



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

MODELO DE GESTION DE ABASTECIMIENTO PARA DIVISION RADOMIRO TOMIC

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

NALLIB JODOR HEREME

**PROFESOR GUIA:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
IVAN BRAGA CALDERON
JOSE MIGUE LABBE CHIUMINATTO**

**SANTIAGO DE CHILE
MARZO 2013**

TABLA DE CONTENIDOS

1	RESUMEN EJECUTIVO	4
2	INTRODUCCION	5
3	OBJETIVOS	7
4	PROPUESTA DE APORTE DE VALOR.....	8
5	COMO SE ESTRUCTURA LA FUNCION DE ABASTECIMIENTO DE LA CORPORACION Y ESPECIFICAMENTE EN RADOMIRO TOMIC	9
5.1	ABASTECIMIENTO EN LA CORPORACIÓN	9
5.2	ABASTECIMIENTO EN LA DIVISIÓN RADOMIRO TOMIC.....	10
6	DEFINICION DE PROBLEMÁTICAY LISTADO DE BRECHAS MEJORES PRÁCTICAS	12
6.1	DEFINICIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	12
6.2	BRECHAS INTERNAS	12
6.3	BRECHAS EXTERNAS.....	13
6.4	MEJORES PRÁCTICAS.....	14
7	CATEGORIZACION DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS A ENTREGAR	16
8	DISEÑO DE PROCESOS	18
9	REQUERIMIENTOS DE RECURSOS.....	20
10	EVALUACION DE LA ESTRUCTURA ACTUAL DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LAS COMPETENCIAS.....	21
10.1	EQUIPO ABASTECIMIENTO DE RADOMIRO TOMIC.....	21
10.2	DESAFÍO DEL EQUIPO ABASTECIMIENTO RT.....	22
10.3	OBJETIVO DE LA INICIATIVA:	22
10.3.1	<i>Objetivos específicos.....</i>	22
10.4	MÉTODO.....	23
10.5	SELECCIÓN Y ELABORACIÓN DE COMPETENCIAS.....	23
10.6	AGRUPACIÓN POR GRUPO DE TAREAS Y SIMBOLOGÍA DE MEDICION	24
10.7	RESULTADOS GESTORES DE NEGOCIO SERVICIOS	25
10.7.1	<i>Orientación al Servicio de Clientes (OSC)</i>	25
10.7.2	<i>Orientación a la Excelencia y Logro (OEL).....</i>	25
10.7.3	<i>Innovación (INN - Mejoramiento Continuo).....</i>	25
10.7.4	<i>Orientación Estratégica (OES).....</i>	26
10.7.5	<i>Conclusiones Grupo Gestores de Negocio Servicio.....</i>	26
10.8	RESULTADOS GRUPO GESTORES DE NEGOCIO MATERIALES.....	27
10.8.1	<i>Orientación al Servicio de Clientes (OSC)</i>	27
10.8.2	<i>Orientación a la Excelencia y Logro (OEL).....</i>	27
10.8.3	<i>Innovación (INN - Mejoramiento Continuo).....</i>	27
10.8.4	<i>Orientación Estratégica (OES).....</i>	27
10.8.5	<i>Conclusiones Grupo Gestores de Negocio Materiales.....</i>	28
10.9	RESULTADOS GESTOR DE NEGOCIO BODEGA.....	28
10.9.1	<i>Orientación al Servicio de Clientes (OSC)</i>	28
10.9.2	<i>Orientación a la Excelencia y Logro (OEL).....</i>	28
10.9.3	<i>Innovación (INN - Mejoramiento Continuo).....</i>	29
10.9.4	<i>Orientación Estratégica (OES).....</i>	29
10.9.5	<i>Conclusiones Gestor de Negocio Bodega.....</i>	29
10.10	CONCLUSIONES TRANSVERSALES DE LOS RESULTADOS.....	29
10.10.1	<i>Área Competencias.....</i>	29
10.10.2	<i>Área Psicolaboral.....</i>	30

11	DISEÑO DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES	33
12	PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS.....	35
12.1	INICIATIVA 1, PROGRAMA DE RETROALIMENTACIÓN DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Y COMPROMISOS INDIVIDUALES.....	35
12.2	INICIATIVA 2, PROGRAMA JORNADAS DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	35
12.3	INICIATIVA 3, PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO EN ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA (OEL) Y LOGRO CON USO DE ESTÁNDARES CORPORATIVOS – DIVISIONALES	36
12.4	INICIATIVA 4, PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO EN ORIENTACIÓN AL SERVICIO DE CLIENTES (OSC) E INNOVACIÓN (INN). .	36
12.5	INICIATIVA 5, COACHING ABASTECIMIENTO RT.....	36
12.6	INICIATIVA 6, DISEÑO, COORDINACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN EL USO DE HERRAMIENTAS ORGANIZACIONALES (SGC, SAP, ETC.)	37
12.7	INICIATIVA 7, EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS 2 Y PLAN 2013	37
13	CONCLUSIONES.....	38
14	RECOMENDACIONES.....	40
15	BIBLIOGRAFÍA.....	41

1 RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de este trabajo corresponde al diseño de un modelo de gestión de abastecimiento, para la División Radomiro Tomic, que permita capturar las mejores prácticas del mercado y entregue las herramientas necesarias para cerrar brechas en los procesos actuales.

