC analysis, Forrester, Goldman Sachs, IDC, US Census Data

Visión de las TI

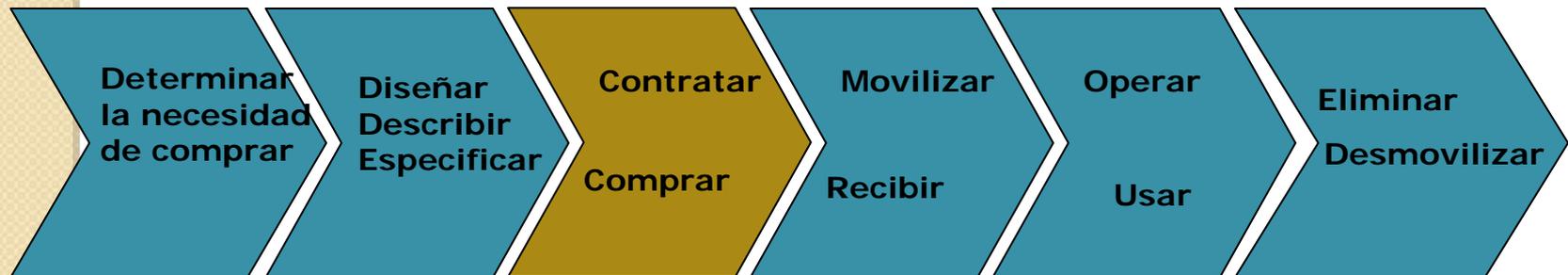




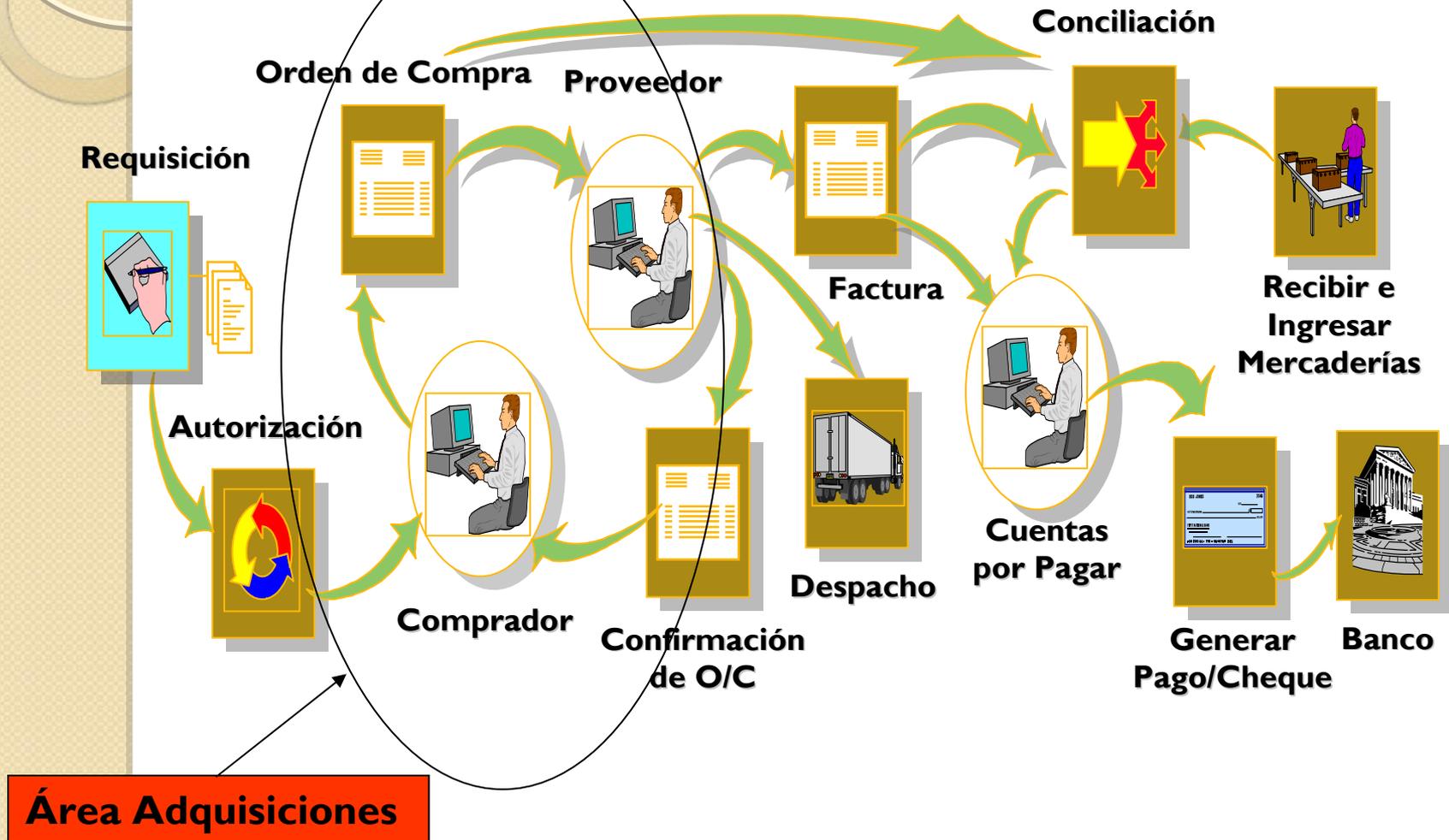
El Rol de las TI en el eGP

El procurement o compra está inserto dentro de la Cadena de Abastecimiento

- ▶ La Cadena de Abastecimiento es un proceso continuo de actividades que agregan *costo* al negocio
- ▶ Por lo tanto pueden ser optimizadas
- ▶ La COMPRA o PROCUREMENT es clave en el proceso

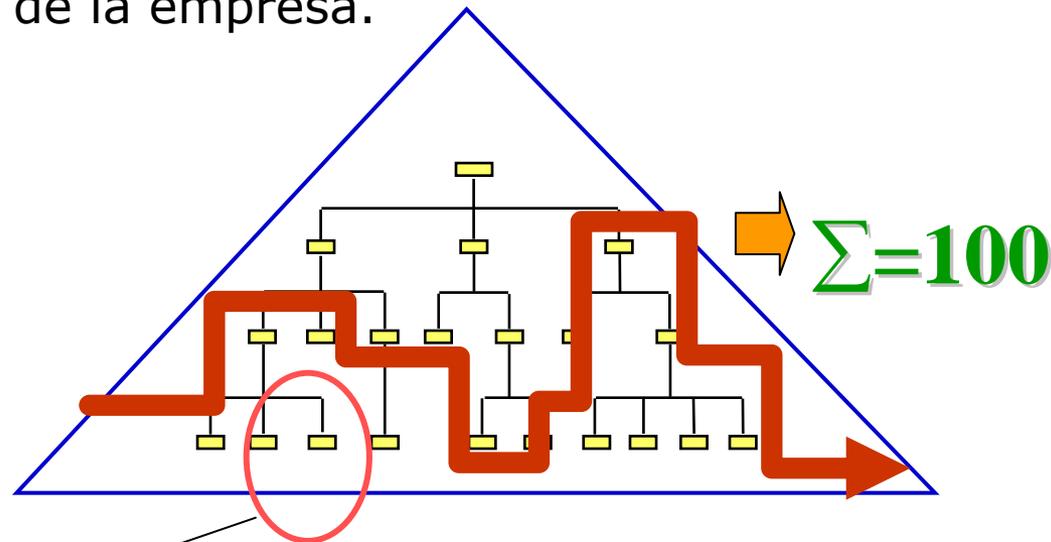


Actualmente el proceso de comprar es complejo y burocrático



Se requiere costear por actividades (ABC Costing) para definir los costos del proceso de abastecimiento

