



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**MEJORAMIENTO DE LA GESTION DE RUBROS EN GERENCIA DE
ABASTECIMIENTO, CODELCO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y
DIRECCION DE EMPRESAS**

RONALD ALEJANDRO GOMEZ ORELLANA

**PROFESOR GUIA:
GASTÓN L'HUILLIER TRONCOSO**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
FERNANDO VILCHES SANTIABÑEZ**

**SANTIAGO CHILE
NOVIEMBRE 2007**

RESUMEN

El objetivo general que persigue este estudio de caso es proveer a la Gerencia de Abastecimiento de un Modelo de Segmentación de Rubros, que le permita poder realizar una gestión diferenciada de estos.

Si bien, actualmente se cuenta con una gestión de rubros, la implementación del proyecto de abastecimiento de clase mundial, como parte de la visión de la Gerencia de Abastecimiento, le obliga a perfeccionar sus prácticas y procesos actuales.

La metodología de trabajo comenzó con el análisis de la situación actual en términos de conocer y determinar las desventajas de la actual gestión de rubros y con el estudio de los lineamientos estratégicos de la Gerencia de Abastecimiento. A continuación, se procedió a configurar el modelo de segmentación y para ello se desarrollaron tres etapas que comprenden la elaboración del modelo conceptual, la generación de propuestas de valor para cada segmento obtenido y finalmente la segmentación de los rubros en cuestión.

Como conclusión es posible mencionar que la Gerencia de Abastecimiento se encuentra alineada con los pilares fundamentales de la estrategia de CODELCO, elementos claves para la valorización de la empresa. Adicionalmente, la implementación del modelo de segmentación contribuye a mejorar las prácticas y proceso de negocios actuales, lo que lleva a mejorar la actual gestión de rubros y seguir creciendo en la búsqueda de la visión planteada.

Finalmente, es importante destacar que este modelo de segmentación debe estar siendo periódicamente revisado, especialmente durante los primeros meses de puesta en marcha de modo de corregir o mejorar su efectividad sobre la influencia que pueda estar teniendo el modelo en los resultados y su alineamiento con la estrategia.

INDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO 1.INTRODUCCIÓN	4
CAPITULO 2: ANTECEDENTES GENERALES	6
2.1.- Descripción CODELCO	6
2.2.- Gerencia de Abastecimiento	7
CAPITULO 3: MERCADO	10
3.1.- Panorama del Precio del Cobre Refinado	10
3.2.- Demanda de Cobre Refinado	11
3.3.- Oferta de Cobre Refinado	12
CAPITULO 4: OBJETIVOS DEL ESTUDIO	14
4.1.- Objetivo General	14
4.2.- Objetivos Específicos	14
4.3.- Resultados Esperados	14
CAPITULO 5: MARCO CONCEPTUAL	15
5.1.- Planeación Estratégica	15
5.2.- Beneficios de la Planeación Estratégica	17
5.3.- Limitaciones de la Planeación Estratégica	18
CAPITULO 6: DESARROLLO ESTUDIO DE CASO	20
6.1.- Situación Actual	20
6.2.- Misión de la Gerencia de Abastecimiento	23
6.3.- Modelo de Segmentación de Rubros	25
6.3.1.- Objetivo	25
6.3.2.- Elaboración del Modelo Conceptual	25
6.3.3.- Matriz de Segmentación	31
6.3.4.- Propuesta de Valor por Segmento	34
6.3.5.- Rubros Segmentados	36
Conclusiones	42
Referencias Bibliográficas	45
Anexos	46

CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN

Reafirmando el compromiso de avanzar hacia el logro de los objetivos permanentes, que son la creación de valor y la excelencia en la atención al cliente interno, la Gerencia de Abastecimiento avanza en el desarrollo e implementación de su proyecto de abastecimiento de clase mundial.

Lograr ser un Centro de Abastecimiento de Clase Mundial, significa perfeccionar las prácticas y procesos de negocios con la finalidad de ubicarse dentro de las primeras empresas de abastecimiento de bienes y servicios de la minería a nivel mundial, de acuerdo a patrones de gestión de excelencia establecidos por las organizaciones internacionales especialistas en el tema.

Para alcanzar esta categoría de excelencia internacional es necesario contar con los siguientes elementos claves:

- Medición y gestión rigurosa del desempeño.
- Metodología de abastecimiento estructurada y con visión de negocio.
- Coordinación oportuna y efectiva con el cliente.
- Gestión de Talento Estructurada.
- Gestión Efectiva e institucionalizada de la información.
- Gestión estratégica de proveedores.

Si bien la Gerencia de Abastecimiento cuenta con una gestión de contratación de bienes y servicios, la implementación del proyecto de clase mundial le obliga a perfeccionar sus prácticas y procesos actuales, por lo que debe implantar una serie de iniciativas independientes que le permitan cumplir con su objetivo.

De lo anterior, surge la necesidad de realizar este estudio de caso, que propone, luego de analizada la gestión actual de la Gerencia de Abastecimiento, un modelo de segmentación de rubros que le permita realizar una gestión diferenciada para cada uno de los rubros que gestiona. Con esto

se contribuye a perfeccionar las prácticas y procesos de negocios actuales y seguir creciendo en la búsqueda de la visión planteada.

CAPITULO 2

ANTECEDENTES GENERALES

2.1.- Descripción de CODELCO.

CODELCO es una empresa de clase mundial. Posee las mayores y mejores reservas de cobre del mundo; está en la avanzada del conocimiento y la tecnología; y cuenta con una organización y un modelo de negocios que incentivan la creación de valor.

La Corporación Nacional del Cobre de Chile, CODELCO, es el primer productor de cobre en el mundo y una de las empresas más rentables de la industria. Posee activos propios por más de US\$ 8.833 millones y un patrimonio que en 2004 ascendió a US\$ 2.872 millones. Su principal producto comercial es el cátodo de cobre grado A.

CODELCO sustenta su liderazgo mundial en la industria del cobre sobre la base de cinco grandes pilares:

Presencia líder: En 2004 CODELCO produjo 1.840.035 toneladas métricas de cobre fino, considerando su participación en El Abra. Esta cifra equivale al 15,9% de la producción de todo el mundo occidental. Además, es la primera compañía del mundo en producción de molibdeno, con un total de 32.324 toneladas métricas finas de molibdeno en 2004.

Eficiencia en costos: La Corporación es uno de los productores con los costos más bajos de toda la industria, lo que se aprecia en la cifra alcanzada en 2004, equivalente a 31,7 centavos de dólar por libra.

Reservas de cobre: CODELCO es dueña de aproximadamente el 20% del total de reservas base conocidas en el planeta. Se estima que sus actuales reservas le otorgan una proyección de más de 100 años de explotación, con los actuales niveles de producción.

Clientes estables y diversos: CODELCO ha desarrollado relaciones de largo plazo con una base de clientes estables y geográficamente diversos, entre los que se incluyen algunas de las principales compañías manufactureras del orbe.

Fortaleza financiera: Al cierre del ejercicio 2004, el EBITDA (Beneficio antes de Intereses, Impuestos y Amortizaciones) alcanzó la cifra de US\$ 4.066 millones.

La visión de futuro de CODELCO apunta a consolidar su posición de liderazgo como el mayor productor de cobre; mantenerse como una de las empresas más competitivas y de menores costos de la industria mundial, e incrementar aún más su contribución al Estado de Chile.

Las operaciones que hacen de CODELCO el principal productor mundial de cobre son realizadas, principalmente, a través de sus divisiones operativas, encargadas de la explotación de los yacimientos, el procesamiento de los minerales, y la obtención del metal y sus subproductos para el envío a los mercados mundiales.

Son cinco divisiones mineras. Todas están ubicadas en las zonas norte y centro de Chile, ellas son Codelco Norte, Salvador, Ventanas, Andina y El Teniente.

Además, participa en la propiedad de importantes empresas mineras, como El Abra, en la que posee el 49%; y otras asociaciones mineras orientadas a la exploración geológica, tanto en Chile como en el exterior.

2.2.- Gerencia de Abastecimiento.

La Gerencia de Abastecimiento tiene como misión satisfacer los requerimientos de bienes y servicios para los procesos productivos, proyectos e inversiones de CODELCO.

Esta misión implica el desarrollo de procesos de adquisición y contratación, y el establecimiento de relaciones de colaboración con proveedores regidas por

principios éticos. Uno de los objetivos fundamentales es hacer un efectivo aporte a la competitividad de esta Corporación.

Gestión de compra de bienes y servicios

Para sus adquisiciones, CODELCO accede a mercados de bienes y servicios del mundo entero, y concentra su interés en aquellas empresas capaces de suministrar, en condiciones de competencia, los productos y servicios requeridos para sus faenas productivas y proyectos de inversión.

CODELCO asegura a sus proveedores de bienes y servicios un trato profesional, así como relaciones comerciales sustentadas en altos estándares éticos que dan garantías de equidad y transparencia en el desarrollo de las transacciones, materias a las que la Corporación otorga una especial relevancia.

Proveedores

CODELCO denomina como "proveedores" tanto a las empresas que le suministran bienes como a aquellas que le prestan servicios. Espera que sus proveedores actúen con una filosofía que privilegie la competitividad, la innovación y el aporte y compromiso con los resultados de sus clientes.

Modalidad de compra y contratación

CODELCO efectúa sus compras y contrataciones en condiciones de competencia entre proponentes, para lo cual convoca a licitaciones públicas o privadas, optando por una u otra de estas modalidades en función del grado de competencia del mercado, alcance del suministro o servicio, valor presupuestado y plazos involucrados en el requerimiento, variables que además condicionan las formalidades asociadas a cada proceso.

Formalización de compras y contratación

CODELCO formaliza sus adquisiciones y contrataciones mediante la suscripción de órdenes de compra y contratos respectivamente. Su contenido

es concordante con las condiciones convenidas por las partes para cada transacción en particular.

Exigencia a proveedores

Así como CODELCO proporciona amplias garantías en cuanto a seguridad en el pago de los bienes y servicios adquiridos y en el cumplimiento de sus obligaciones, es riguroso en exigir a sus proveedores cabal cumplimiento de compromisos contractualmente convenidos, especialmente en lo que respecta a condiciones comerciales, especificaciones y plazos de ejecución o entrega.

CAPITULO 3

MERCADO

3.1.- Panorama del Precio del Cobre Refinado

El mercado del cobre se encuentra en un momento de bonanza, con altos precios producto de diversas razones que son explicadas más adelante.

De este modo, el precio del cobre registrado en la Bolsa de Metales de Londres (BML) alcanzó un promedio de 170,397 centavos de dólar por libra entre julio y septiembre, lo que significa un aumento de 16,665 centavos (10,8%) con respecto al trimestre anterior.

La cotización mostró un aumento sostenido en el período, alcanzando un máximo histórico de 180,439 centavos el día 27 de Septiembre. El promedio de ese mes (174,989 centavos) también constituyó un record mensual histórico. La actual dinámica del precio consolidó un alto promedio anual que al cierre del trimestre alcanzó a 157,812 centavos.

La fortaleza del precio del cobre durante el trimestre se explica por la permanencia de altos niveles de escasez en el mercado, exacerbada por un conjunto de situaciones, entre ellas una menor producción a la esperada en importantes países productores, huelgas en algunas operaciones así como desastres naturales que han generado expectativas de mayor demanda futura por la necesaria reconstrucción de las zonas devastadas.