En la División Radomiro Tomic no existía una estructura de abastecimiento formal que desarrollara estas funciones, todo era canalizado a través de abastecimiento Codelco Norte en el edificio corporativo en Calama. Cuando se produce la refundación de la División se direccionan, aproximadamente 10 personas al área abastecimiento, no todas con conocimiento de la materia, adicionalmente las plataformas informáticas necesarias para la función estaban implementadas para la división Codelco Norte por ende quedaron radicadas en la División Chuquicamata.

Para el desarrollo del trabajo se realizaron actividades relacionadas con diagnosticar la situación actual y definir la situación deseada, para esto se revisaron las brechas internas, externas y las mejores prácticas. Todo lo anterior en base a la experiencia en el área, estudios y visitas anteriormente realizadas por Codelco Chile.

Adicionalmente se solicitara un estudio de competencias para saber objetivamente si el personal que actualmente desarrolla las funciones es acorde con las competencias requeridas y/o si sus deficiencias son superables con capacitación.

Realizado lo anterior se definen las mejores prácticas, se concluye que el personal es apto pero requiere desarrollo de algunas competencias, definiéndose su plan de desarrollo.

El modelo planteado corresponde a una segregación de actividades generales por rubro, es decir, bienes, servicios y bodega. Lo siguiente fue segregar por actividades repetitivas y otras. Finalmente por aporte de valor al negocio, donde se definió que la interrelación con los clientes son un punto relevante junto con la conceptualización de la solicitud, adicionalmente este modelo requiere de una planificación de actividades para poder manejar la carga de trabajo en general y específicamente la gran carga variable. Con lo anterior se obtiene un modelo segregado por aéreas y grupos de compras donde la parte superior es interna y se apoya en un contrato de Back Office que le permite centrarse en las tareas de aporte de valor, es decir no las repetitivas y absorber la carga variable.

Finalmente como beneficios esperados del modelo planteado tenemos:

- Sustentar la continuidad operacional desde la perspectiva de Abastecimiento
- Involucramiento en el negocio del cliente, tomando un rol asesor
- Gestión de abastecimiento por categoría, permite focalizar la gestión
- Relevar la importancia del rol de bodega
- Sistematiza las actividades repetitivas, liberando recursos
- Manejo de la carga de trabajo variable
- Instauración de KPIs y controles en los contratos
- Se estima que la implantación de este modelo deberá verse reflejado en una disminución de costos en la compra y contratación de bienes y/o servicios de aproximadamente un 2%.
- Este informe no profundiza en el dimensionamiento de la estructura, específicamente él en Back Office, dado que no existen datos históricos

2 INTRODUCCION

La División Radomiro Tomic está ubicada a 1.670 kilómetros de Santiago, a 3.000 metros sobre el nivel del mar en la cordillera de Los Andes.

Se trata de un yacimiento donde el tipo de explotación es a rajo abierto para la obtención de minerales oxidados. Aunque fue descubierto en la década de 1950, sus operaciones comenzaron en 1995, después de que Codelco actualizó los estudios sobre la factibilidad de su explotación y contó con la tecnología necesaria para explotarlo de manera económicamente rentable. A partir de abril de 1998 comenzó su operación en régimen.

Su planta está diseñada para un nivel de producción anual de 300 mil toneladas de cátodos de cobre.

Hasta el año 2003 opero como una más de las Divisiones de Codelco Chile, a partir de esta fecha se fusiona con la División Chuquicamata formando la nueva División Codelco Norte. Dado lo anterior se crea una administración centralizada que se sitúa en el nuevo edificio corporativo en la ciudad de Calama, pasando la Ex División RT a ser una Gerencia operativa llamada Gerencia de Extracción y Lixiviación Norte.

Desde el año 2010, se explotan minerales sulfurados que se procesan en la concentradora de Chuquicamata, si bien hoy representan un porcentaje menor (proyecto sulfuros Fase I con un costo aproximado de 370 MUSD) a futuro corresponden al 100% de la producción, dado el agotamiento de los óxidos por el año 2017.

Estos sulfuros con importantes reservas permiten aumentar la vida útil de la División a un ritmo de explotación similar al actual o incluso mayor, por más de veinte años. En noviembre del 2010 se toma la decisión de separar la División Codelco Norte y refundar la División Chuquicamata y División RT.

Dado lo anterior es necesario diseñar los sistemas administrativos independientes para cada División y de acuerdo a los nuevos desafíos de cada una de ellas, sin embargo cabe mencionar que la División Radomiro desde sus inicios utilizo para los servicios y compras mayores servicios de abastecimientos externos a la División, por lo que esta será la oportunidad de diseñar un modelo de gestión de abastecimiento completamente independiente.