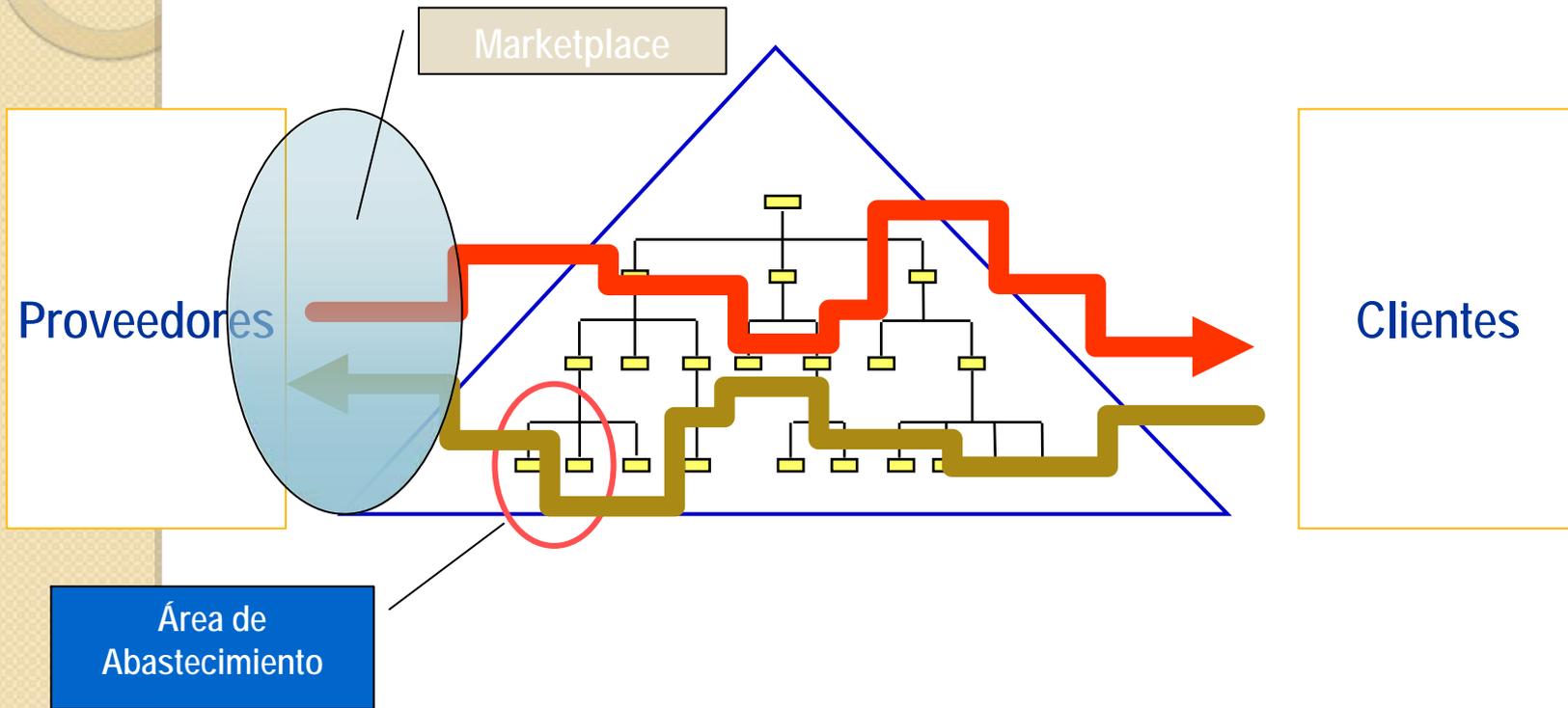
- ▶ La Gestión de la Cadena de Abastecimiento (SCM) es una actividad que cruza toda la organización en forma transversal y el Costo Total de Abastecimiento se genera en varias áreas diferentes de la empresa.



Dpto. de Compras

- ▶ Dado que el costo de comprar está distribuido por toda la organización es difícil calcular los ahorros generados por una buena gestión de compras.

Visión de la Función de Abastecimiento



Ventajas de las Compras Electrónicas

COMPRA TRADICIONAL:

- **CENTRALIZADA**
 - Economías de Escala y Mayor Control
 - Aumento de burocracia
- **DESCENTRALIZADA**
 - Aumento AGILIDAD
 - Reducción del control

COMPRAS ELECTRÓNICAS:

- **CENTRALIZADAS & DESCENTRALIZADAS**
 - Centralización de control y negociación
 - Descentralización de la operación de compra
- **BENEFICIOS**
 - Economías de escala
 - AGILIDAD
 - Aumento de control

Herramientas de e-Procurement

- El e-procurement se define como el proceso de compra de productos y servicios en un ambiente digital, en el cual participan clientes internos, compradores y proveedores.



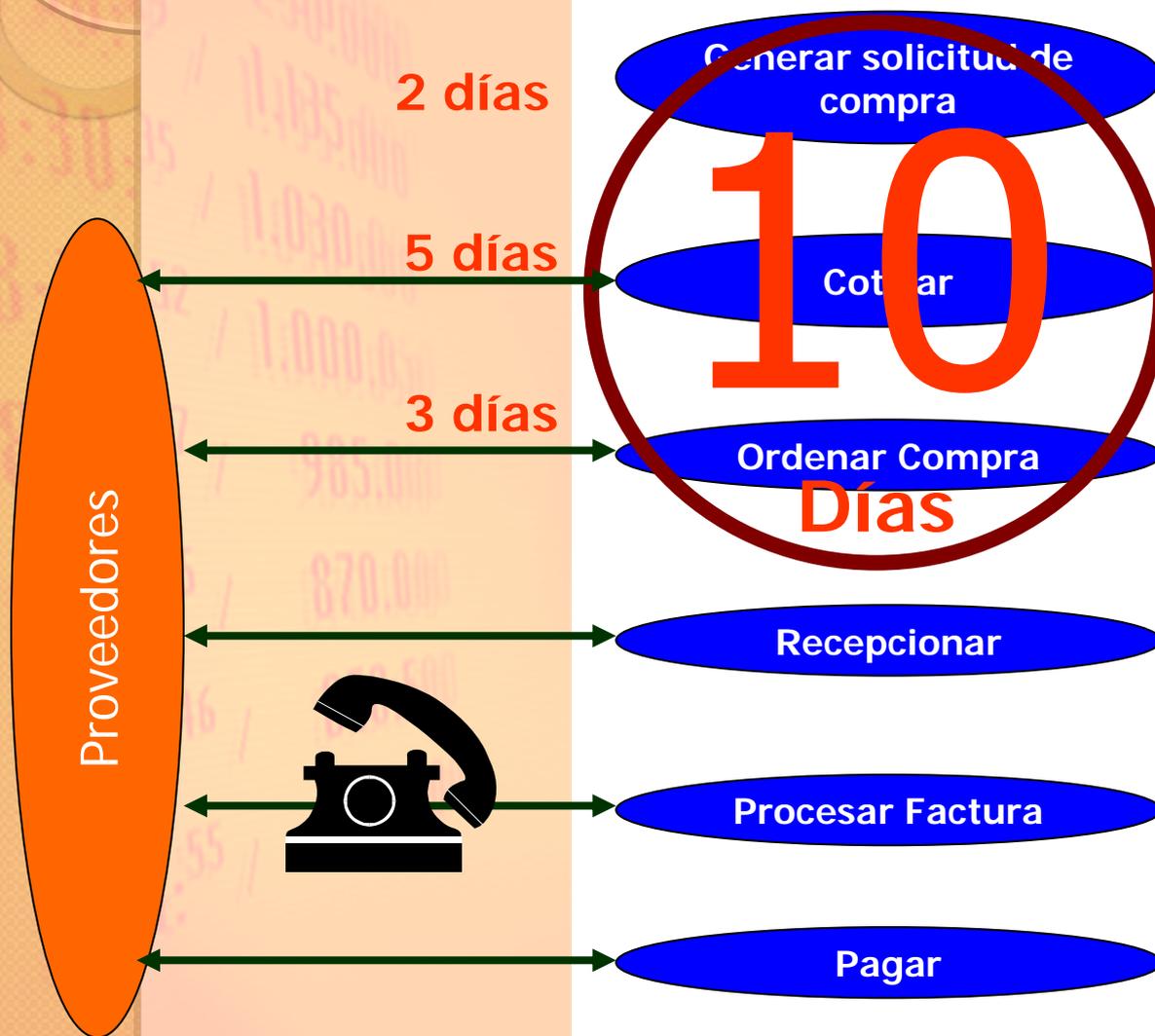
Impacto del e-Procurement

- The E-Procurement Benchmark Report, Aberdeen Group, Dec 2004.
- Este detallado reporte entrega estrategias, conceptos, y algunas cifras clave extraídas de una muestra de empresas que lo utilizan:

Ámbito	Antes	Después
% de gastos extra-contractuales	38%	14.2%
Duración del ciclo de compra	20.4 días	3.8 días
Costo de la operación de compra	US\$ 56	US\$ 23
Reducción de costos de compras (precio)	0%	7%

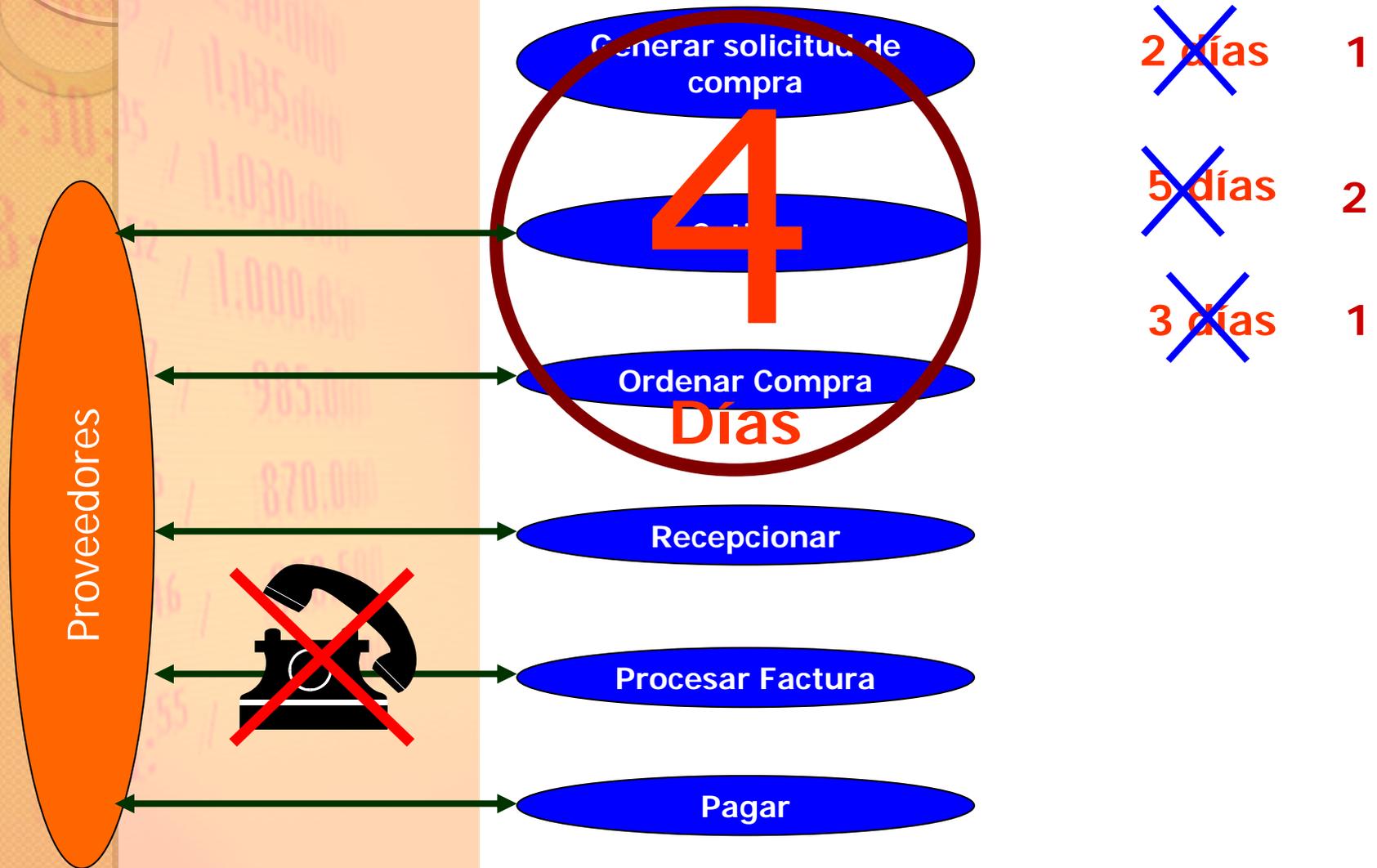
Fuente: The E-Procurement Benchmark Report, Aberdeen Group, Dec 2004

Los Tiempos Actuales del Ciclo de Compra Promedio en la Empresa



- Identificar requerimiento
- Emitir solicitud compra
- Aprobar solicitud
- Seleccionar proveedores
- Emitir cotización
- Recibir respuestas
- Validar respuestas con usuario
- Adjudicar
- Emitir O/C
- Aprobar O/C
- Enviar O/C
- Confirmar recepción de O/C en proveedor
- Registrar factura
- Conciliar contra O/C y recepción
- Aprobar pago
- Emitir documento pago
- Firmar documento pago
- Entregar pago
- Conciliar cartola

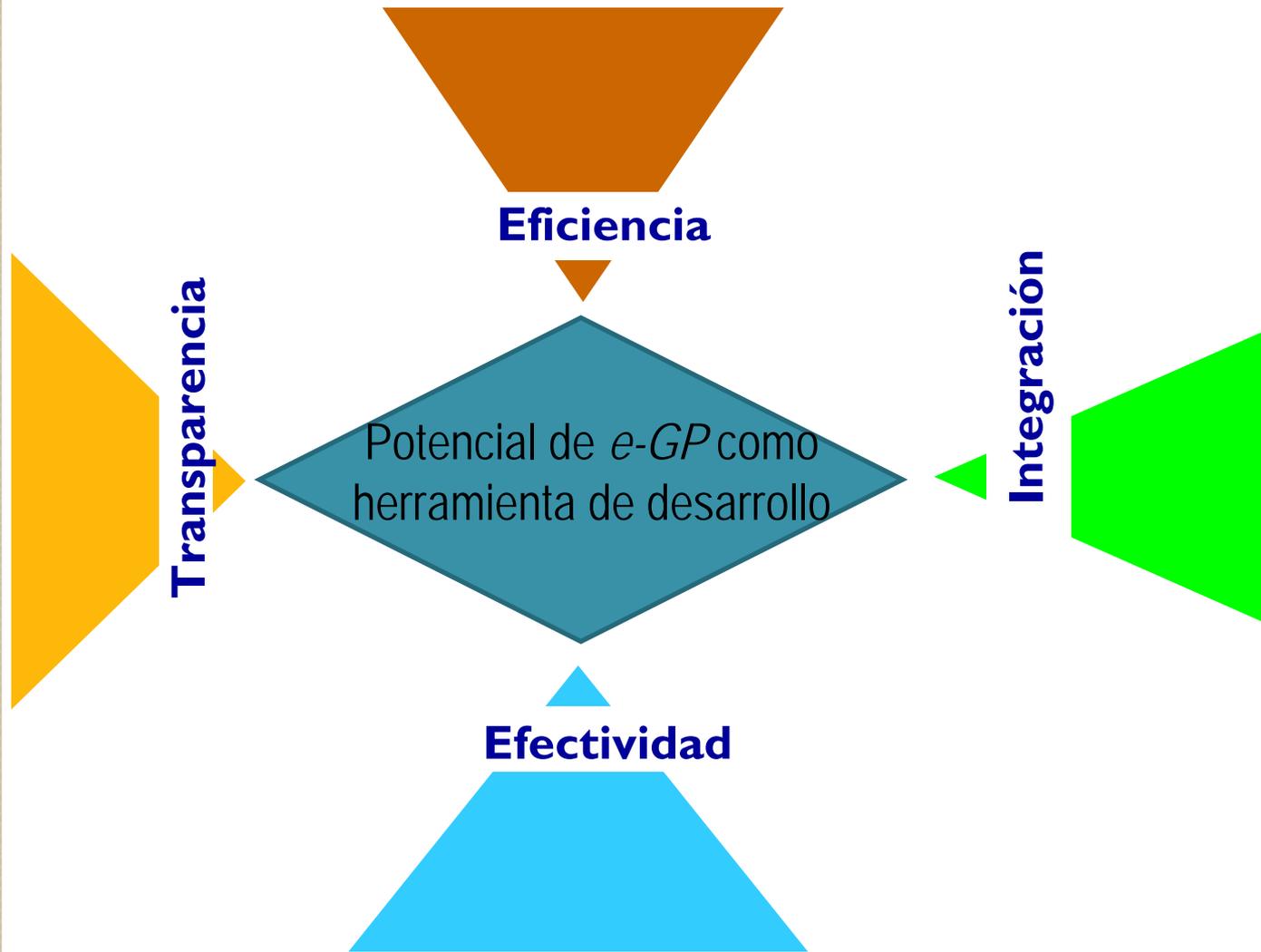
Menos Tiempo de Ciclo implica aumento del rotación de activos y reducción de la trabajos administrativos