Si bien los niveles de inventarios en las bolsas de metales mostraron un cierto avance con respecto al cierre del trimestre anterior se mantienen bastante bajos y lo que es más importante, aumentaron mucho menos de lo que se esperaba teniendo en cuenta el período estival en los principales países consumidores. En efecto, los inventarios en las bolsas de metales aumentaron de 72 mil toneladas métricas (TM) a fines de junio a un nivel de 119 mil TM el último día de septiembre. Este incremento en inventarios se explica básicamente por el alza de 54 mil TM en la BML, mientras en COMEX y SHANGHAI se mantienen en niveles mínimos históricos.

Este aumento de inventarios no ha redundado en una caída en los precios, ya que no es considerado por los agentes del mercado como una tendencia permanente sino que sólo un efecto transitorio debido a estacionalidad. Por lo demás, el crecimiento en stocks a pesar de ser grande en porcentaje no es muy importante en nivel ya que éstos habían alcanzado niveles extremadamente bajos. Con todo, la estrechez sigue siendo la principal característica del mercado del cobre, con inventarios en bolsa al cierre del trimestre que representan sólo 0,36 semanas de consumo.

3.2.- Demanda de Cobre Refinado

El consumo de cobre durante el período enero-julio registró una leve disminución de 1,2% con respecto al mismo período del año pasado, alcanzando así una cifra de 9,6 millones de TM. La caída, que se ha observado durante dos trimestres seguidos, se debe a que se compara con el primer semestre del año 2004 el que se caracterizó por un alto consumo debido fundamentalmente a que muchas empresas consumidoras acumularon material a través de contratos de abastecimiento ante la perspectiva de fuerte escasez. En consecuencia, gran parte de la disminución del consumo del primer semestre de este año no es reflejo de razones fundamentales. Al mismo tiempo, el hecho de que las empresas consumidoras estén agotando sus inventarios, llevará a aumentar la demanda en el corto plazo.

En particular, durante enero-julio, el consumo en Estados Unidos cayó en un 8,6%, asimismo Corea del Sur y Taiwán mostraron caídas por sobre el 10%. Sin embargo, el principal consumidor, China, continua mostrando una actividad sorprendente, por cuanto su consumo creció en el período un 15,6% y sigue aumentando su participación en el consumo mundial, registrando ya un 22,4% y posicionándose como el principal motor del mercado del cobre.

Desde una perspectiva anualizada la variación en el consumo mundial de cobre refinado entre los años 2004 y 2006 se explica, en gran medida, por el comportamiento del grupo de los siete mayores consumidores, los cuales tuvieron una participación de 63% en el consumo mundial. Considerando las

mejores expectativas de actividad económica global, se espera que la demanda mundial de cobre refinado tenga un incremento de 3,7% el año 2005 con respecto al año anterior, para alcanzar una cifra de 17.335 miles de TMF. La estimación de la demanda mundial se ha corregido al alza con respecto al informe anterior en 68 mil TMF, corrección que se explica por una mejor expectativa de consumo para China y Japón, y mejores perspectivas para algunos países europeos como Alemania, Italia y Francia.

En el año 2006 se espera que la demanda de cobre refinado muestre un incremento de 3,5% respecto al año 2005, para alcanzar una cifra cercana a 18 millones de TM de cobre fino. Este incremento tiene su fundamento principal en el comportamiento positivo que se espera para la demanda en China (+9,9%) y Estados Unidos (+1,4%) y una recuperación de los bajos niveles que muestra Europa. En este contexto, el consumo en Alemania crecerá en torno al 1%. Asimismo, otros países con expectativas de crecimiento son la Federación Rusa (+3,9%), Polonia (+3,5%), Yugoslavia (+4,8%), Reino Unido (+1,1%) e Italia (+1%).

3.3.- Oferta de Cobre Refinado

La producción total de cobre refinado estimada para el 2005 tendrá un crecimiento de 6,8% respecto del año anterior, para alcanzar un nivel de producción de 17.244 miles de TMF al final del año. Este incremento se explica por los aumentos netos que se producirán en la producción de cobre de mina y por el aumento de participación de la producción de cobre refinado secundario ante una mayor disponibilidad de chatarra como consecuencia de los altos precios del metal.

Las proyecciones para el año 2006 señalan un crecimiento de la producción de cobre refinado (primario más secundario) del orden de 5%, para alcanzar una magnitud estimada de 18.103 miles de TMF, incremento que se explica en gran medida por el importante ingreso de cátodos electro-obtenidos, ante el crecimiento esperado de casi 15% en la producción de mina por la vía SxEw, resultado de la entrada en producción de los proyectos Dukwe (12 mil TMF) en

Botswana, Letpadaung (30 mil TMF) en Myanmar, Sulfuros de Baja Ley de Escondida (40 mil TMF) y Manto de la Luna (15 mil TMF) en Chile y Milpillas (35.000 TMF) y Piedras Verdes (30.000 TMF) en México entre otros.

El balance de cobre refinado para el año 2005 muestra un déficit estimado del orden de 91 mil TMF, que a pesar de ser bastante menor al del año pasado, al sumarse a los fuertes déficit de los años anteriores mantendría los inventarios en niveles muy bajos, agudizando la escasez de cobre refinado en el mundo.

Para el año 2006 se espera que el mercado entre en una fase de superávit de cobre refinado, con un excedente de 149 mil TMF. Sin embargo, este excedente no logrará corregir en forma importante los inventarios totales, ubicándose éstos aún en un nivel bastante bajo equivalentes a sólo 0,7 semanas de consumo, aún muy lejos del nivel considerado como normal por la industria, permitiendo con ello que el mercado siga mostrando fundamentos bastante sólidos.

Cabe señalar que, a pesar que el mercado de cobre refinado se mantendría con superávit en los próximos años se considera difícil que los inventarios totales alcancen con rapidez niveles normales dado los bajos niveles que han venido mostrando desde el año 2003.

CAPITULO 4

OBJETIVOS DEL ESTUDIO.

4.1.- Objetivo General

El objetivo de este estudio de caso es proveer a la Gerencia de Abastecimiento de un Modelo de Segmentación de rubros, que le permita poder realizar una gestión diferenciada sobre éstos mediante una segmentación en grupos coherentes y estructurados.

4.2.- Objetivos Específicos.

- Análisis de la Situación Actual en la gestión de rubros.
- Revisar la Planificación Estratégica de la Gerencia de Abastecimiento de manera de establecer claramente hacia donde deben ser dirigidos los esfuerzos de la organización.
- Modelo de segmentación de rubros.

4.3.- Resultados Esperados.

El presente trabajo, además de contribuir al ordenamiento de la información obtenida, pretende obtener como resultado un mejoramiento de la gestión de rubros de la Gerencia de Abastecimiento. Todo esto, a través de un modelo de segmentación que le permita clasificar un universo complejo de rubros en grupos coherentes y estructurados para que pueda realizar una gestión diferenciada de éstos.

Asimismo, el proceso de Diseño e Implementación de un Modelo de Segmentación de Rubros hace posible poder contribuir a perfeccionar las prácticas y procesos de negocios actuales de la Gerencia de Abastecimiento, y con esto contribuir al logro de la visión planteada.

CAPITULO 5

MARCO CONCEPTUAL

5.1. Planificación Estratégica

La complejidad del entorno empresarial actual, ha traído como consecuencia que en muchas ocasiones se presenten situaciones en el que una visión funcional de la operación de la organización, ya no es suficiente.

De acuerdo con T. Strickland la estrategia empresarial: “Es el plan de acción que ha desarrollado, la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio”.

Tomando el concepto previo como punto de referencia, la estrategia representa una gama de acciones competitivas y una nueva misión organizacional que es necesario desarrollen los gerentes, orientada a conducir la gestión exitosa de la organización.

El enfoque estratégico requiere un proceso profundo de adopción de decisiones, porque es necesario seleccionar el futuro definiendo el rumbo adecuado a las necesidades, con base en información, generalmente incompleta.

Este tipo de decisiones no son de fácil adopción, por que identificar y seleccionar un curso estratégico de acción entre todas las opciones posibles es complejo.

No es fácil tampoco, justificar que entre todas las trayectorias y acciones que se pudieron elegir, se optó por una específica y confiando en que es el mejor camino para posicionar a la organización.

En consecuencia la selección e implantación de un proceso de planificación estratégica implica tomar decisiones gerenciales entre varias opciones viables y señala el compromiso empresarial con sectores de los mercados definidos, competitivos y de estilo de actuación definidos.

Los expertos en planificación estratégica coinciden que el éxito en el proceso decisorio, puede alcanzarse con la práctica de cinco actividades gerenciales esenciales, que pueden adaptarse según las necesidades:

1. Formular la Visión. Esta relacionada con la definición estructura funcional de la organización y hacia donde ha de dirigirse, para identificar los mejores escenarios y proporcionar un claro camino a largo plazo, para la definición del tipo de empresa y estimular internamente una visión compartida, con el objetivo de reafirmar el verdadero propósito estratégico.

Es necesario en este sentido, que los directivos desarrollen la visión para la organización, es decir, definir hacia dónde se debe dirigir, qué clase de empresa es y cuál será la arquitectura del negocio, que mejor se adecue.

La respuesta a estas situaciones, reafirmará que la visión estratégica es un mapa de caminos adecuados hacia el futuro para alcanzar su destino y la posición que pretende ocupar y las competencias que es necesario desarrollar.

2. Establecer de objetivos. Es la traducción de la visión estratégica hacia la obtención de resultados definidos, los que en la práctica desea alcanzar la organización. Significa convertir los fundamentos gerenciales de la visión estratégica y de la misión de organización, en indicadores de resultados, de tal forma que puedan ser utilizados para medir el desempeño de la organización.

Los objetivos son criterios para dar seguimiento desempeño y avance de la organización, por periodos de tiempo definidos.

3. Diseño de la Estrategia: se orienta, a garantizar la consecución de los resultados deseados.

Implica el diseño de la referencia, el establecimiento de las acciones y enfoques de negocio que utilizará la gerencia para garantizar el desempeño organizacional satisfactorio. La formulación e implantación de estrategias exitosas es responsabilidad prioritaria y compromiso gerencial, que señala además los compromisos para toda la organización.

4. Ejecutar la estrategia: una vez seleccionada, es necesario iniciar la acción que la ponga en movimiento, para que produzca resultados efectivos y eficientes.

Esta actividad se sustenta sobre el trabajo que desarrollan de los clientes internos y la valorización de los recursos; financieros, técnicos, materiales y logísticos necesarios en cada caso, para que la estrategia produzca los resultados esperados de manera oportuna.

El desarrollo de la actividad comentada, requiere de competencia gerencial para afrontar el cambio e innovar de manera adecuada y oportuna, para poder poner y mantener en marcha la estrategia, ejecutarla en forma eficiente garantizar la obtención de los resultados esperados.

5. Evaluar el Desempeño y Realizar Ajustes. Implica el direccionamiento estratégico y el desempeño de la estrategia considerando los resultados obtenidos, la influencia de las condiciones cambiantes del entorno, los procesos de innovación y las oportunidades que se ofrezca el mercado.

La evaluación proactiva permanente, es necesaria, por que la visión, la misión (razón de ser del negocio), los objetivos, la estrategia y el enfoque de la empresa a la implantación nunca terminan de evolucionar.