Este informe se enfoca en la compra de bienes y servicios a través de un modelo de gestión de abastecimiento, el cual se debe hacer cargo de la segregación de los procesos de acuerdo a criticidad, volumen y si corresponde a la operación o a proyectos.

Como resultado del estudio se entrega una propuesta para la definición del modelo de gestión de abastecimiento y el modelo propuesto en base a las consideraciones anteriores.

Cabe mencionar que por la relevancia del tema será parte del alcance del trabajo la proposición de la organización que responderá al modelo desarrollado.

Finalmente se indicara sobre cuáles de las variables claves actuará el modelo cerrando las brechas detectadas y su plan de implementación

3 Objetivos

El objetivo principal de este trabajo corresponde al diseño de un modelo de gestión de abastecimiento, para la División Radomiro Tomic, que permita capturar las mejores prácticas del mercado y entregue las herramientas necesarias para cerrar brechas en los procesos actuales.

La necesidad de desarrollar el tema, está dada por los desafíos operacionales que se suscitan en la División por la oportunidad de entrega de los servicios y tiempo de reacción frente a necesidades puntuales y/o falta de planificación de los requerimientos, tanto por parte del área usuaria como de la dirección de abastecimiento.

Es relevante indicar que este modelo de gestión requiere de prácticas previas que deben estar instaladas en la organización y que actúan como input para el modelo como por ejemplo la planificación del mantenimiento que arroja las necesidades de insumos y repuestos directo del modulo de mantenimiento.

4 Propuesta de aporte de valor

Construir una herramienta que permita disminuir brechas respecto al desempeño actual como por ejemplo:

- Aumentar el control de los procesos
- Mejorar la relación entre el área de Abastecimiento y Operaciones, Proyectos que mejoren los resultados del negocio.
- Disminuir el riesgo de problemas operativos por temas de abastecimiento (falta de materiales y/o servicios).
- Mejorar los tiempos y calidad de respuesta a los clientes.
- Optimizar los valores de cobertura.
- Definir la ruta de los procesos según sea un servicio o producto y su clasificación.
- Optimización de Costos
- Optimización del uso del recurso humano para mayor agregación de valor al negocio

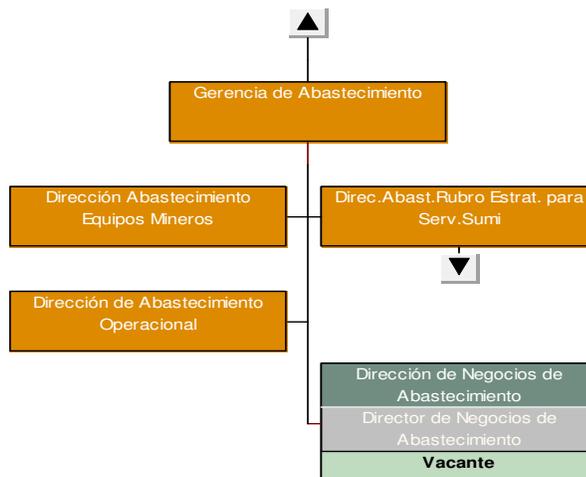
5 COMO SE ESTRUCTURA LA FUNCION DE ABASTECIMIENTO DE LA CORPORACION Y ESPECIFICAMENTE EN RADOMIRO TOMIC

5.1 Abastecimiento en la corporación

A nivel corporativo existe en un tercer nivel la gerencia de abastecimiento dependiente de la vicepresidencia de administración y finanzas que se estructura según se muestra en organigramas siguientes.