En particular los Beneficios de las compras electrónicas Gubernamentales se traducen en:

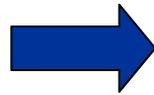
- Reducción de precios de bienes y servicios
 - Etapa de Implementación 5% - 10%
 - Esperado futuro 10% - 20%
- Reducción costos de transacción 25% - 50%
- Reducción de tiempo del ciclo de compra (de 10 días a 4 días solo entre la solicitud de compra y ordenar la compra)
- Fortalecimiento del control de fraude
- Fortalecimiento de la rendición de cuentas (Accountability)
- Mayor credibilidad de las instituciones públicas

En Resumen los Beneficios de las compras electrónicas se agrupan en 4 conceptos



e-GP: THE DEVELOPMENT FRAMEWORK

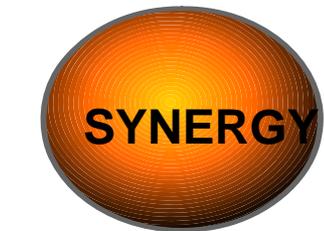
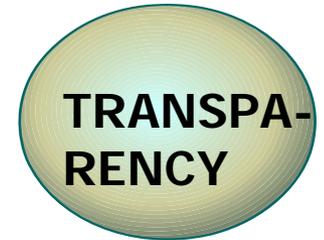
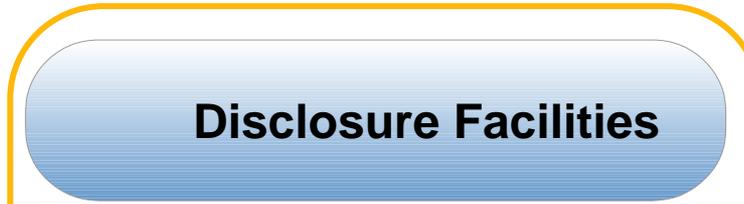
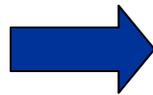
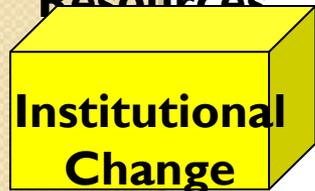
INPUTS



e-GP SYSTEM

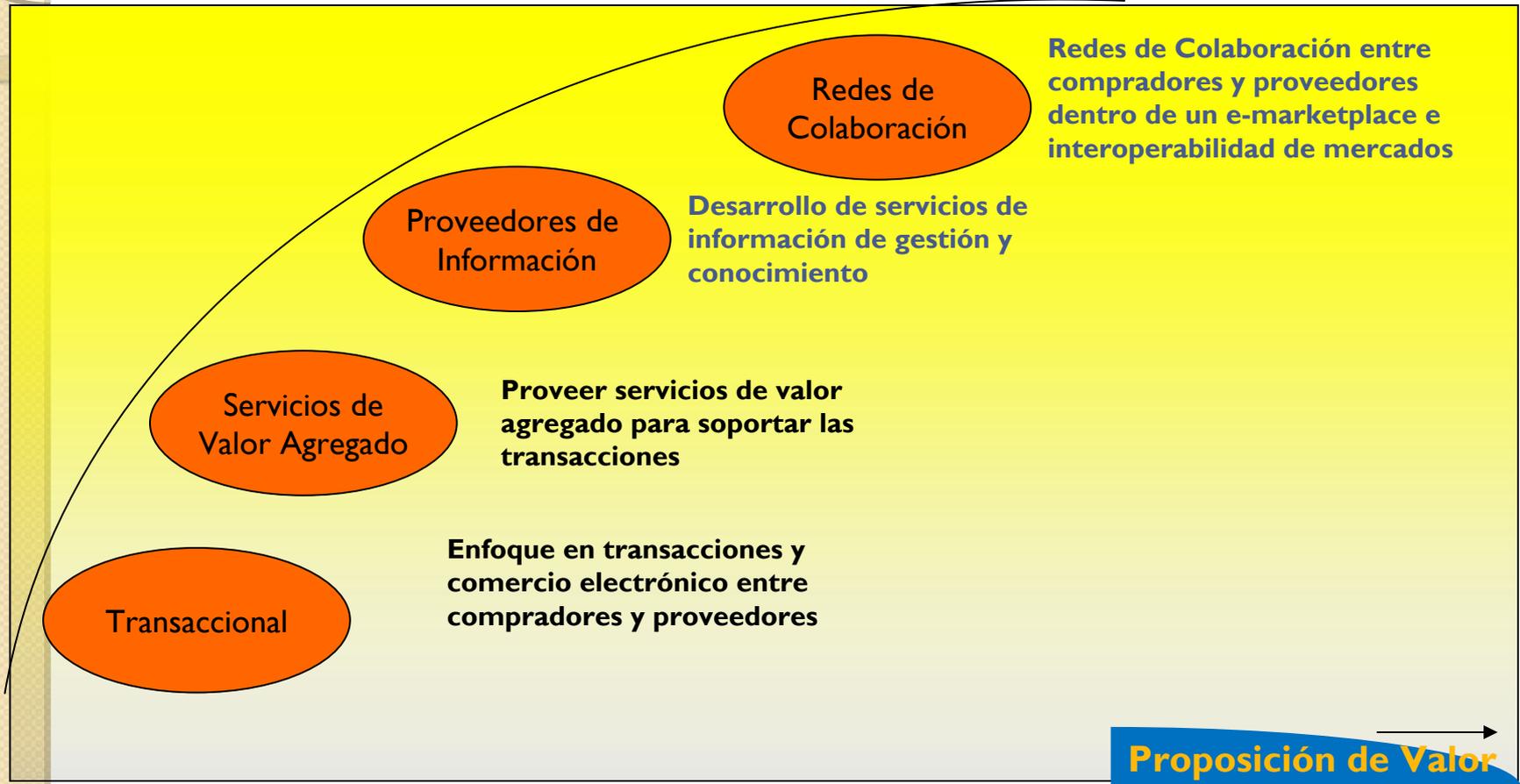


IMPACT



Los e-Marketplaces evolucionarán a Redes de Colaboración

Complejidad



Proposición de Valor

Próximos Desafíos de los e-Marketplaces

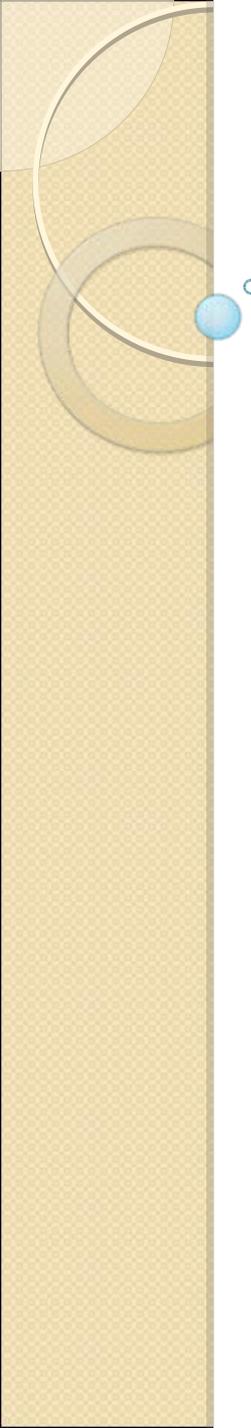
- Integrar y administrar compradores y proveedores internacionales
- Acreditación de compradores.
- Inteligencia de Negocio (gestión de la información)
- e-Sourcing
- Gestión del Contrato
- Redes de colaboración digital
- Interoperabilidad de mercados electrónicos