5.2.- Beneficios de la Planeación Estratégica

Algunas razones de los beneficios que nos proporciona la Planeación estratégica son los siguientes:

- ? Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la Alta dirección.
- ? Formula y contesta preguntas importantes para una empresa.
- ? Introduce un nuevo conjunto de fuerzas decisivas en un negocio.
 - Simula el futuro
 - Aplica el enfoque del sistema

- Exige el establecimiento de objetivos
- Revela y aclara oportunidades y peligros futuros
- La estructura para la toma de decisiones en toda la empresa
- Base para otras funciones directivas
- Mide el desempeño
- Señala asuntos estratégicos.

5.3.- Limitaciones de la Planeación Estratégica.

Es natural que la planeación tenga sus limitaciones; no siempre tiene la solución para los problemas directivos. En esta parte se tratarán algunas deficiencias críticas.

- El medio ambiente puede resultar diferente de lo esperado.

Pronosticar no es una ciencia exacta; por lo tanto, los planes que están basados en predicciones quizás equivocadas pueden fallar.

- Resistencia interna

En varias empresas la introducción de un sistema de planeación formal origina prejuicios en contra de la planeación que pueden impedir que ésta sea efectiva.

- La planeación es cara

Para lograr una planeación efectiva en una empresa mediana se requiere de un esfuerzo significativo.

- Crisis momentáneas

La planeación estratégica no está diseñada para sacar a una empresa de una crisis repentina, si una compañía está por quebrar, el tiempo que tendría que dedicar a la planeación estratégica será mejor empleado en resolver los problemas a corto plazo.

- Planear es difícil

La planeación es una actividad que requiere de un alto grado de imaginación, capacidad analítica, creatividad y entereza para seleccionar y comprometerse a un cierto curso de acción.

- Los planes concluidos limitan las opciones

Los planes representan obligaciones, y por tanto limitan opciones.

- Limitaciones impuestas

Además de las limitaciones inherentes de la planeación estratégica, existen limitaciones impuestas, mismas que hay que hacer notar.

CAPITULO 6

DESARROLLO ESTUDIO DE CASO

Para lograr los objetivos de este estudio de caso se plantea la siguiente Metodología de trabajo:

- Situación actual.
- Revisión de la Misión de la Gerencia de Abastecimiento.
- Modelo de Segmentación de Rubros.
 - Modelo Conceptual.
 - Propuesta de Valor.
 - Rubros Segmentados.

A continuación se explica cada uno de estos puntos.

6.1.- Situación Actual

La Gerencia de Abastecimiento posee en su cartera de negocios 227 rubros que son gestionados por las distintas áreas que la conforman. Cabe destacar que estos rubros corresponden a diferentes requerimientos de bienes y servicios de las cinco divisiones que posee CODELCO, pudiéndose presentar que dentro de un rubro determinado encontremos más de un contrato de servicio.

Dichos rubros se encuentran clasificados de acuerdo al bien y/o servicio requerido. Gran parte de estos se pueden apreciar en la siguiente tabla.

Item	Descripción	Item	Descripción	Item	Descripción	Item	Descripción
1	Combustibles Líquidos	41	TTE Aereo Carg. Var.	81	Mant. Sistemas TI	121	Auditoría
2	M/R Eq. Móviles May	42	Carbón	82	Medicamentos	122	Cadenas Acero
3	Bolas de Molienda	43	Hormigón Esp.	83	Cont. Operac. TI	123	Muebles y Eq. Ofic.
4	Arr. Maq. Menor	44	Espumantes	84	Serv. Profesionales	124	Gas Licuado
5	TTE Terrestre RRHH	45	Mallas Bizcocho	85	Mant. Redes	125	Maderas
6	M/R Planta	46	Revest. Y Prod. Goma	86	Rpt. Molino Conven.	126	Serv. Hidrogeología
7	TTE Marítimo Carg. Var.	47	M/R Cátodos	87	Harneros	127	Sist. Lubricación
8	Explos. Serv. y Acc. Tron.	48	Envases Moli.	88	Rpt. Chanc. Primario	128	Ing. Automatización
9	TTE Acido Sulf.	49	Rpt. Molino SAG	89	Arr. Eq. Ind. Proceso	129	Materiales Eléctricos
10	Maquila Moli	50	Cemento-Hormigón	90	Ases. Manejo Ris	130	Rpt. Carg. Subte.
11	Sist. De Control	51	Solventes	91	Mant. Hardware	131	Rpt. Perforación
12	Cal	52	Rpt. Martillo Picador	92	Zunch. Y Sellos	132	Rpt. Otros Eq. Fund.
13	Prod. Quim. Otros	53	TTE Mineral Ductos	93	Revest. Aceros	133	Rpt. Komatsu
14	Arr. Maq. Mayor	54	Rpt. Convertidores	94	Ing. Relaves	134	Rpt. Caterpillar
15	Serv. Laboratorio	55	Disolventes	95	ITO	135	Engranajes
16	Gas Natural	56	Rpt. Eq. De Colada	96	Capacitación	136	Rpt. Transp. Subte.
17	Rpt. Cam. Rajo	57	Const. Mina Subte.	97	Acero Estruct.	137	Quemadores
18	M/R Electromec	58	Const. Mont. E Inst.	98	Ases. Comp. E Inf.	138	Nitrógeno
19	Lubricantes	59	Ing. Concept. Básicas y Det.	99	Const. Obras Menores	139	Serv. Apo. Prod. Otros
20	Rpt. Carguío Rajo	60	Serv. Perf. Y Sond.	100	Serv. Geología	140	Serv. Apoyo TI
21	TTE Mineral Correas	61	TTE Terrestre Carg. Var.	101	Lic. Software	141	Mant. Redes Comunic.
22	Elem. Fortificación	62	Const. Obras Infra.	102	Serv. Geotecnia	142	Mant. Elect. Marcas
23	Barras de Molienda	63	M/R inf. Indust.	103	Hardware	143	Rpt. Intercam. De Calor
24	E. Elect. Norte	64	Eq. Auxiliares	104	Ases. Innovac. Y Pruebas	144	Rpt. Horno Flash
25	E. Elect. Sur	65	Maquila Cobre	105	Aes. RRHH	145	Floculantes
26	Eq. Rajo	66	EPCM	106	Viajes y Alojamientos	146	Serv. Ap. Piromet
27	Neum. Gig.	67	Aseo Indust.	107	Ases. Calidad y Medioambiente	147	Seg. Informat
28	Depresantes	68	M/R Eq. Móviles Men.	108	Telef. Fija	148	Filtros Larox
29	Acero Fund.	69	Const. Mina Rajo	109	Ut. De Oficina	149	Rpt. Reduct. Falk
30	Eq. Proc. Chanc.	70	M/R Elect. e Inst.	110	Tableros Elect. Y Acces.	150	Cables de Acero
31	Aceros Espc.	71	Alimentación	111	Cañ. Y Fit. Acero	151	Ferroaleac.
32	M/R Mecánica	72	Serv. Man. Y Ret. Ris	112	Ases. Financ y Contable	152	Rpt. Calderas y Acc.
33	Aseo No Indust.	73	Arr. Camionetas	113	Cañ. Y Fit. HDPE	153	Rpt. Ollas y Cuchar.
34	Refractarios	74	Planif. Minera	114	Serv. Comun. Public. Y RRPP	154	Chatarra Acero
35	Elem. Protecc. Pers.	75	Rpt. Mot. Elect.	115	Ases. Gest. Estratégica	155	Rpt. Precipit. Electro.
36	Extractantes Org.	76	Serv. Ap. Hidromet	116	Ases. Legal y Tribut.	156	Elem. Sondaje y Perf.
37	TTE Mineral FFCC	77	Const. Y Rep. Vías	117	Empaq y Sellos	157	Rpt. Horno Elec. Induc. Arc
38	Rpt. Eq. Mov. Tierra	78	Rpt. Chanc. Sec. Y Ter.	118	Arr. Eq. Ind. Apoyo	158	Serv. Enzuncha. Y Cargio
39	Colectores	79	M/R Inf. No Indust	119	Ases. Prev. Riesgos	159	Rpt. Sopladores
40	Silice	80	Aceros Perf.	120	Telef. Móvil	160	Rpt. Jeath Sherwood

Tabla N°1: Rubros

La gestión de estos rubros, que básicamente corresponde en dar continuidad a los contratos de bienes o servicios que se encuentran en cada uno de ellos, se realiza a través de licitaciones privadas o públicas, según lo indiquen las normas establecidas. Dicho proceso es aplicado a aquellos servicios que se encuentran próximos a concluir, a lo menos con seis meses de anticipación, con el objeto de recopilar la información necesaria y realizar la licitación y adjudicación correspondiente.

Para efectuar este proceso licitación la Gerencia de Abastecimiento se apoya principalmente en el sistema informático SAP, entre otros, en donde además obtiene los reportes de aquellos contratos de servicios que se encuentran próximos a concluir. A continuación podemos apreciar un reporte de contratos.

Nº Contrato	Descripción	F.Inicio Validez	F.Termino Validez	Gerencia	Moneda de pedido	Valor neto Mon.Doc.	Valor neto del Servicio
4500479097	TRANSPORTE DE CORRESPONDENCIA DIV SALVAD	30.08.2004	30.08.2007	GS&P	Pesos	75.411.605,00 CLP	45.073.956 CLP
4500499396	SERVICIO PROTECCION INDUSTRIAL	02.11.2004	30.07.2007	GS&P	Pesos	883.285.205,00 CLP	846.248.372 CLP
4500674606	ASESORIA JURIDICA EXTERNA	01.01.2006	24.08.2007	GS&P	Pesos	59.000.000,00 CLP	41.750.500 CLP
4500696213	SERV. DE PUBLICIDAD, PROPAGANDA, ASESORI	01.07.2006	30.07.2007	GS&P	Pesos	240.000.000,00 CLP	180.000.000 CLP
4500702836	ESTUDIO DE IMPACTO SOCIAL EN LA COMUNIDA	06.11.2006	05.12.2007	GS&P	Pesos	73.854.000,00 CLP	11.595.078 CLP
4500707666	SERVICIO MEJORAMIENTO ADUCCION AGUA INDU	15.11.2006	12.07.2007	GS&P	Pesos	212.361.871,00 CLP	155.488.633 CLP
4500719989	TRABAJOS MENORES DE ESTRUCTURA- PIPING	26.12.2006	13.06.2007	GS&P	Pesos	104.774.049,00 CLP	104.774.049 CLP
4500725667	ESTUDIO DE MODELACION HIDROGEOLOGICA CUA	29.01.2007	25.12.2007	GS&P	Pesos	118.754.150,00 CLP	21.306.444 CLP
4500728604	INGENIERIA DE DETALLE SISTEMA AGUA INDUS	07.02.2007	25.09.2007	GS&P	Pesos	128.534.225,00 CLP	11.333.112 CLP
4500741345	REUBICACION CENTRO DE ALOJAMIENTO POTRER	19.03.2007	17.08.2007	GS&P	Pesos	520.562.391,00 CLP	84.432.588 CLP
4500742301	DESMONTAJE, EMBALAJE Y TRASLADO A DIVISI	26.03.2007	09.06.2007	GS&P	Pesos	58.828.060,00 CLP	
SAC-00006A	CONSUMO DE SERVICIOS DE BARQUITO	01.01.2000	30.07.2007	GS&P	Pesos	84.903.980,00 CLP	70.335.398 CLP
SAC-01085	RECOLECCION DE RESIDUOS DOMICILIARIOS Y	01.01.2002	31.12.2007	GS&P	Pesos	1.543.438.143,00 CLP	1.297.243.651 CLP

Tabla N°2: Reporte de Contratos

Como se puede apreciar en la tabla N°1 el ordenamiento de rubros responde a una clasificación de acuerdo al requerimiento contratado, como por ejemplo, mantenimiento, alimentación, transporte, etc. Sin poder obtener información respecto a cual es su impacto en los procesos productivos, que en algunos casos se realiza en forma intuitiva.