Gerencia de Abastecimiento

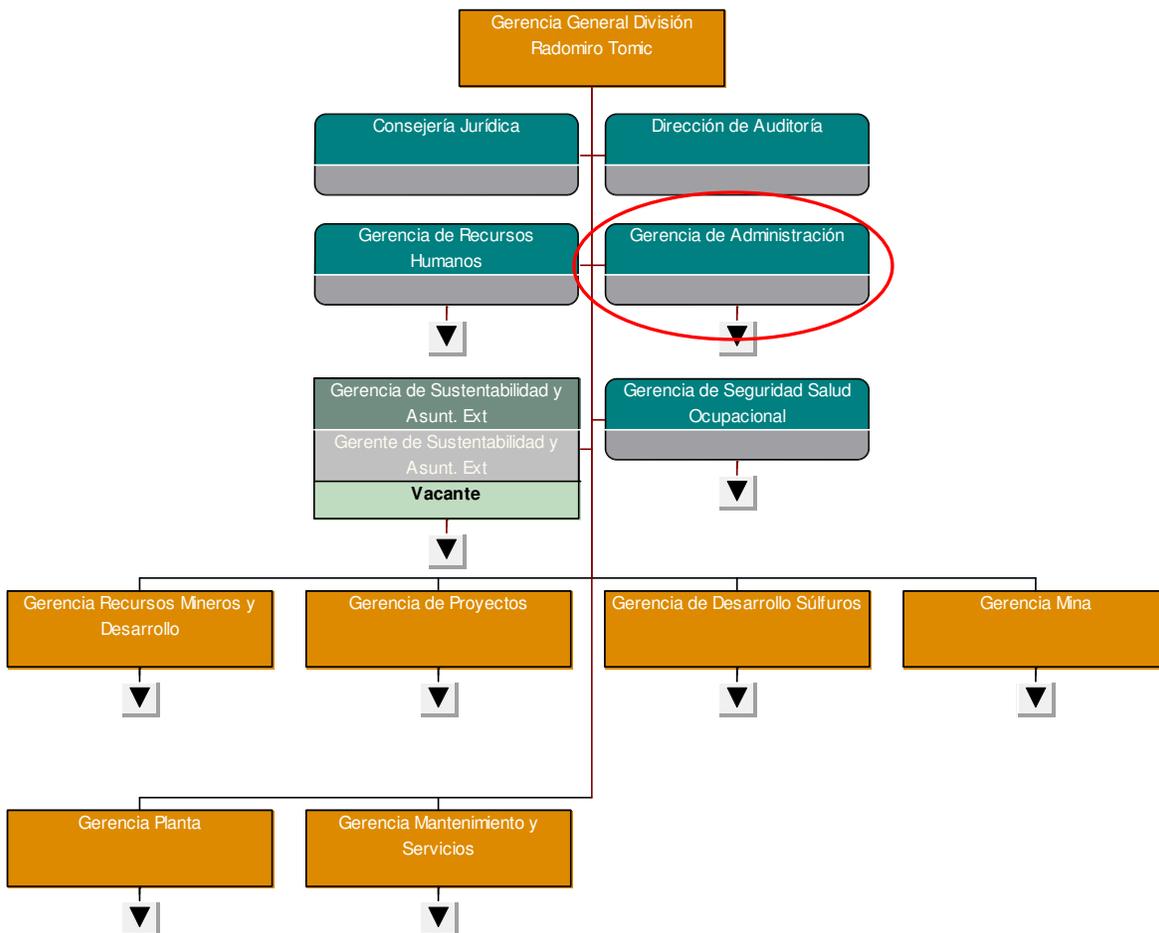


5.2 Abastecimiento en la División Radomiro Tomic

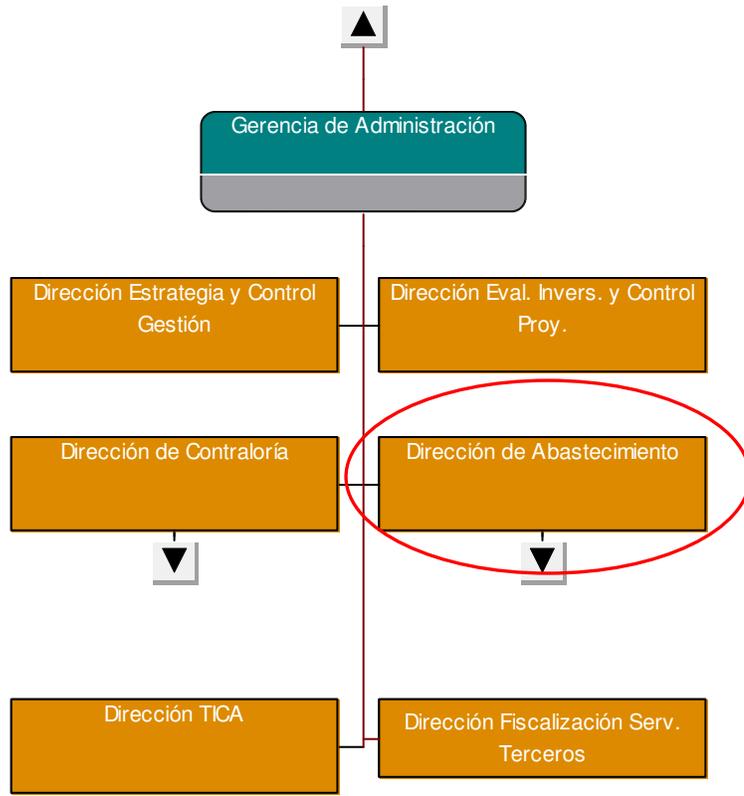
A nivel Divisional existe en un tercer nivel la Dirección de abastecimiento dependiente de la Gerencia de administración como se muestra en organigrama siguiente, que reporta funcionalmente a la Gerencia Corporativa de abastecimiento. A través de su Dirección de Abastecimiento.

Es importante destacar que la gerencia de Administración a nivel Divisional tiene un rol totalmente activo con respecto a la operación y producción dado que participa de todos los comités gerenciales y específicamente es responsable de los costos, control metalúrgico inventarios entre otros. Lo anterior hace que esta gerencia este en línea con los desafíos de producción, por ende en este caso abastecimiento también está en línea con los requerimientos de la producción y específicamente con el impacto que se podría producir por cada acción o requerimiento no cumplido.