Modelos de Madurez de los Sistemas de Compra

Modelos a Mostrar

- CPAR (Country Procurement Assessment Report), Banco Mundial
- Modelo Bancos Multilaterales de Desarrollo (Banco Asiático, BID, Banco Mundial)
- OECD-DAC
- eGPO: Observatorio de la Red Interamericana de Compras Gubernamentales (RICG)



Banco Mundial

Country Procurement Assessment Report

Características destacadas

- La evaluación se hace en terreno por personal especialista del Banco. Involucra que el país proporcione un equipo de soporte.
- El costo involucra disponer entre 15 a 45 personas-semana por un periodo entre 3 a 6 meses.
- Análisis de Riesgos
- Presenta fortalezas y debilidades del sistema
- Ampliamente aplicado a numerosos países.
- Presenta un Plan de Acción

CPAR: Componentes

- PILAR I: Marco legislativo y Regulatorio
- PILAR II: Marco Institucional y Capacidad de Gestión
- PILAR III: Operaciones de adquisiciones y Prácticas de Mercado
- PILAR IV: Integridad y Transparencia de los Sistemas de Compras

- Evaluación del Riesgo
- Plan de Acción



Modelo Bancos de Desarrollo

Componentes Fundamentales del Modelo

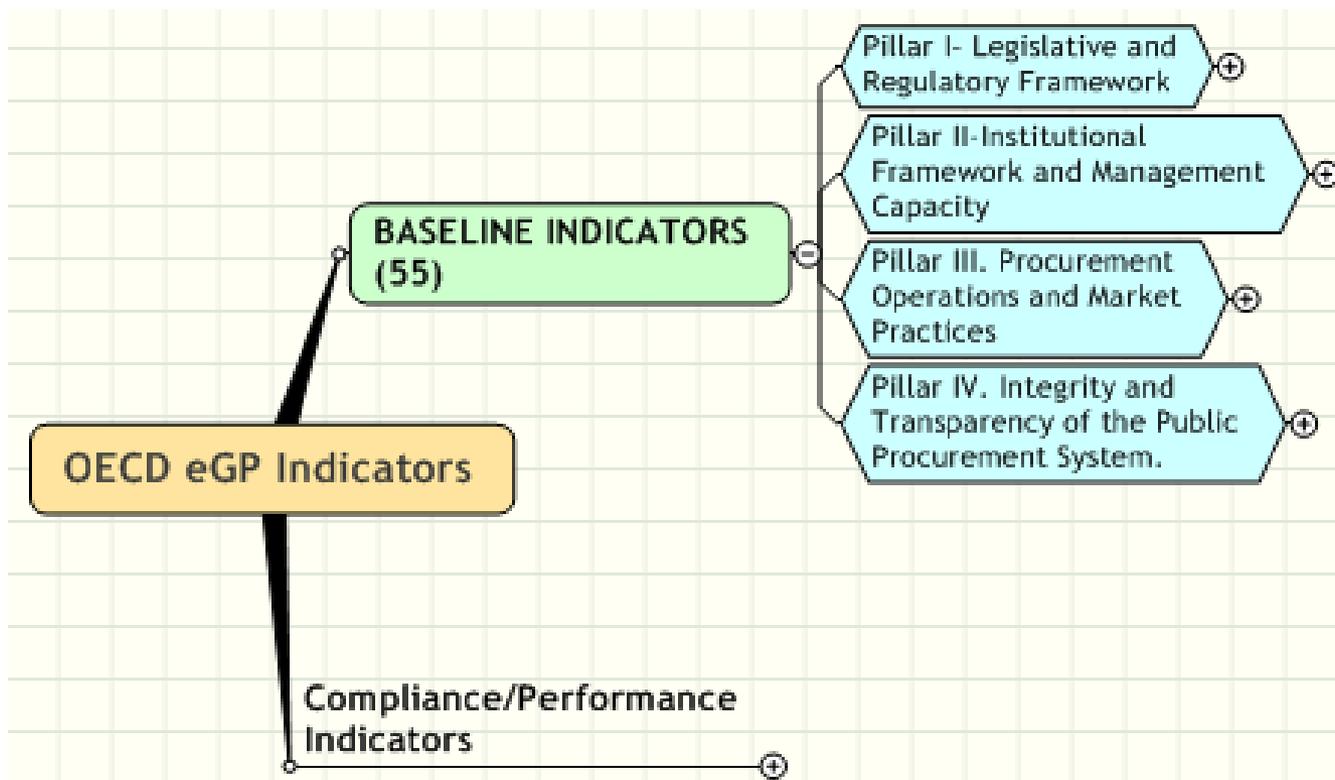
Fundamentos Estratégicos	Componentes
<p>Capacidad institucional (la capacidad del gobierno para establecer orientaciones y liderar los cambios necesarios).</p>	<ol style="list-style-type: none"> Liderazgo del Gobierno (visión, patrocinio, recursos, apoyo a los participantes y a la implementación). Administración de Recursos Humanos (educación, desarrollo de habilidades, desarrollo de experticia y de Profesionalización)
<p>Gobernabilidad (adopción de las reglas, sustentación de la gestión, monitoreo y evaluación para apoyar el e-GP de manera adecuada).</p>	<ol style="list-style-type: none"> Planeación y Administración (planeación estratégica y re-ingeniería de protocolos de administración y procesos).. Políticas (definición de los objetivos y pautas que pueden ser aplicadas consistentemente). Legislación y Regulación (reglas de sostenimiento y monitoreo interno y externo de la eficiencia, el desempeño y la preservación del enfoque total del e-GP).
<p>Funcionalidades de Negocios y Estándares (infraestructura sostenible, servicios de apoyo y estándares comunes desarrollados para asegurar que operen servicios de adquisición accesibles, integrados y consistentes)</p>	<ol style="list-style-type: none"> Infraestructura y Servicios Web (asegurando acceso razonable y calidad de los servicios electrónicos y su desarrollo y mantenimiento sostenibles). Estándares (desarrollo de la gestión y de los estándares técnicos y de procedimientos para garantizar la consistencia del enfoque del e-GP y la interoperabilidad de todos los sistemas participantes).
<p>Participación de Terceros (asegurando que el sector privado pueda participar y se involucre en e- GP).</p>	<ol style="list-style-type: none"> Integración de Sector Privado (los proveedores están habilitados y tienen incentivos para participar en el e-GP).
<p>Aplicación de la tecnología (tecnología apropiada, integrada, sostenible y modificable desarrollada gradualmente para proveer servicios a las licitaciones, la gerencia de contratos y las adquisiciones en línea)</p>	<ol style="list-style-type: none"> Sistemas (la planeación, selección, desarrollo, implementación y soporte de los sistemas de adquisiciones electrónicas para poner en marcha servicios de licitación, gerencia de contratos y compras en línea)