Esta clasificación presenta una serie de desventajas:

- No muestra a que tipo de mercado corresponde cada rubro.
- No permite determinar si un rubro interfiere en los procesos productivos o no.
- No indica el riesgo en el abastecimiento que tiene cada uno de ellos.
- No permite tomar decisiones estratégicas sobre los rubros en cuestión.

Además, podemos indicar que la priorización de los rubros la entrega las fechas de términos de cada contrato que se encuentra inserto en ellos. Esto hace que el proceso de licitación tenga como principal objetivo la continuidad del servicio, sin realizar un mayor análisis de lo que se va a contratar.

6.2.- Misión de la Gerencia de Abastecimiento.

CODELCO ha establecido una serie de pilares que apuntan a fortalecer el liderazgo en la producción de cobre a nivel mundial, siendo competitivos y con los menores costos de la industria. Dentro de estos pilares se encuentran la “Presencia Líder” y la “Eficiencia en Costos”, elementos claves del plan de valorización de la Corporación.



Figura N°1: Pilares de Liderazgo de CODELCO

La estrategia de la Gerencia de Abastecimiento se encuentra alineada con los pilares fundamentales de la estrategia de la Corporación, ya que pretende dar cumplimiento a los dos pilares claves del plan de valorización de CODELCO. Esto queda reflejado en la figura que se muestra a continuación:

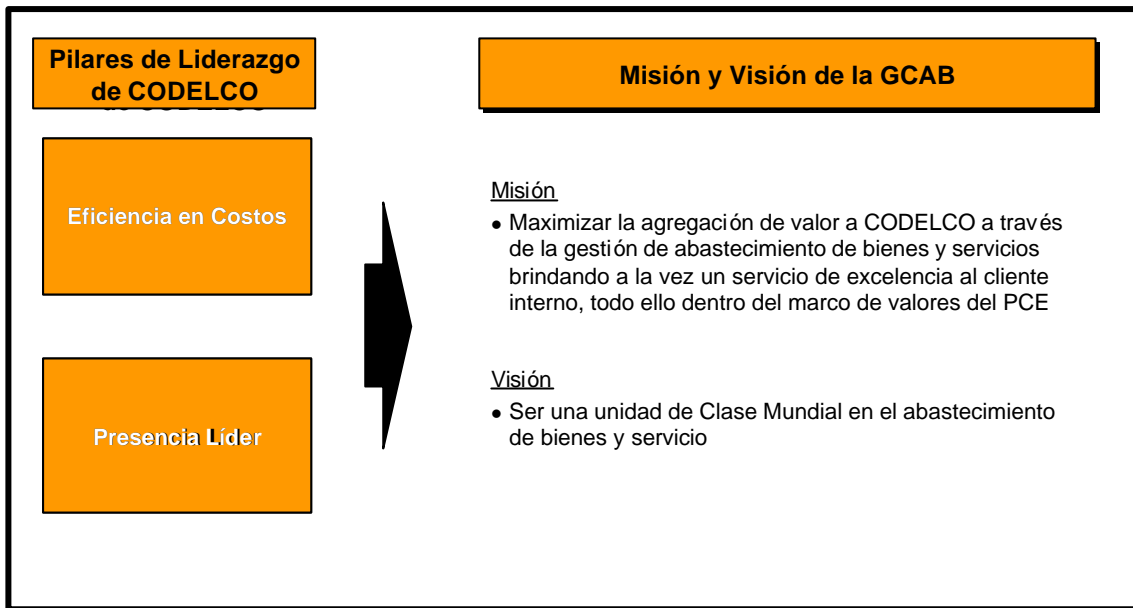


Figura N°2: Plan Estratégico GAB

Dentro de esta línea la Gerencia de Abastecimiento debe lanzar las iniciativas necesarias que busquen alcanzar la Visión planteada. Ser una unidad de Clase Mundial, significa perfeccionar las prácticas y procesos de negocios con la finalidad de ubicarse dentro de las primeras empresas de abastecimiento de bienes y servicios de la minería a nivel mundial, de acuerdo a patrones de gestión de excelencia establecidos por las organizaciones internacionales especialistas en el tema.

Revisado el actual proceso de gestión de rubros y determinadas sus desventajas, surge la necesidad de establecer un modelo de segmentación que le permita, a esta gerencia, realizar una gestión diferenciada para cada uno de los rubros identificados. Con esto se contribuye a perfeccionar las prácticas y procesos de negocios actuales y seguir creciendo en la búsqueda de la visión planteada.

6.3.- Modelo de Segmentación.

6.3.1.- Objetivo.

El modelo de segmentación debe permitir clasificar al universo complejo de gastos en grupos coherentes y estructurados para realizar una gestión diferenciada sobre éstos.

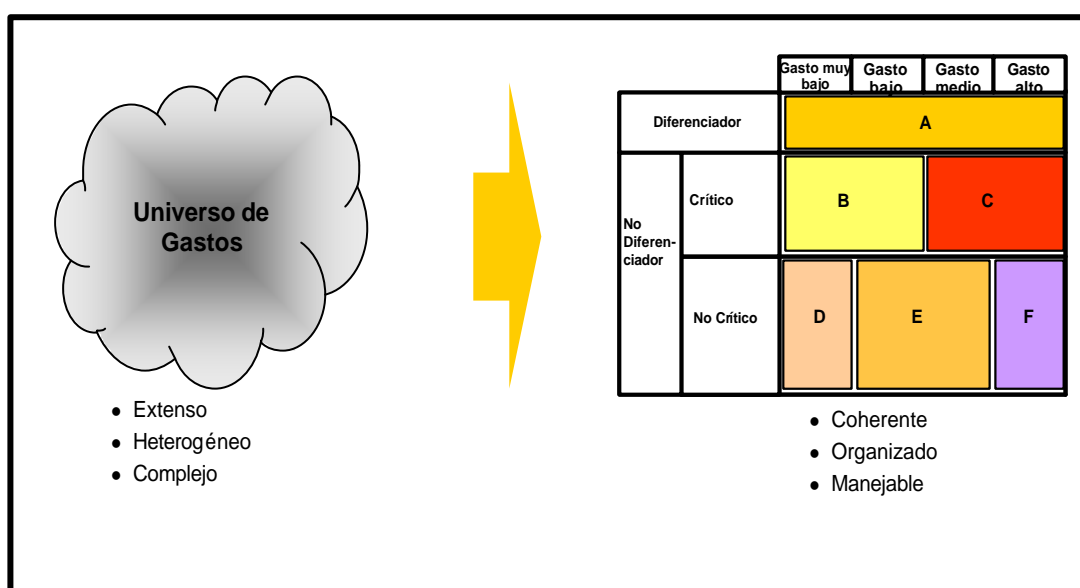


Figura N°3: Diagrama de Segmentación

Para definir la estructura de segmentación que represente los rubros tenemos que considerar algunos factores importantes:

1. Ser fácil de entender de forma intuitiva.
2. Ser accionable y relevante.
3. Contener variables que aporten algo diferente.
4. Contener todas las actividades y oportunidades del mercado.

6.3.2.- Elaboración del Modelo Conceptual.

Para llevar a cabo la elaboración del Modelo Conceptual se desarrollaron tres etapas que concluyen con la matriz de segmentación. Las etapas en cuestión son las siguientes:

- Generación de Criterios.
- Evaluación de Criterios.
- Verificación de resultados.

A continuación se explica cada una de estas etapas.

Generación de Criterios.

Esta primera etapa consistió en un proceso de tormenta o lluvia de ideas (brainstorming), por parte de un grupo de trabajo conformado entre profesionales de la gerencia de abastecimiento, que tuvo como propósito el identificar y hallar, a través de una intervención participativa, la mejor decisión de grupo para poder dar respuesta al siguiente enunciado.

¿A través de que criterios podríamos segmentar los actuales rubros que gestiona la gerencia de abastecimiento?

Establecido el enunciado del tema a tratar, se indicaron las reglas conceptuales del proceso de brainstorming (sin críticas, toda idea es bienvenida, los aportes se harán por turno, etc.) y se procedió a capturar las distintas ideas que entregaron cada uno de los integrantes del grupo de trabajo. El resultado de esta sesión arrojó una lista de los posibles criterios a utilizar.

Para su correcta interpretación, la lista de criterios obtenida, fue tratada de la siguiente forma:

- Se explicó los criterios que ofrecieron dudas a algún participante.
- Se eliminaron aquellos criterios que se duplicaban y se rechazaron los que no tienen valor.

Tras estas etapas, se determinaron 26 criterios que se presentan a continuación.

No	Criterios	No	Criterios
1	Impacto en la producción	14	Tiempo de entrega
2	Afecta clima laboral	15	Características del mercado de la demanda
3	Nivel de sustitución	16	Tecnología asociada a ventaja competitiva de Codelco
4	Competitividad del mercado de oferta	17	Impacto sobre productores locales
5	Existencia de riesgo de escasez	18	Intensidad de Mano de obra
6	Efecto sobre el medio ambiente	19	Nivel de satisfacción de clientes
7	Monto Global	20	Capacidad de Innovación en el proceso asociado
8	Gasto unitario	21	Impacto en otros rubros
9	Temporalidad del servicio	22	Tiempo de implementación
10	Cantidad de ítems del rubro	23	Capacidad de cambio
11	Complejidad de especificaciones	24	Grado de transversalidad
12	Tipo de proceso	25	Nivel de standardización técnica
13	Complejidad de la logística	26	Tipo de compra

Tabla N°3: Lista de Posibles Criterios de Segmentación

Evaluación de Criterios.

Tras la generación de los posibles criterios a utilizar, se deben seleccionar los más representativos y para ello se procedió a evaluarlos, a través, de una matriz de dos dimensiones que considera los siguientes parámetros.

- Accionabilidad: Este parámetro se encuentra relacionado con el hecho de que las acciones que se realicen sobre el criterio generen resultados.
- Relevancia: Que tan relevante es el criterio para los procesos propios de la Gerencia de Abastecimiento y de la corporación.

Para conformar la matriz de dos dimensiones, se procedió a listar los criterios definidos y evaluarlo en su Accionabilidad y Relevancia, para esto cada integrante del grupo de trabajo asigna una nota que se encuentre dentro del rango de 2 – 5, en cada parámetro mencionado. Como se obtienen más de una nota en cada parámetro se procede a determinar un promedio de este, siendo esta la nota a considerar en la matriz de evaluación. A continuación se muestra el resultado de esta etapa.