Gerencia General División Radomiro Tomic



Gerencia de Administración



6 DEFINICION DE PROBLEMÁTICAY LISTADO DE BRECHAS MEJORES PRÁCTICAS

6.1 Definición de la Problemática

En la División Radomiro Tomic no existía una estructura de abastecimiento formal que desarrolle estas funciones, todo era canalizado a través de abastecimiento Codelco Norte en el edificio corporativo en Calama. Cuando se produce la refundación de la División se direccionan, aproximadamente 10 personas al área abastecimiento, no todas con conocimiento de la materia, adicionalmente las plataformas informáticas necesarias para la función estaban implementadas para la división Codelco Norte por ende quedaron radicadas en la División Chuquicamata.

A la fecha esta organización lleva casi un año de funcionamiento cumpliendo con la función, sin embargo, no se cumple en forma óptima, esto basado en la retroalimentación de los clientes y niveles de control interno.

Dada la importancia del tema para la sostenibilidad del negocio es relevante ya que estas brechas nos impiden optimizar costos y asegurar continuidad operacional. Es que el objetivo de este trabajo es diagnosticar y/o definir problemática y las brechas existentes interna y externas proponiendo un modelo de gestión que se haga cargo de estas.

Para lo anterior en este punto desarrollaremos la problemática asociada:

En base a la experiencia, retroalimentación de los clientes y estados de avance internos se puede afirmar que la problemática deriva de una necesidad de continuidad operacional que no dio tiempo para la conceptualización necesaria de cómo funcionar y cuáles eran los pocos críticos, esto no quiere decir que lo que se hace esta malo, sin embargo con la actual forma de operar somos incapaces de capturar la mayoría de las optimizaciones y oportunidades de mejoras.

6.2 Brechas internas

Enumerando las Brechas detectadas que influyen en la capacidad de gestión y oportunidad de entrega de los servicios, para los distintos procesos tenemos:

- Desconocimiento de procedimientos Corporativos.
- Definición de guías y/o procedimientos de trabajo formales para cada proceso.
- No cumplimientos de Stock mínimos.
- Control y optimización de bodegas.
- Optimización de inventarios.

- Optimización de los tiempos de compras de materiales.
- Optimización de contratación de servicios de terceros.
- Definición de sistema de control que alerte con antelación sobre materias como gasto de los contratos, fechas de término, stock, etc.
- Plataforma informática acorde a las necesidades y con un nivel de automatización óptima.
- No existe definición de estándares de satisfacción del servicio (SLA).
- No se ejerce correctamente las funciones de administrador de contratos.
- No existe back office para el administrador de contrato.
- Estructura organizacional poco flexible.
- Estructuración de tareas por área no por procesos.

6.3 Brechas Externas

- Carencia de un Programa Anual de Contratación de Servicios que comprenda al menos la estimación de la cartera de procesos de licitación de los temas permanentes (en acuerdo con el cliente).
- No Participación temprana y activamente en la preparación del requerimiento con el cliente.
- Rol de Asesor Estratégico.
- Mejor definición de la necesidad y de la estrategia (Objetivo: Disminuir el riesgo en los contratos).
- Carencia de Análisis de Mercado.
- Elaboración de las Bases o Especificaciones Técnicas utilizando de base lo capturado en el mercado.
- Programa y un procedimiento de evaluación ex-post de la calidad de las Bases Técnicas y la pertinencia de los métodos y procesos de evaluación empleados para adjudicar el contrato.

- Falta de metodología para atención de contratos menores (u órdenes de trabajo menor).
- Falta de programa y un procedimiento permanente de medición, evaluación y control de los indicadores de resultados y de desempeño a lo largo de la vida del contrato.
- Falta de apoyo especializado en temas laborales y administrativos en las etapas: Inicio de Licitación – Adjudicación – Finiquito de contratos para solicitar información asociada a los contratistas, permite filtrar listado de invitados, erradica los riesgos.
- Falta de participación en talleres con temas atinentes a la gestión de negocios para los gestores de abastecimiento.
- Plataforma informática acorde a las necesidades y con un nivel de automatización óptima.

6.4 Mejores prácticas

Con información obtenida de diferentes benchmarking solicitados por Codelco – Chile y complementados con visitas técnicas de personal de la compañía. A continuación se listan las mejores prácticas consideradas relevantes para el buen funcionamiento del área de Abastecimiento.