Algunas características del modelo

- En su forma actual esta Evaluación no se ha usado de manera autosuficiente sino con el apoyo de un asesor independiente.
- Se pide a quien hace la evaluación comentar la evidencia que sustenta su respuesta inicial. Esta evidencia puede ser basada en el conocimiento y experiencia del encuestado, y/o documentos e informes (citados) que apoyen las respuestas del encuestado



Modelo OECD/DAC



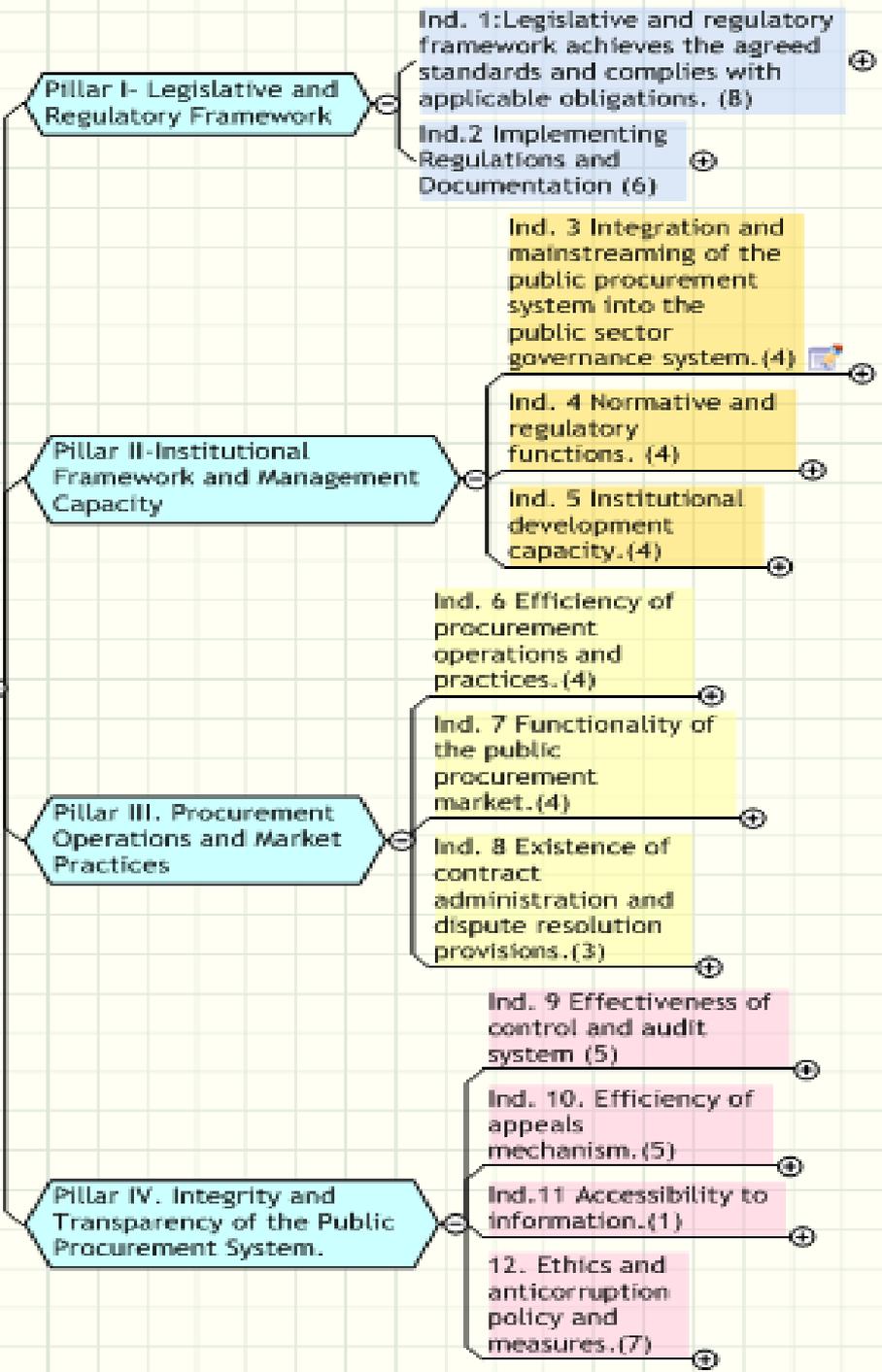
Indicadores

- Dos tipos de indicadores
 - Los Indicadores de Línea de Base (ILB) y
 - los Indicadores de Cumplimiento/Desempeño (ICD).
- Los ILB están relacionados con cuatro pilares:
 - a) el marco legal existente que reglamenta las adquisiciones en el país;
 - b) Marco institucional y capacidad de gestión del sistema;
 - c) Capacidad operacional y la competitividad del mercado nacional;
 - d) la integridad y transparencia del sistema de adquisiciones.
- Cada pilar cuenta con una serie de indicadores y subindicadores a ser evaluados.

Indicadores

- **Sistema de Puntaje para los Indicadores de Línea de Base**
 - El sistema de puntaje va de 3 a 0 para cada subindicador de línea de base.
 - Un puntaje de 3 indica un cumplimiento total con el estándar indicado.
 - Un puntaje de 2 es asignado a aquellos casos en los que el sistema no cumple totalmente y requiere mejoras en el área objeto de la evaluación
 - y un puntaje de 1 es para aquellas áreas en las que debe trabajarse mucho para que el sistema alcance el estándar descrito.
 - La calificación de 0 es el número residual que indica falta de cumplimiento con la norma propuesta.
- La metodología involucra 55 indicadores de Línea base.

BASELINE INDICATORS (55)



Subindicador I (e) – Documentos de licitación y especificaciones técnicas

Criterio de Calificación	Puntaje Indicador (ILB)	Indicador (ICD)
<p>El marco legal cumple con las siguientes condiciones:</p> <p>(a) Establece el contenido mínimo para los documentos de la licitación y exige que el contenido sea el apropiado y suficiente como para que los oferentes puedan cumplir con los requisitos.</p> <p>(b) Exige el uso de especificaciones neutrales mediante la cita de normas internacionales cuando fuese posible y requiere el reconocimiento de normas equivalentes cuando no existan especificaciones neutrales.</p> <p>(c) Requiere reconocimiento de estándares equivalentes cuando no existe una especificación neutral.</p>	3	<p><i>Porcentaje de ofertas rechazadas en cada proceso</i></p>
<p>El marco legal cumple sustancialmente con las condiciones de (a) más una de las condiciones restantes.</p>	2	
<p>El contenido de marco legal presenta las condiciones de (a).</p>	1	
<p>El contenido de los documentos de la licitación se deja en gran medida o totalmente a discreción de la entidad adquirente.</p>	0	



Modelo e-GPO

Objetivos

- **General:**
 - Disponer de una metodología de auto-evaluación de la situación de los Sistemas de Compras gubernamentales de la región y la conformación de un Observatorio de las Adquisiciones Electrónicas Gubernamentales, e-GPO.
- **Específicos**
 - Apoyar el diálogo entre los países aprovechando la experiencia y las mismas prácticas de los países miembros de la Red sobre las principales funcionalidades que deberían disponer los Sistemas de Compras electrónicas gubernamentales.
 - Mostrar la experiencia mundial respecto a caminos que ya algunos países han recorrido con el fin de extraer enseñanzas haciendo así más eficiente el proceso de mejoramiento de los Sistemas de Compra.