Nº	Criterio	Relevancia (X)	Accionabilidad (Y)
1	Detengan o interfieran en la producción	4,9	3,6
2	Monto Global	4,7	4,5
3	Competitividad del mercado - oferta	4,5	2,9
4	Existencia de riesgo de escasez	4,4	3,5
5	Características del mercado de la demanda	4,4	2,8
6	Afecta seguridad de la persona	4,2	3,6
7	Complejidad de especificaciones	4,2	3,4
8	Impacto en otros rubros	4,1	2,7
9	Grado de transversalidad	4,1	3,4
10	Efecto sobre el medio ambiente	3,9	4,1
11	Intensidad de Mano de obra	3,9	4,2
12	Tipo de compra	3,9	4,2
13	Tipo de proceso	3,7	3,8
14	Capacidad de cambio	3,7	2,4
15	Tiempo de entrega	3,6	4,1
16	Nivel de sustitución	3,5	2,5
17	Capacidad de Innovación en el proceso asociado	3,4	2,6
18	Nivel de standarlización tecnica	3,4	3,2
19	Temporalidad del servicio	3,3	4,0
20	Complejidad de la logística	3,3	3,7
21	Cantidad de ítems del rubro	3,2	4,6
22	Tiempo de implementación	3,2	3,2
23	Gasto unitario	3,1	4,4
24	Impacto sobre productores locales	3,0	3,0
25	Nivel de satisfacción de clientes	2,9	2,7
26	Tecnología asociada a ventaia competitiva de Codelco	2,7	2,8

Tabla N°4: Evaluación de Criterios

Posteriormente, se grafican los resultados obtenidos en una matriz de dos dimensiones que considera en su eje horizontal (X) el parámetro Relevancia y en su eje vertical (Y) el parámetro Accionabilidad. Los criterios a considerar se deben encontrar dentro de los cuadrantes superior e inferior derecho, es decir, todo aquel criterio que posea una nota mayor o igual a 3,9 dada su Relevancia tanto en los proceso propios de la Gerencia de Abastecimiento y de la corporación, teniendo en cuenta su grado de accionabilidad. El resultado de este proceso se gráfica en la figura N°4.

Lo anterior arroja como resultado la obtención de 12 criterios que cumplen con la condición planteada, no obstante, el grupo de trabajo consideró necesario, a pesar de no cumplir con la condición establecida, incluir los criterios “Cantidad de ítems del rubro” y “Nivel de sustitución” dada su importancia en los proceso de licitación. Ver tabla N°5.

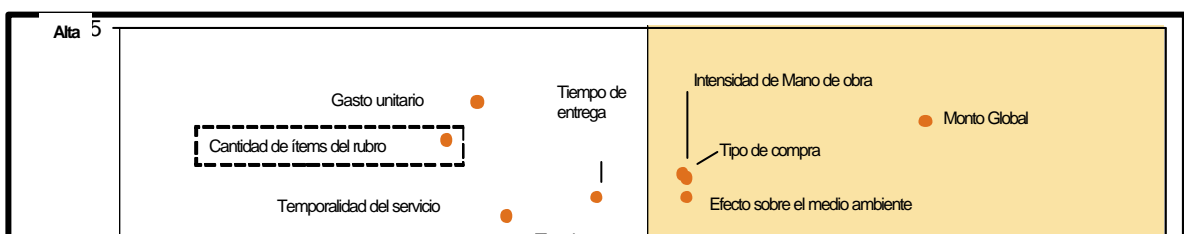


Figura N°4: Matriz de Evaluación de Variables

No	Criterios
1	Monto
2	Impacto en la producción
3	Afecta el clima laboral
4	Existencia de riesgo de escasez
5	Competitividad del mercado de oferta
6	Poder de la demanda de Codelco en el mercado global
7	Existencia de sustitutos
8	Efecto sobre el medio ambiente
9	Especificidad del rubro
10	Cantidad de ítems del rubro
11	Intensidad de mano de obra
12	Impacto en otros rubros
13	Grado de transversalidad
14	Tipo de necesidad

Tabla N°5: Criterios de Segmentación.

Verificación de Resultados.

Como el objetivo de configurar una matriz de segmentación es poder clasificar un universo en grupos coherentes y estructurados se procedió a verificar los resultados obtenidos, de tal forma de poder determinar si los criterios.

- Discriminan por si solo.
- Se combinan entre si / independencia entre criterios.

Para realizar esta etapa se tomo cada uno de los criterios definidos y se sometió a los dos puntos mencionados anteriormente. Con el propósito de sintetizar se muestra a continuación el consolidado de este proceso.

No	Criterios
1	Monto
2	Impacto en la producción
3	Afecta el clima laboral
4	Existencia de riesgo de escasez
5	Competitividad del mercado de oferta
6	Poder de la demanda de Codelco en el mercado global
7	Existencia de sustitutos
8	Efecto sobre el medio ambiente
9	Especificidad del rubro
10	Cantidad de ítems del rubro
11	Intensidad de mano de obra
12	Impacto en otros rubros
13	Grado de transversalidad
14	Tipo de necesidad

8 Criterios considerados para las dimensiones de la Matriz

Motivos de Exclusión:

- Poco accionable y no discriminante (debe ser considerado en toda negociación)
- No discrimina comportamientos de compra
- No discrimina comportamientos de compra y esta asociado con "competitividad del mercado de oferta"
- No discrimina comportamientos de compra, impacto a ser considerado en todas las evaluaciones
- No discrimina ya que la mayoría de los rubros son transversales a las divisiones
- Los rubros tiene la característica de ser esencialmente permanentes

Tabla N°5: Criterios de Segmentación Seleccionados.

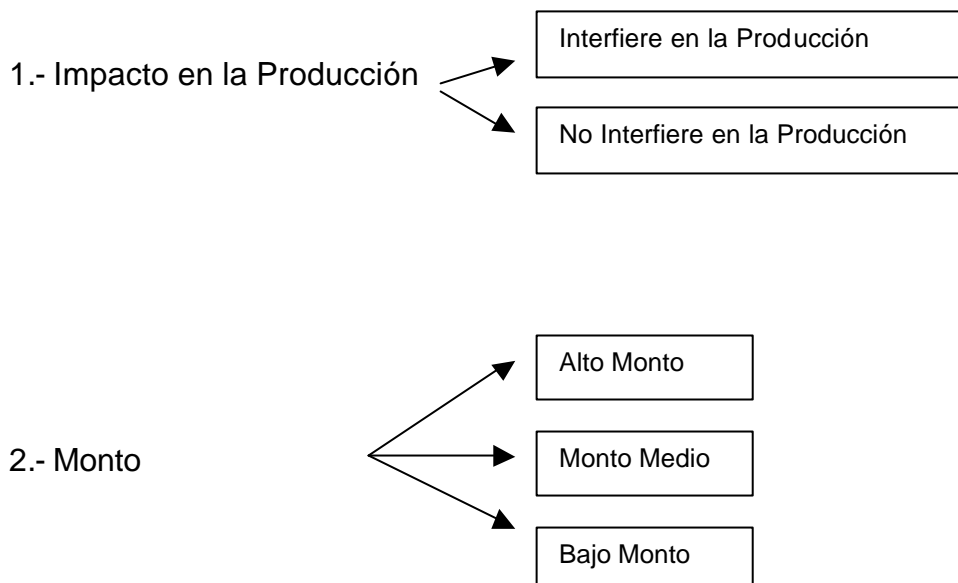
6.3.3.- Matriz de Segmentación.

Determinados los criterios (ocho) a utilizar se procedió a configurar la matriz de segmentación. Previo a esto se procede a agrupar los criterios de acuerdo a la relación que tienen entre ellos, quedando de la siguiente forma.

- Impacto en la Producción
 - Impacto en la Producción
 - Afecta Clima Laboral
 - Intensidad de Mano de Obra.
- Riesgo de Abastecimiento
 - Existencia de Escasez
 - Existencia de Sustitutos

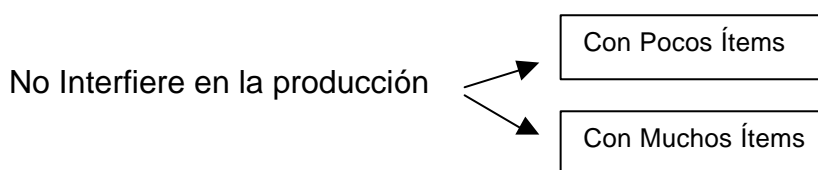
Los demás criterios no poseen relación entre sí, por lo tanto, permanecen tal como fueron definidos.

Para configurar la matriz de segmentación se establece como criterios bases el “Impacto en la Producción” y el “Monto”, dada la relevancia que presentan cada uno de ellos. Generando con esto la siguiente división:



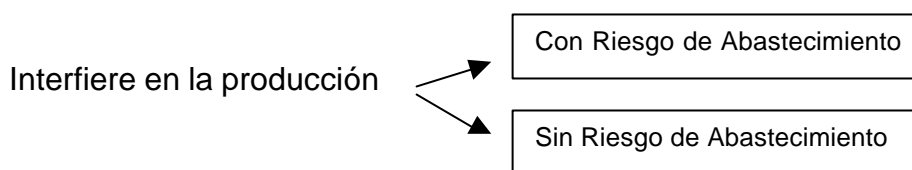
Para el caso del Monto este será considerado en forma transversal a las divisiones que se generen con posterioridad. Por lo tanto, trabajaremos en el criterio “Impacto en la Producción” y sus divisiones.

En el caso de la división “No Interfiere en la Producción” será subdividida en la cantidad de ítems que posea cada rubro, debido a que los rubros que se encuentren dentro de este ámbito no necesitan de mayor análisis ya que no tienen un efecto directo en los procesos productivos. Quedando de la siguiente forma:



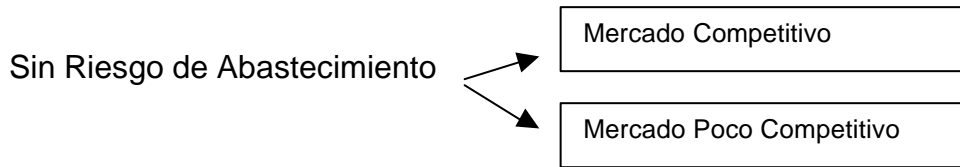
En cambio en la división “Interfiere en la Producción” se encontrarán todos aquellos rubros que por alguna razón afectan directamente los procesos productivos, por lo tanto, debemos incorporar dentro de este los criterios faltantes.

Primeramente, debemos determinar si existe Riesgo en el Abastecimiento, generándose con esto otra división.



Para el caso de la división “Con Riesgo de Abastecimiento” no se debe establecer una división posterior, debido a que los rubros que se encuentren dentro de este ámbito deben ser gestionados de todas formas, independiente su clasificación.

No obstante, para la división “Sin Riesgo de Abastecimiento” es conveniente saber si se trata de que tipo de mercado se encontrara cada rubro a objeto de definir la mejor estrategia de adquisición. Esto genera la siguiente división.



Realizada las divisiones que se muestran en párrafos anteriores, se procede a esquematizar la matriz de segmentación, la cual queda resumida en la figura que se muestra a continuación.