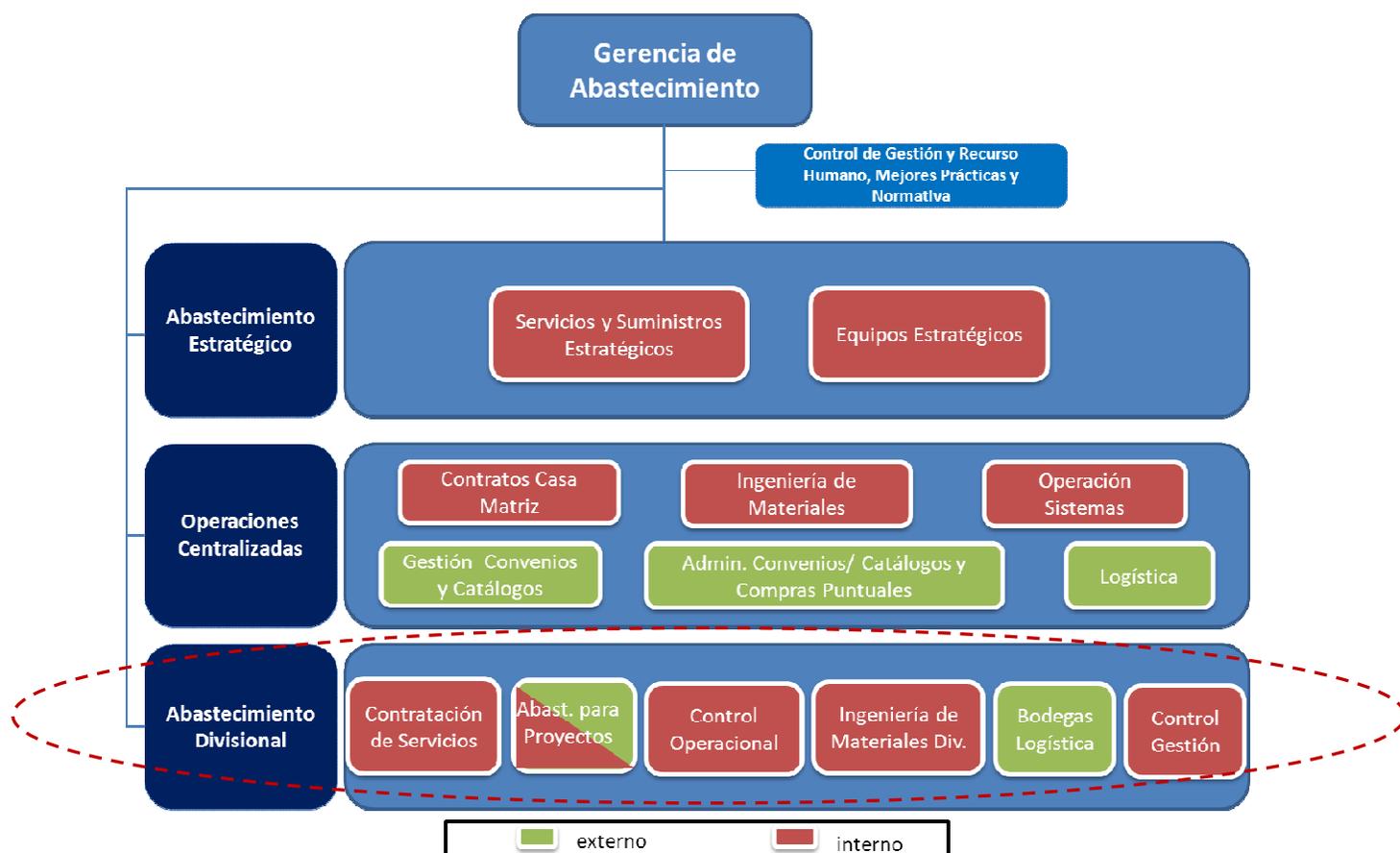
- Establecer **Programa Anual de Contratación de Servicios** que comprenda al menos: Estimación de la cartera de procesos de licitación de los temas permanentes (en acuerdo con el cliente).
- Deberá complementarse con una herramienta informática que permita anticiparse al término de los contratos vigentes (Ej.: comunidad virtual).
- **Participar temprana y activamente en la preparación del requerimiento** con el cliente.
- Desarrollar el rol de Asesor Estratégico.
- Desplegar aporte de valor basado en las experiencias para una mejor definición de la necesidad y de la estrategia (Objetivo: Disminuir el riesgo en los contratos).
- Se recomienda incorporar o formalizar las siguientes gestiones en esta etapa, en conjunto con el usuario:

- **Capturar Oportunidad**: Definición en borrador de la necesidad. Recolección de datos básicos, cuantificar oportunidad, conducir caso negocios (en caso de no tener cuantificación), identificar interesados y establecer equipo trabajo, identificar riesgos. (en los casos relevantes – complejidad, monto – se aplicaría en profundidad, en los procesos menores de forma simplificada)
 - **Análisis de Mercado**: Precisión de la necesidad a través de consulta referencial, el mercado ayuda a definir alcance y estrategia. Análisis detallado, evaluación de ofertas referenciales, definir modelo de costo.
- Participar en la **elaboración de las Bases o Especificaciones Técnicas** utilizando de base lo capturado en el mercado.
 - Establecer un programa y un procedimiento de **evaluación ex-post de la calidad de las Bases Técnicas** y la pertinencia de los métodos y procesos de evaluación empleados para adjudicar el contrato
 - Definir e implementar procedimiento o **metodología para atención de contratos menores** (u órdenes de trabajo menor). Esto permitirá enfocar los esfuerzos en la etapa de inicio, capturar el requerimiento para procesos relevantes.
 - Establecer un **programa y un procedimiento permanente de medición, evaluación y control** de los indicadores de resultados y de desempeño a lo largo de la vida del contrato. **Implementar KPIs**.
 - Contar con **apoyo especializado en temas laborales, técnicos y administrativos** en las etapas: Inicio de Licitación – Adjudicación – Finiquito de contratos para solicitar información asociada a los contratistas, permite filtrar listado de invitados, erradica los riesgos.
 - Complementar evaluación de percepción con **encuestas parciales cortas**– con aplicación local, sin saturar al cliente con este método. 3 a 4 preguntas orientadas a aspectos que permitan evidenciar las mejoras para apuntar al cumplimiento de la meta Corporativa sobre la Percepción del Cliente.
 - Impulsar la **participación en talleres** con temas atinentes a la gestión de negocios para los gestores de abastecimiento.