Algunas características destacadas del modelo

- Es una herramienta que es y está al servicio de la RICG.
- Su foco está en el uso de las herramientas tecnológicas asociadas al Portal de Compras.
- Esta diseñado para ser aplicado en una modalidad de autoevaluación en una plataforma Web.
- Incorpora las mejores prácticas de gestión y uso de tecnologías evitando incluir temas donde exista algún nivel controversia.
- Incorpora en forma recurrente indicaciones y sugerencias de los miembros de la Red.
- Asume en alguna medida que la plataforma computacional asociada al Sistema cumple los requisitos básicos de disponibilidad, robustez, tiempos de respuesta y escalabilidad.
- Incluye 34 variables a evaluar

Estructura del Modelo eGPO-MM: Dominios y Niveles de Madurez

*IT-based
eGov-centered
Capability-driven*

Niveles de Madurez

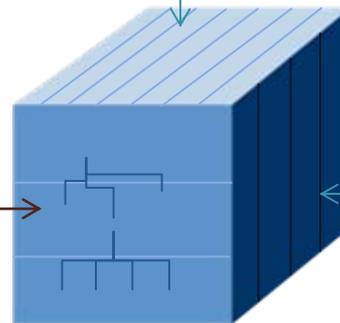
1. Informativo
2. Tran. Simples
3. Tran. Complejas
4. Integración.

Funcionalidades Tecnológicas

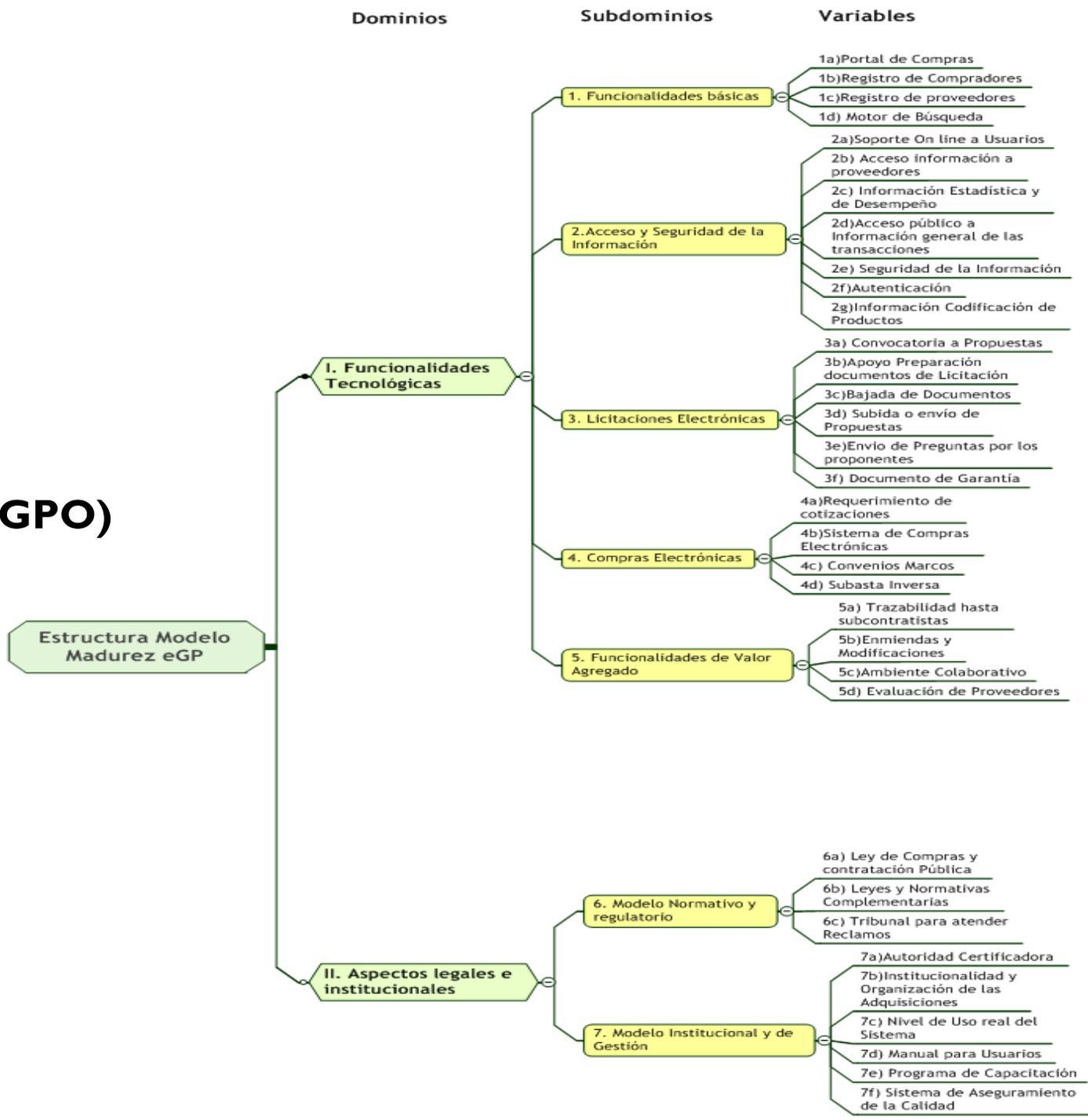
1. Func. Básicas
2. Acceso y Seguridad
3. Licitaciones Electrónicas
4. Compras electrónicas
5. Func. De valor Agregado

Institucionalidad Y Gestión

1. Institucionalidad Básica
2. Ley de Adq. Electrónicas
3. Leyes Complementarias
4. Inst. Avanzada
5. Aseguramiento Calidad



Modelo RICG (e-GPO)



Estructura Modelo Madurez eGP

Descripción Niveles de Madurez

Nombre del Nivel	Descripción Funcionalidades Tecnológicas	Descripción Aspectos Legales e Institucionales
1: Informativo	Existe un portal, pero solo de carácter informativo (pizarra electrónica), muestra avisos de oportunidades similares a los aparecidos en la prensa. No hay interacción con los usuarios.	Existe una ley pero no hace referencia a la modalidad de compras por vía electrónica. Tampoco se ve una institucionalidad consolidada para el manejo del portal, usualmente hay más de una entidad responsable. El portal tiene muy pocos usuarios activos.
2: Transacciones Simples	El portal permite algún nivel de interacción con los usuarios, es posible ver y bajar las bases o pliegos de las propuestas, los requerimientos de ofertas son más sofisticados, hay inscripción de proveedores. Las ofertas, sin embargo se siguen enviando por la manera tradicional y la cobertura de uso del sistema todavía es baja.	Existe una ley de compra que hace referencia explícita a las transacciones electrónicas Hay otras leyes complementarias. Existe una institucionalidad, pero aun no está consolidada.
3: Transacciones Complejas	Cobertura prácticamente de un 100% de las entidades públicas dependientes del gobierno central, existen catálogos electrónicos, sistemas de autenticación de documentos, cotizaciones y propuestas electrónicas, codificación de productos con más de tres niveles, pagos vía transferencia electrónica de fondos. Hay estadísticas de desempeño del Sistema de Compra (ya es más que un simple portal). Funcionan modalidades de compra con contratos marcos o subastas electrónicas. Las transacciones tienen acceso público hasta las actas de adjudicación	Uso obligatorio del Sistema por Ley. Existe una Ley de firma digital. Hay una institucionalidad definida y consolidada. Los aspectos más especializados de la operación del portal están externalizados hacia empresas privadas.
4: Integración	Fundamentalmente corresponde a una etapa de integración de las transacciones del portal con los sistemas de ejecución presupuestaria y otros Sistemas financieros y de control del Gobierno. Uso de sistemas de autenticación con token o certificados digitales. Completa transparencia de cada transacción pudiendo tener acceso a contratos. Existen otras funcionalidades de valor agregado como evaluación de proveedores por cada transacción, trazabilidad y otras.	Existe una entidad certificadora para la emisión de certificados digitales. Existe un tribunal independiente para resolver reclamos.