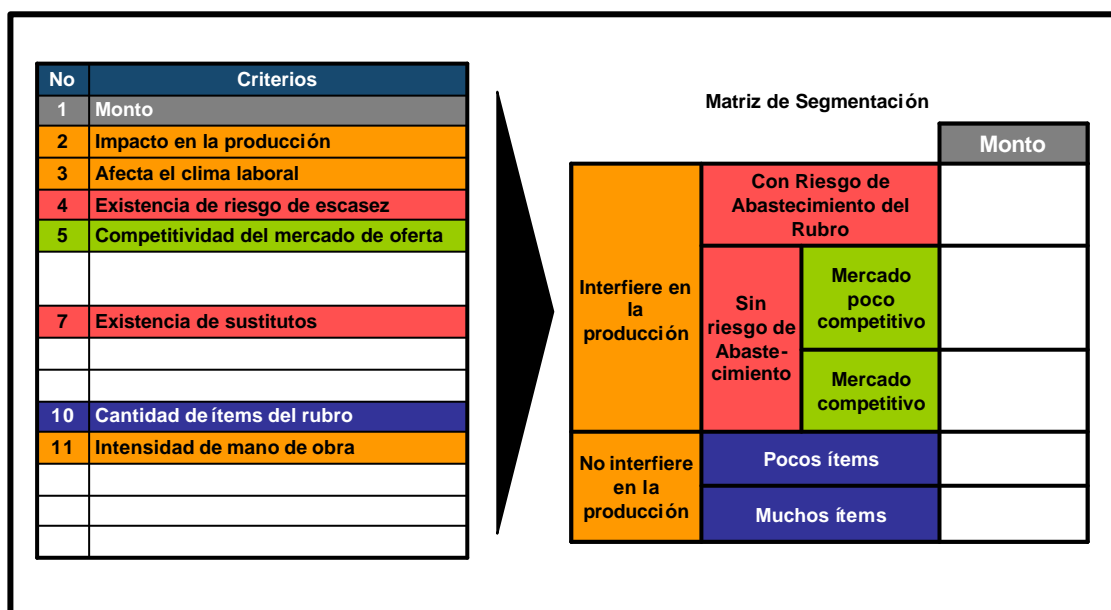


Figura N°5: Matriz de Segmentación

Analizada la figura N° 5 denominada “Matriz de Segmentación” podemos concluir que los segmentos a utilizar son los siguientes:

Segmento A: Sin Riesgo de Abastecimiento – Bajo Monto → Rubros que interfieren en la producción, sin riesgo de abastecimiento de bajo monto.

Segmento B: Riesgo de Abastecimiento → Rubros que interfieren en la producción y tienen riesgo de abastecimiento.

Segmento C: Poco Competitivo – Alto Monto → Rubros que interfieren en la producción, sin riesgo de abastecimiento, en mercado poco competitivo, de montos altos.

Segmento D: Mercado Competitivo – Alto Monto → Rubros que interfieren en la producción, sin riesgo de abastecimiento, en mercados competitivos de altos montos.

Segmento E: No interfiere – Bajo Monto → Rubros que no interfieren en la producción de medio monto y muchos ítems, y bajo monto.

Segmento F: No Interfiere – Alto Monto → Rubros que no interfieren en la producción de medio (pocos ítems), alto y muy alto monto.

6.3.4.- Propuestas de Valor por Segmento.

Definidos los distintos segmentos se hace necesario establecer una propuesta de valor para cada uno de ellos, a objeto de definir como abordar los rubros de forma diferenciada y generando valor.

Para establecer las propuestas de valor, para cada segmento, estas deben obedecer a una oferta al cliente al gestionar los rubros pertenecientes a un segmento, la cual se expresa en términos de la combinación de los siguientes elementos.

- Captura de Valor.
- Directrices de Niveles de Servicio.
- Interacción Gerencia de Abastecimiento – Usuario.

Con el propósito de esquematizar la información y agrupar los elementos, que combinados, conformaran las propuestas de valor se estableció la ficha que se muestra a continuación.

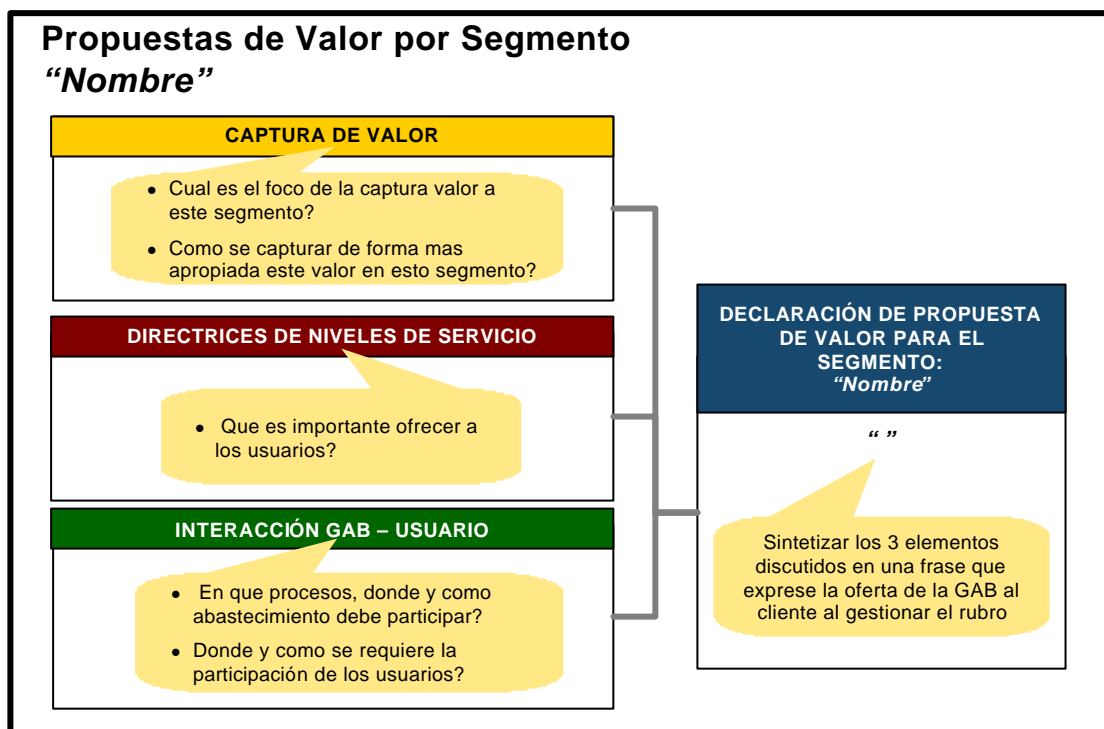


Figura N°6: Ficha Elementos de la Propuesta de Valor

Establecido el esquema a utilizar se procedió a desarrollar las distintas propuestas de valor, para ello se realizaron reuniones de trabajo entre clientes y personal de la Gerencia de Abastecimiento. Obteniendo como resultado final la propuesta de valor y una ficha con la información obtenida, en cada elemento, para cada unos de los segmentos definidos.

Con el objeto de sintetizar la información, a continuación se muestran sólo las propuestas de valor obtenidas para cada segmento. Las fichas obtenidas se pueden consultar en el anexo A.

Segmento	Propuesta de Valor
<u>Segmento A:</u> Sin Riesgo de Abastecimiento, bajo monto.	Minimizar costos transaccionales con bajo nivel de interacción salvo a requerimiento expreso del usuario.
<u>Segmento B:</u> Riesgo de Abastecimiento	Garantizar suministro y desarrollo en conjunto de planes de contingencia, minimizando el impacto en costo.
<u>Segmento C:</u> Poco Competitivo, alto monto.	Minimizar costo integral, aumentando competencia o desarrollando relaciones de largo plazo en base a agenda compartida con el usuario.
<u>Segmento D:</u> Mercado Competitivo, alto monto.	Minimizar costo integral con cumplimiento de la programación e impecabilidad en los procesos de contrataciones.
<u>Segmento E:</u> No Interfiere, bajo monto.	Minimizar costo transaccional revisando nivel de disponibilidad y planificación con usuarios.
<u>Segmento F:</u> No interfiere, alto monto.	Minimizar costo integral revisando nivel de disponibilidad y planificación con usuario.

Tabla N°6: Propuestas de Valor

6.3.5.- Rubros Segmentados.

Desarrollados los segmentos y establecidas las propuestas de valor debemos agrupar los 227 rubros en el segmento que más lo represente, para ello consideraremos los criterios arrojados en la matriz de segmentación.

Monto: Corresponde al monto total que posee el contrato, ya sea de suministro de bienes y/o servicio, del rubro en cuestión. Para este punto se consideraron tres (3) rangos.

- Bajo Monto: Menor a US\$ 1.000.000.-
- Medio Monto: Igual a US\$ 1.000.000 – Igual a US\$ 5.000.000.-
- Alto Monto: Mayor a US\$ 5.000.000.-

Cantidad de Ítems: Corresponde a la cantidad de servicios y/o suministro de bienes que involucra el contrato del rubro específico. Para este punto se consideró dos (2) rangos.

- Pocos Ítems: Menor a 300 (un) ítems.
- Muchos Ítems: Mayor a 300 (un) ítems.

Otros Criterios: Corresponde a los criterios que complementan la matriz de segmentación, los que se detallan a continuación.

- Interferencia en la Producción: Interfiere – No Interfiere.
- Riesgo de Abastecimiento: Hay Riesgo – Sin Riesgo.
- Competitividad de Mercado: Mercado Competitivo – Mercado Poco Competitivo.

Identificados los criterios de segmentación y sus rangos, se procedió a determinar el segmento que mejor representa a cada uno de los 227 rubros estudiados. Para esto se ocupó la herramienta informática Excel. A continuación se muestra un ejemplo de ello.

Para el ejemplo se considerará el rubro Neumáticos Gigantes, dada la importancia que tienen estos elementos en el proceso productivo de la Corporación. Los datos asociados a dichos rubro son:

Rubro:	Neumáticos Gigantes
Monto Involucrado:	US\$ 30.674.444
Cantidad Actual de Ítems:	10

Al conocer el monto involucrado (US\$ 30.674.444) y conocidos los rangos a utilizar en este criterio podemos determinar si se trata de un rubro de bajo monto, monto medio o alto monto. Para este caso se trata de un rubro de alto monto (mayor a MUS\$ 5).

Luego, conocida la cantidad de ítems (10) y el rango involucrado en este criterio podemos determinar que se trata de un rubro con pocos ítems (menor a 300 ítems).

A continuación se debe determinar si este rubro interfiere en la producción o no. Para ello debemos conocer si produce impacto en la producción, si afecta el clima laboral y la intensidad de mano de obra involucrada.

- Impacto de la producción: Se reviso que impacto produce el no suministrar los elementos que involucra este rubro. Realizado el análisis se determina que su falta genera detención irreversible, en la producción de cobre.
- Afecta el clima laboral: Como se trata de un suministro de neumáticos no afecta el clima laboral.
- Intensidad de mano de obra: En este caso no hace uso de mano de obra intensiva, debido a que se trata de un suministro.

Como este rubro provoca un impacto en la producción, por lo tanto, lo debemos clasificar en la división “Interfiere en la Producción”.

Posteriormente, debemos determinar si existe Riesgo en el Abastecimiento, por lo tanto, debemos conocer si existe Riesgo de Escasez y si existe Sustituto.

- Existencia de Riesgo de Escasez: Dada la gran demanda de estos elementos a nivel mundial y la reactivación en la extracción de cobre, sumado a la poca oferta, se determina que estos elementos poseen riesgo de escasez.
- Existencia de Sustituto: Hasta el momento no existe sustitutos de estos elementos.

Como el rubro presenta riesgo de escasez y no posee sustitutos, nos encontramos con que existe Riesgo en el Abastecimiento de este elemento.

Como último paso, el cual no es necesario, ya que el rubro estudiado se encuentra en la división “Interfiere en la Producción” y con “Riesgo en el Abastecimiento”. Para modo de completar el ejemplo, debemos determinar si se trata de un mercado competitivo o no.

- Tipo de mercado: Actualmente existen aproximadamente 10 proveedores a nivel mundial de neumáticos gigantes, lo que hace que el mercado sea poco competitivo.