7 CATEGORIZACION DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS A ENTREGAR

Para definir los productos a entregar se revisara todos los asociados a abastecimiento, sin embargo como se menciona en el punto número 2, existe una Gerencia Corporativa de Abastecimiento que centraliza algunas de las funciones.

Para lo anterior se usara la directriz corporativa que se representa en el grafico adjunto:



Fuente Gerencia abastecimiento Codelco Chile

Por ende el análisis se concentrara en el tercer eslabón de la cadena que corresponde al abastecimiento Divisional. Los cuales adicionalmente se deben separar en dos grandes áreas que son:

- Abastecimiento para proyectos
- Abastecimiento a la operación

Según esto tenemos los siguientes entregables



8 DISEÑO DE PROCESOS

El objetivo es contar con una definición de los procesos a través de una priorización y agrupar los distintos servicios para su análisis y captura de valor.

Una forma de lograr lo anterior es a través de la definición de ejes Impacto económico y de Complejidad que permiten agrupar en rubros de mayor o menor impacto en conjunto con el nivel de complejidad.

Existe una tercera variable que debe ser considerada en el análisis que es la oportunidad, es decir, cuando comienzo con las gestiones para que el mercado tenga la capacidad de responder en oportunidad.

A continuación se muestra una representación grafica con una segregación realizada en base al criterio anterior, que además muestra que buscamos o debemos resguardar para cada uno de los rubros.

		Bajo Monto	Monto Medio	Alto Monto	Muy Alto Monto	
Interfiere en la producción	Con Riesgo de Abastecimiento del Rubro		A Disminuir costo transaccional con alto nivel de servicio focalizando en resolución operacional	B Asegurar abastecimiento y desarrollo de planes de contingencia		
	Sin riesgo de Abastecimiento	Mercado poco competitivo		C Asegurar abastecimiento con testeo de alternativas o nuevos proveedores		
		Mercado competitivo		D Asegurar excelencia en las "licitaciones" con niveles de servicio adecuados		
	No interfiere en la producción	Pocos ítems		E Estandarizar y automatizar pedidos	F Asegurar menor costo	
Muchos ítems						

Fuente: Presentación MBA Fernando Marchant

En definitiva para cada rubro existe un objetivo distinto que se adecua al impacto de este en el negocio y por ende, no pueden ser tratados todos de la misma forma. Ver grafica siguiente.

"Riesgo de Abastecimiento"	<i>Garantizar suministro y desarrollo en conjunto de planes de contingencia, minimizando el impacto en costo</i>
"Poco Competitivos – Alto Monto"	<i>Minimizar costo integral, aumentando competencia o desarrollando relaciones de largo plazo en base a agenda compartida con el usuario</i>
"Competitivos – Alto Monto"	<i>Minimizar costo integral con cumplimiento de la programación e impecabilidad en los procesos de contrataciones</i>
"No Interfieren – Alto Monto"	<i>Minimizar costo integral revisando nivel de disponibilidad y planificación con usuarios</i>
"Sin Riesgo Abastecimiento – Bajo Monto"	<i>Minimizar costos transaccionales con bajo nivel de interacción salvo a requerimiento expreso del usuario</i>
"No Interfieren – Bajo Monto"	<i>Minimizar costo transaccional revisando nivel de disponibilidad y planificación con usuarios</i>

Fuente: Presentación MBA Fernando Marchant

Lo anterior será usado como un input más para la agrupación de tareas en el modelo de negocio, pero deberá ser equilibrado con el tipo de requerimientos de la División y la capacidad interna de gestión.

9 REQUERIMIENTOS DE RECURSOS

La definición de recursos es uno de los puntos relevantes para que el modelo de abastecimiento funcione, por esto que lo primero que se debe conocer es la carga de trabajo asociada. Una forma de cuantificar es a través de los montos que se manejan, el número de contratos como se muestra en el siguiente esquema:

Información General Cartera		
Número de Empresas Contratistas	ea	130
Número de Contratos	ea	205
Monto Autorizado	USD	3.491.430.274
Monto Autorizado Anualizado (USD)	USD	579.308.942
Gasto Acumulado	USD	1.251.831.387

Dado que la carga de trabajo es variable y muy difícil de transformar en HH requeridas en este estudio sin un análisis específico y detallado, el modelo se deberá hacer cargo a través de un contrato transversal de apoyo de las deficiencias no analizadas, esto porque se puede afirmar que con la cantidad de HH internas actuales se puede cubrir todos los ámbitos de acción de la Dirección de abastecimiento en lo que ha control interno, lineamientos y transparencia en las actividades y requerimientos legales y administrativos se refiere.