Algunos indicadores del modelo:

Variable 1a)-Portal de Compras Electrónicas

Descripción del Nivel	Nivel
El sitio Web es solo una pizarra informativa donde se publican avisos en forma similar a los que aparecen en los periódicos. Pueden existir varios sitios web que publican oportunidades de negocios con el Estado.	1
<ul style="list-style-type: none"> a) Existe un solo sitio Web para canalizar las adquisiciones públicas en el país. b) El acceso es libre y sin costo para el público en general y potenciales proveedores. c) Es posible la descarga o bajada de documentos d) Permite las consultas interactivas. e) La información en general está actualizada 	2
<ul style="list-style-type: none"> a) Market place transaccional diseñado de acuerdo a estándares internacionales reconocidos, para asegurar usabilidad (por ejemplo ver la W3C) y seguridad de las transacciones. b) Capacidad para desarrollar trámites en línea, con subida de documentos por parte de los usuarios. c) Existen link de conexión con otros portales similares de interés. d) Existe información útil para proveedores extranjeros. e) Hay disponible documentación de apoyo a los procesos licitatorios como plantillas y Formularios Tipos. f) El sistema está diseñado para permitir ajustes y actualización de versiones y otras acciones para su mantenimiento. 	3
<ul style="list-style-type: none"> a) Se cumplen todos los puntos a) hasta j) anteriores. b) El sistema de compras y contrataciones es parte integral del Sistema de Información Financiera y presupuestaria del país. Además con otros servicios públicos como el Servicio de Impuestos Internos y Tesorería. c) El market place está certificado con las normas de seguridad ISO 27000 o sus equivalentes. d) Market place diseñado considerando a usuarios con discapacidad (Por ejemplo de acuerdo a las normas de la WCAG 2.0 e) El Marketplace permite usar diferentes métodos de licitación en línea 	4

Algunos indicadores del modelo:

Variable 2c): Información Estadística y de Desempeño

Descripción del Nivel	Nivel
Solo existen boletines informativos donde se incluyen algunos datos básicos de carácter general, actividades realizadas en el año, pero sin indicadores de desempeño.	1
<ul style="list-style-type: none"> a) Reportes simples y periódicos, como cantidad de licitaciones, montos transados y metas a alcanzar. b) Avances en la Cobertura del Sistema. Se presenta el avance de proveedores y compradores inscritos en el sistema. c) Se publican oportunamente decisiones que pueden afectar a los usuarios. 	2
<p>Estadísticas y reportes relevantes y completos de gestión con una periodicidad al menos anual. Se presentan en forma regular al menos algunos de los siguientes indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Porcentaje de Propuestas recibidas electrónicamente, b) Porcentaje de las compras de un commodity, (habitualmente el papel) se hace en forma electrónica, c) Porcentaje de proveedores que participan en forma activa en relación al total inscrito d) Encuestas de satisfacción de usuarios e) Porcentaje de montos transados por el sistema en relación al total del sector público 	3
<ul style="list-style-type: none"> a) Se cumplen al menos tres de los indicadores presentados en el nivel anterior b) Existen funcionalidades para la trazabilidad de cada transacción con propósitos de facilitar la auditoría. c) Se incorporan Indicadores que muestran en forma consolidada los beneficios logrados por el uso del Sistema por las agencias expresados en al menos algunos de los siguientes indicadores: 1) menores precios, 2) menores costos de transacción 3) menores tiempos promedios de licitación y contratación. Estos indicadores deben actualizarse al menos con una periodicidad semestral. 	4

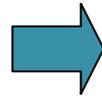
Algunos indicadores del modelo:

Variable 4b): Sistema de Compras Electrónicas

Descripción del Nivel	Nivel
No está disponible	1
a) Existen catálogos de algunos productos en el sitio, pero su descripción es muy básica y generalmente sin imagen. b) Su uso es aún muy limitado	2
a) Se dispone de un catálogo de bienes y servicios electrónicos para las compras. b) Pagos a proveedores vía transferencia electrónica de fondos. c) Cotizaciones electrónicas.	3
a) Soporte multimedia en el uso de catálogos. b) Herramienta de seguimiento para el despacho. c) Pago electrónico por diferentes vías: Tarjeta de Compras (purchasing card), tarjeta de crédito, transferencia bancaria u otro similar.	4

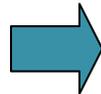
Madurez de Capacidades y Madurez de la Institución

- Combinación de la Madurez de la capacidad de las **Variables Críticas**



Capacidad de los Subdominios y Dominios.

- Combinación de la Madurez de la capacidad de los **Dominios**



Madurez de la Institución

Modelo alternativo de Calculo de la Madurez de la Institución Responsable

Dominios	Subdominios	Niveles de madurez			
		1	2	3	4
Funcionalidades Tecnológicas	Funcionalidades básicas	1	2	3	4
	Acceso y seguridad de la información		2	2	3
	Licitaciones Electrónicas		2	3	4
	Compras electrónicas		1	2	3
	Funcionalidades de Valor Agregado		1	2	3
Aspectos legales e Institucionales	Modelo Normativo y regulatorio		1	2	3
	Modelo Institucional y de gestión		2	3	4

Cuadro Comparativo Modelos

Temas Cubiertos	CPAR	Bancos	OECD	RICG
1. Aspectos Tecnológicos	√	√√	-	√√√
2. Marco Legislativo y regulatorio	√√√	√√√	√√√	√√
3. Marco Institucional y de Gestión	√√√	√√√	√√√	√√√
4. Operaciones de adquisiciones	√√√	√	√√√	√√
5. Integridad y transparencia	√√√	√	√√√	√
6. Relación con proveedores	√√√	√√√	√√√	√√√
7. Uso de un Sistema de medición	√	√√	√√√	√√
8. Incluye planes de Acción	√√	-	-	-
9. Liderazgo y Estrategia de Adquisiciones	√	√√√	√	√
10. Tipo de Evaluación	A.T.	A	A(*)	A

AT : Asistencia Técnica

A : Auto evaluación

A(*) :Auto evaluación con apoyo en terreno



Conclusiones

Conclusiones : No solo las TI tienen impacto en la gestión pública

- Rol de las TI en los Portales
 - Mayor eficiencia, productividad, efectividad y transparencia
 - Catalizador para facilitar y hacer más rápido los cambios
 - Catalizador para un cambio más global :
 - masificación uso de Internet en las Pymes,
 - cambios organizacionales,
 - mayor nivel profesional de los funcionarios públicos
 - mayor confianza en las instituciones del Estado)

Conclusiones...

- Complementariedad y aspectos comunes de los Modelos
 - Complementariedad:
 - CPAR y RICG;
 - Bancos y OECD
 - Aspectos Comunes fuertes
 - Rol de la Institucionalidad y el impacto en la Gestión
 - Marco regulatorio
 - Relación con proveedores

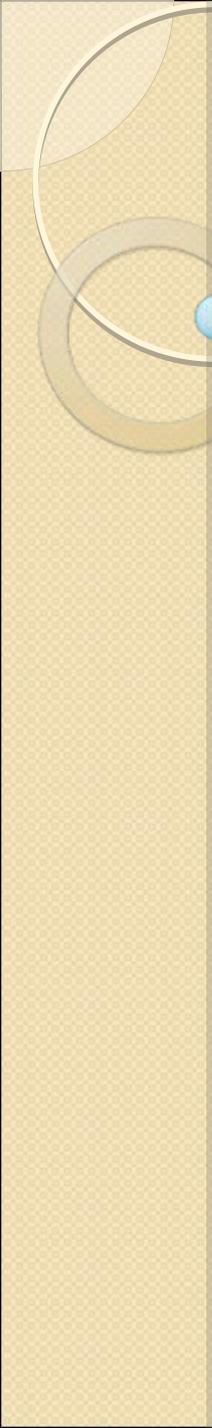
Y para terminar...el nuevo perfil del funcionario de compra

SUB GERENTE ABASTECIMIENTO

Cod. 10

El cargo implica buscar, identificar, planificar y evaluar nuevas oportunidades de abastecimiento, como también negociar y coordinar actuales canales de compras. Específicamente, supone negociar contratos de abastecimiento, coordinar actividades de logística y almacenamiento de materias primas, identificar y evaluar nuevas oportunidades que permitan a la compañía generar valor agregado y participar activamente en grupos corporativos internacionales de la compañía. De igual modo, es crucial la evaluación del servicio entregado por sus Proveedores nacionales o extranjeros, velando por construir lazos de cooperación y pertenencia.

El Mercurio Domingo, 21 de octubre 2007



Gracias, preguntas?