Analizado este punto podemos indicar que el mercado de los neumáticos gigantes es poco competitivo, por lo tanto, se debe clasificar en la división “Mercado Poco Competitivo”.

Como ya contamos con la clasificación del rubro en los distintos criterios se procedió a determinar el segmento que mejor lo representa y para este caso es el Segmento B: Riesgo en el Abastecimiento → Rubros que interfieren en la producción y tienen riesgo en el abastecimiento.

El resultado de los análisis anteriores, queda resumido en la siguiente tabla.

Rubro:	Neumáticos Gigantes
Monto:	US\$ 30.674.444 (alto monto)
Cantidad Ítems:	10 (pocos ítems)
Interferencia en la Producción:	Interfiere en la producción
Riesgo de Abastecimiento:	Hay riesgo de abastecimiento
Competitividad de Mercado:	Mercado Poco competitivo
Segmento:	Segmento B: Riesgo de Abastecimiento → Rubros que interfieren en la producción y tienen riesgo de abastecimiento.

Tabla N°7: Ejemplo Análisis de Rubro.

El análisis anterior se realizó con cada rubro en estudio, para ello se utilizó la herramienta informática Excel. El resultado de este análisis se muestra a continuación.

B “Riesgo de Abastecimiento”	C “Poco Competitivos – Alto Monto”	D “Competitivos – Alto Monto”
E.Elect. Norte E.Elect. Sur Eq. Rajo Neum. Gig. Depresantes Acero Fund. Eq. Proc. Chanc. Aceros Espec. Eq. Proc. Refina. Eq. Subte Eq. Proc. Fundic. Neum. Fra. de Carret. Eq. Proc. Concent.	Combust. Líquidos M/R Eq. Móviles May. Bolas de Molienda Arr. Maq. Menor TTE Terrestre RRHH M/R Planta TTE Marítimo Carg. Var. Explos. Serv. y Acc. Tron. TTE Acido Sulf. Maquila Moli. Sist. de Control Cal Prod. Quim. Otros Arr. Maq. Mayor Serv. Laboratorio Gas Natural Rpt. Cam. Rajo M/R Electromec Lubricantes Rpt. Carguío Rajo TTE Mineral Correas Elem. Fortificación Barras de Molienda M/R Mecánica Aseo No Indust.	Const. Mina Subte. Const. Mont. e Inst. Ing. Concept., Básicas y Detalle Serv. Perf. y Sond. TTE Terrestre Carg. Var. Const. Obras Insfra. M/R Inf. Indust Eq. Auxiliares Maquila Cobre EPCM Aseo Indust. M/R Eq. Móviles Men. Const. Mina Rajo M/R Elect. e Inst. Alimentación Serv. Man. y Ret. RIs Arr. Camionetas Planif. Minera Rpt. Mot. Elect. Serv. Ap. Hidromet Const. y Rep. Vías Rpt. Chanc. Sec. y Ter. M/R Inf. No Indust Aceros Perf. Mant. Sistemas TI Medicamentos Cont. Operac. TI Serv. Profesionales Mant. Redes Rpt. Molino Conven. Harneros Rpt. Chanc. Primario Arr. Eq. Ind. Proceso Ases. Manejo RI's Mant. Hardware Zunch. y Sellos Revest. Aceros Ing. Relaves

F “No Interferen – Alto Monto”	A “Sin Riesgo de Abastecimiento – Bajo Monto”
ITO Capacitación Acero Estruct. Ases. Comp. e Inf. Const. Obras Menores Serv. Geología Lic. Software Serv. Geotecnia Hardware Ases. Innovac. y Pruebas Ases. RRHH Viajes y Alojamientos Ases. Calidad y Medioamb. Telef. Fija Ut. de Ofic. Tableros Elect. y Acces. Cañ. y Fit. Acero Ases. Financ. y Contable Cañ. y Fit. HDPE Serv. Comun. Public. y RRPP Ases. Gest. Estratégica Ases. Legal y Tribut. Empaq. y Sellos Arr. Eq. Ind. Apoyo Ases. Prev. Riesgos Telef. Movil Auditoría	Rpt. Carg. Subte Rpt. Perforación Rpt. Otros Eq. Fund. Rpt. Komatsu Rpt. Caterpillar Engranajes Rpt. Transp. Subte. Rpt. Quemadores Nitrógeno Serv. Ap. Prod. Otros Serv. Apoyo TI Mant. Redes Comunic. Mat. Elect. Marcas Rpt. Intercam. de Calor Rpt. Horno Flash Floculantes Serv. Ap. Piromet Seg. Informat Filtros Larox Rpt. Reduct. Falk Cables de Acero Ferroaleac. Rpt. Calderas y Acc. Rpt. Ollas y Cuchar. Chatarra Acero Rpt. Precipit. Electro.

Otros Envases
 Filtros Mot. Cummins
 Mat. FRP
 Rpt. Teledyne

**“No Interfieren
 Bajo Monto”**

Rpt. Eq. Izaje	Trans. Datos
Ins. Hospital	Instr. Médicos
Valv. y Fit. Ind. Varias	Ing. Hidraulica
Luminarias	Rpt. Mot. Detroit
Rodamientos	Sist. Contra Incendio
Rpt. Otros	Ases. Seguridad
Valv. y Fit. Ind. Met.	Bolsas y Cajas
Elem. de Fijación	Correas Trans. "V"
Juntas Expan.	Imprentas
Contenedores	Filtros Eq. Mineros
Rpt. Cummins	Filtros Mot. Detroit
Arr. Hardware	Uniones Vitaulic
Cañ. y Fit. Inox.	Adhesivos
Lamp., Bat. y Cargador.	Eq. Rescate
Jabón y deterg	Asistencia Técnica
Sal	Uniformes
Ases. Muestreo	Cañ. y Fit. Cobre y Alum.
Certificación	Tamb. Metalicos
Otros Envases	Mat. Quirurgico
Filtros Mot. Cummins	Señaliz. Vial
Mat. FRP	Cañ. y Fit. Plást.
Rpt. Teledyne	Equ. Hospital
Trans. Datos	Valv. y Fit. Plás.
Instr. Médicos	Serv. Geofisica
	Rpt. Mot. Deutz

Conclusiones.

En este trabajo se muestra como la Gerencia de Abastecimiento se encuentra alineada con los pilares fundamentales de la estrategia de CODELCO, elementos claves para la valorización de la empresa. A raíz de esto establece las iniciativas necesarias para cumplir con la visión y misión planteada.

Se ha logrado el objetivo en esta etapa del proceso que consistió en establecer un modelo de segmentación de rubros, que permitiera a la Gerencia de Abastecimiento realizar una gestión diferenciada sobre estos y agregando valor a los clientes.

Por otra parte, se logró agrupar, dentro de los seis segmentos definidos, a los 227 rubros que gestiona la Gerencia de Abastecimiento. Permitiendo a esta entidad contar con información clasificada en grupos coherentes y estructurados.

Mediante la clasificación de los rubros en cada uno de los segmentos establecidos, la Gerencia de Abastecimiento podrá identificar claramente que aspectos relevantes involucra el rubro a gestionar, los cuales son:

- Interferencia en la Producción.
- Riesgo de abastecimiento (con riesgo – sin riesgo).
- Tipo de mercado (competitivo – no competitivo).
- Cantidad de ítems a gestionar (pocos ítems – muchos ítems).

Conociendo esta información y las propuestas de valor establecidas para cada segmento, dicha gerencia podrá establecer la mejor estrategia de licitación que permita la continuidad del rubro, generando valor para CODELCO y sus clientes internos.

Lo anterior implica mejorar las prácticas y procesos de negocios actuales, lo que lleva a mejorar la actual gestión de rubros y seguir creciendo en la búsqueda de la visión planteada.

Si bien el diseño del modelo de segmentación involucró la participación de personal de la Gerencia de Abastecimiento y clientes de esta, esto no asegura el éxito de la implementación y menos mejoras concretas en los resultados de la gestión de rubros. Sin un liderazgo eficiente por parte de los altos ejecutivos de la organización, una buena comunicación, participación de toda la gente involucrada en los procesos y equipos de trabajos comprometidos y bien constituidos se corre un alto riesgo de un fracaso en la implementación del sistema a pesar que se pueda contar con un buen diseño.

Se da el caso de sistemas que han fracasado, contando con un buen diseño, por no haber tenido en cuenta aspectos claves como la relación con las personas, responsabilidades y la resistencia al cambio.

El modelo de segmentación pensado para mejorar la actual gestión de rubros de la Gerencia de Abastecimiento, es un modelo simple que busca evitar agregar complicaciones a las personas que trabajan en ella y se hace necesario que el modelo va a permitir a las personas mejorar su propia gestión por medio de información estructurada. Si la gente no se convence que el sistema es para ayudarles a mejorar su trabajo y no para complicarlos o para un mayor control de los ejecutivos sobre ellos es seguro que no resultará. Como se acaba de explicar se hace muy necesario el apoyo de ejecutivos y supervisores en esta tarea.

Como uno de los aspectos relevantes en la aplicación de cualquier herramienta es la resistencia al cambio. Se sugiere realizar el siguiente plan de implementación que comprende realizar tres etapas en un plazo de 6 meses, con el objeto de poder asegurar un buen resultado del modelo establecido.

Difusión del Modelo: Se debe asegurar que el modelo sea entendido por todos por lo que se hace esencial explicarlo al momento de su implementación, a todo el personal de la gerencia. Dentro de esta difusión se debe mostrar las ventajas que tendrá la aplicación del modelo en sus tareas diarias, a objeto de ir disminuyendo la resistencia al cambio. El tiempo de duración de esta etapa es de un mes.

Capacitación Específica: Etapa que comprende la capacitación de aquellas personas que utilizarán el modelo. Para esto se debe considerar la participación, por otra parte, de determinados trabajadores de cada grupo de trabajo de modo que puedan actuar como monitores dentro de sus grupos y se sientan partícipes de la implementación y puesta en marcha del modelo, así como también responsables en cierto grado del éxito o fracaso del mismo. El tiempo de duración de esta etapa es de dos meses.

Ejecución del Modelo (Marcha Blanca): En esta etapa se deben realizar ejercicios de ejecución de tareas utilizando el nuevo modelo, de tal forma que las personas que lo utilizarán determinen las dificultades que se presentan y se proceda a solucionarlas. Además, esta etapa debe permitir a las personas ambientarse con la nueva herramienta de trabajo de tal forma que el cambio no sea tan brusco. El tiempo de duración de esta etapa es de tres meses.

Mejoramiento Continúo: El objetivo de este punto es monitorear en forma periódica la aplicación del nuevo modelo de segmentación, de tal forma, que se definan las posibles mejoras a realizar y se establezca un plan de acción para llevarlas a cabo. Para realizar esta etapa se sugiere realizar un ciclo de reuniones de trabajo con la participación de los diferentes niveles.

- Reuniones de Gestión Áreas: Cada una de las áreas de operación realiza reuniones de revisión de los resultados obtenidos y se plantean iniciativas de mejora que contribuyan al mejoramiento del modelo establecido. Estas reuniones se realizan una vez al mes.

Finalmente, es importante destacar que este modelo de segmentación debe estar siendo periódicamente revisado, especialmente durante los primeros meses de puesta en marcha de modo de corregir o mejorar su efectividad sobre la influencia que pueda estar teniendo el modelo en los resultados y su alineamiento con la estrategia.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Codelco; Página Web Institucional, www.codelco.cl
- COMISIÓN CHILENA DEL COBRE (COCHILCO). Informe Mercado del Cobre. Primer Trimestre del 2006, 2006.
- COMISIÓN CHILENA DEL COBRE (COCHILCO). Boletín Junio del 2006, 2006.
- Hitt, M., Ireland, R., y Hoskisson, R., 1999 “Administración Estratégica Competitividad y Conceptos de Globalización”, 3ra Edición (International Thomson Editores).
- Hax, Arnoldo, y Majluf, Nicolás, 1996 “Gestión de Empresa con una Visión Estratégica”, Ediciones Dolmen.
- IBARRA GALLARDO, Jose. Planificación Estratégica: Reflexiones de un Consultor para un Gerente. Management Herald. Junio, 2004.
- Bosch Máximo, 2005 “Modelos de Segmentación”, Apuntes de Clases.
- Wanke Peter, 2006 “Metodología para Administración de existencias de piezas de reposición”, http://www.centrodelogistica.com.br/new/espanhol/artigos/2005/Methodologia_para_gestao_de_estoques_de_pecas-Peter_Dezembro_05.pdf
- Anónimo, “Marketing Agrario – Segmentación de Mercado”, <http://www.agro.unlpam.edu.ar/catedras/CONCEPTO%20DE%20SEGMENTACION%20TACI%20C3%93N.pdf>
- Miño Francisco, 2004 “Transformando Conocimiento en Acción – Modelo Conceptual de Segmentación” Páginas 14 – 15. http://bochica.udea.edu.co/~lgarango/LGAC/Indicadores%20Gestion/07_francisco_mino.ppt#906,17,

ANEXO A.

Propuesta de Valor “Riesgo de Abastecimiento”

Rubros que interfieren en la producción y tienen riesgo de abastecimiento	Garantizar suministro y desarrollo en conjunto de planes de contingencia, minimizando el impacto en costo
CAPTURA DE VALOR	INTERACCIÓN GCAB – USUARIO
<p>Garantizar suministro minimizando el impacto en costo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas • Búsqueda y desarrollo de nuevos proveedores, sustitutos o soluciones alternativas • Diversificar proveedores y mantener flexibilidad • Crear redes de apoyo con otras mineras y empresas • Estar dispuesto a asumir mayor riesgo • Incentivar premios por disponibilidad (más que penalidades) 	<p>Agilidad en la toma de decisiones, ejecución y revisión de planes de contingencia en conjunto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usuario: <ul style="list-style-type: none"> – Revisión activa de la planificación de la demanda interna e informar discontinuidades – Busca y prueba de alternativas • Abastecimiento: <ul style="list-style-type: none"> – Decreta riesgo de abastecimiento – Seguimiento activo del mercado de oferta y demanda – Búsqueda de nuevas proveedores y alternativas – Monitorea e informa niveles de stock / servicios – Provee información ejecutiva – Coordina y participa en reuniones entre proveedores y usuarios para la búsqueda de soluciones – Seguimiento activo de la planificación de la demanda interna y coordinación con proveedores para actuar de forma anticipada – Informa discontinuidades en la oferta – Desarrollar inteligencia de mercado que permita anticipar los riesgos
DIRECTRICES DE NIVELES DE SERVICIO	
<p>Alta disponibilidad y prioridad de atención:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ajustar relevancia de inventarios • Asistencia técnica del proveedor • Alta prioridad en el proceso de toma de decisión de compra • Estandarizar / homogenizar / comoditizar transversalmente en la organización 	

Propuesta de Valor “Poco Competitivos – Alto Monto”

Rubros que interfieren en la producción, sin riesgo de abastecimiento, en mercado poco competitivo, de montos altos	Minimizar costo integral, aumentando competencia o desarrollando relaciones de largo plazo en base a agenda compartida con el usuario
CAPTURA DE VALOR	INTERACCIÓN GCAB – USUARIO
<p>Minimizar costo integral, aumentar competencia o desarrollar relaciones de largo plazo con proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda y desarrollo de nuevos proveedores y sustitutos • Evaluación de buscar flexibilidad y reducir dependencia respecto a la integración o agregación de demanda • Disposición a pagar el costo y riesgo inicial para incorporar y evaluar nuevos proveedores o sustitutos • Aprovechar centros de desarrollo tecnológico • Aumentar productividad y mejorar rendimientos • Estar dispuesto a asumir mayor riesgo • Abastecimiento global 	<p>Trabajo en conjunto en la búsqueda y pruebas de nuevas alternativas en base la priorización y agenda común</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usuario: <ul style="list-style-type: none"> – Atención a la revisión periódica de la planificación de la demanda e informar discontinuidades – Participa en el desarrollo de los casos de negocio – Busca y prueba de alternativas, e informa resultados – Define el requerimiento más que la solución – Evalúa técnicamente las opciones – Participa en definiciones que resultan en cambios operativos • Abastecimiento: <ul style="list-style-type: none"> – Prioriza oportunidades de mejora, acuerda y coordina agenda de casos a desarrollar con los usuarios – Lidera y coordina el desarrollo de casos de negocio – Lidera coordinación de pruebas entre proveedores y usuarios – Mantiene registro de resultado de pruebas – Considera ítems y volúmenes de prueba en las contrataciones – Monitorea mercado de oferta y informa discontinuidades – Busca y canaliza proveedores innovadores hacia los usuarios – Cuestiona política de abastecimiento y planificación de inventario – Ayuda a escalar las pruebas de prototipos
DIRECTRICES DE NIVELES DE SERVICIO	
<p>Alta disponibilidad y oferta de nuevas alternativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta disponibilidad (99%) • Incentivo de mejorar rendimiento • Benchmarking interno (de distintas divisiones) y externo • Asistencia técnica del proveedor en realización de pruebas • Estandarizar / homogenizar / comoditizar transversalmente en la organización 	

Propuesta de Valor “Competitivos – Alto Monto”

<p>Rubros que interfieren en la producción, sin riesgo de abastecimiento, en mercado competitivo de altos montos</p>	<p>Minimizar costo integral con cumplimiento de la programación e impecabilidad en los procesos de contrataciones</p>
<p>CAPTURA DE VALOR</p> <p>Minimizar costo integral</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procurar mantener niveles de competencia del mercado • Evaluar el riesgo de eventual pérdida de niveles de competencia ante nuevas soluciones de abastecimiento • Condiciones contractuales que permitan mantener flexibilidad para cambio de proveedores o contrato de corto plazo • Generar condiciones para reducción de costos o aumento de estándares por parte del proveedor • Agregación de demanda, evitando paradigma de la economías de escala y de la estandarización • Subsidio al usuario perjudicado cuando hay beneficio neto corporativo 	<p>INTERACCIÓN GCAB – USUARIO</p> <p>Impecabilidad en el proceso de abastecimiento. Proceso ágil y ejecutivo para asegurar el cumplimiento de la programación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usuario: <ul style="list-style-type: none"> – Define requerimiento – Mantiene evaluación actualizada de proveedores • Abastecimiento: <ul style="list-style-type: none"> – Programa, coordina y ejecuta adecuadamente la contratación de servicios, evitando extensiones – Intermedia para poner de acuerdo los usuarios entre divisiones – Asegura proceso trazable – Desarrolla mecanismos de evaluación de proveedores, monitorea su cumplimiento y registra resultados – Verifica cumplimiento de estándares comprometidos de compras y servicios administrados por la GCAB – Programa con anticipación las contrataciones con estandarización entre divisiones
<p>DIRECTRICES DE NIVELES DE SERVICIO</p> <p>Alta disponibilidad y Impecabilidad en las operaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta disponibilidad (99%) • Estandarizar / homogenizar / comoditizar transversalmente en la organización 	

Propuesta de Valor “No Interfieren – Alto Monto”

<p>Rubros que no interfieren en la producción de medio (pocos ítems), alto y muy alto monto</p>	<p>Minimizar costo integral revisando nivel de disponibilidad y planificación con usuarios</p>
<p>CAPTURA DE VALOR</p> <p>Minimizar costo integral</p> <ul style="list-style-type: none"> • Condiciones contractuales que permitan mantener flexibilidad para cambio de proveedores o contrato de corto plazo • Generar condiciones para reducción de costos o aumento de estándares por parte del proveedor • Estandarización y consolidación de la demanda 	<p>INTERACCIÓN GCAB – USUARIO</p> <p>Interacción con el usuario para mejora continua</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usuario <ul style="list-style-type: none"> – Define requerimiento – Interacción en la planificación – Mantiene evaluación actualizada de proveedores – Mejora continua • Abastecimiento: <ul style="list-style-type: none"> – Automatizar proceso – Informar discontinuidades – Abastecimiento estratégico
<p>DIRECTRICES DE NIVELES DE SERVICIO</p> <p>Disponibilidad normal, acordar con usuario</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad normal (85%): Revisar nivel y sus implicaciones 	

Propuesta de Valor “Sin Riesgo Abastecimiento – Bajo Monto”

<p>Rubros que interfieren en la producción, sin riesgo de abastecimiento de bajo monto</p>	<p>Minimizar costos transaccionales con bajo nivel de interacción salvo a requerimiento expreso del usuario</p>	
<p>CAPTURA DE VALOR</p>	<p>INTERACCIÓN GCAB – USUARIO</p>	
<p>Minimizar los costos transaccionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Externalización de actividades • Evaluación de reemplazo de equipos específicos, buscando estandarización • Estandarización del proceso de compras • Automatización de pedidos • Intensidad en la utilización de contratos marco • Sin esfuerzo de abastecimiento estratégico, salvo a solicitud del usuario 	<p>Interacción a requerimiento del usuario</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usuario: <ul style="list-style-type: none"> – Define requerimiento – Informa planificación y discontinuidad de la demanda – Autosatisfacción de pedidos – Solicita búsqueda de solución en situaciones específicas • Abastecimiento: <ul style="list-style-type: none"> – Bajo o nulo nivel de cuestionamiento de requerimiento – Contrata y pone a disposición herramienta y procesos de pedido – Abastecimiento estratégico sólo a requerimiento del usuario – Monitoreo activo/automático del inventario 	
<p>DIRECTRICES DE NIVELES DE SERVICIO</p>		
<p>Alta disponibilidad con baja / nula interacción con el usuario</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta disponibilidad (99%) 		

Propuesta de Valor “No Interfieren – Bajo Monto”

<p>Rubros que no interfieren en la producción de medio monto y muchos ítems, y bajo monto</p>	<p>Minimizar costo transaccional revisando nivel de disponibilidad y planificación con usuarios</p>	
<p>CAPTURA DE VALOR</p>	<p>INTERACCIÓN GCAB – USUARIO</p>	
<p>Minimizar los costos transaccionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Externalización de actividades • Estandarización y agregación de materiales y servicios • Automatización de pedidos para realizar autoservicio • Sin esfuerzo de abastecimiento estratégico 	<p>Compartir informaciones básicas para excelencia en proceso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usuario: <ul style="list-style-type: none"> – Define requerimiento – Informa planificación y discontinuidades de la demanda – Autosatisfacción de pedidos • Abastecimiento: <ul style="list-style-type: none"> – Mejor acercamiento en compartir planificaciones – Bajo o nulo nivel de cuestionamiento en la contratación – Automatizar procesos 	
<p>DIRECTRICES DE NIVELES DE SERVICIO</p>		
<p>Disponibilidad normal, acordar con usuario</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad normal (85%): Revisar nivel y sus implicaciones 		