10 EVALUACION DE LA ESTRUCTURA ACTUAL DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LAS COMPETENCIAS

Durante los meses de noviembre y diciembre de 2011, la División Radomiro Tomic a través de la Gerencia de Administración contrata los servicios de una empresa especialista para realizar un proceso de análisis y actualización de información relacionada con competencias y perfiles de los cargos correspondientes al equipo de la Dirección de Abastecimiento de Radomiro Tomic.

Ese estudio arroja resultados que a continuación analizaremos:

10.1 Equipo abastecimiento de Radomiro Tomic

Para un mejor entendimiento primero definiremos la estructura organizacional actual de la Dirección de abastecimiento, en cuanto a cantidad y cargos:

La siguiente tabla muestra la constitución actual del equipo RT, compuesto por 12 personas:

NOMBRE	CARGOACTUAL
IG 1	Ingeniero en Gestión
IG 2	Ingeniero en Gestión
IG 3	Ingeniero en Gestión
IG 4	Ingeniero en Gestión
IG 5	Ingeniero en Gestión
IG 6	En definición
IM 1	Ingeniero de Materiales
IM 2	Ingeniero de Materiales
IM 3	Ingeniero de Materiales
JB	Jefe de Bodegas
IG	Ingeniero Graduado
Direc	Director

10.2 Desafío del Equipo Abastecimiento RT.

En el contexto descrito el desafío que ha debido enfrentar el equipo RT ha tenido que ver con diferentes dimensiones y alcances, todas, como variables intervinientes de un fenómeno esencial y más amplio: adaptación al proceso de cambio marcado por demandas corporativas, divisionales, propias del negocio y propias de las personas (psicológicas).

Las variables intervinientes que influyen en este fenómeno entonces, fundamentalmente son las siguientes:

a. **Características en la constitución del equipo**; proceso marcado por la urgencia, la reactividad a las demandas del negocio y baja sistematización en el traslado de personal. Exigencias a nivel individual y colectivo con diversidad de competencias y estilos.

b. **Cambios de Dirección**; que muestran variaciones en liderazgo en durante el proceso de constitución y adaptación.

c. **Definiciones Estratégicas Corporativas (Modelo de Desarrollo de Abastecimiento Gerencia Corporativa de Abastecimiento / MDAGC)**; que introduce modificaciones estructurales y funcionales de alto impacto.

En síntesis, el desafío ha sido el de constituir un equipo de trabajo que gestione la interacción y variables psicosociales, respondiendo a los requerimientos propios del negocio (lo cotidiano-carga de trabajo-tareas habituales, etc.), e incorporando a su vez, las modificaciones a prácticas, procesos, estándares y organización del trabajo.

10.3 Objetivo de la Iniciativa:

Alcanzar una condición de personal de Abastecimiento con las competencias requeridas para un cumplimiento satisfactorio de su función.

Haciendo un levantamiento de competencias de tipo conductual en el equipo Abastecimiento RT, con excepción de su director e ingeniero graduado, para generar una propuesta de plan de desarrollo que apoye el proceso de cambio y adaptación en la dimensión de las personas

10.3.1 Objetivos específicos.

- Elaborar y validar un set de competencias conductuales apropiada a la realidad de abastecimiento RT.
- Sondear el set de competencias conductuales en el equipo de abastecimiento RT para definir brechas.
- Diseñar y proponer un plan de desarrollo para el equipo de abastecimiento RT.

10.4 Método.

El método seguido ha sido:

- a. Aproximación diagnóstica y definición del estado actual de la información corporativa de “competencias” para la dirección de Abastecimiento.
- b. Selección de competencias conductuales.
- c. Elaboración y Validación de Competencias.
- d. Sondeo de Competencias y Aspectos Psicofisiológicos.
- e. Establecimiento de Brechas.
- f. Elaboración de informes individuales.
- g. Elaboración Plan de Desarrollo.

10.5 Selección y Elaboración de Competencias.

La selección y elaboración de competencias se realizó en consideración de los siguientes aspectos:

- a. Los énfasis en la cercanía del servicio y la excelencia en el trabajo de los equipos, lo que involucra variables de comportamiento (funcionales y conductuales).
- b. Necesidades estimadas por la dirección respecto de habilidades del abastecimiento equipo RT.
- c. Estado actual de desarrollo corporativo respecto del uso de enfoques de competencias y sus derivadas en RT.
- d. Características del proceso constitutivo del equipo de abastecimiento RT.

Con todo, se estableció un set razonablemente manejable de 4 competencias sobre las que se realizó el proceso de elaboración técnica (definición, indicadores y nivelación) que aquí se presentan con su definición conceptual.

Orientación al servicio al cliente

Habilidad para generar y mantener relaciones cercanas de ayuda y colaboración con clientes internos y el entorno (stakeholders), tendientes a suplir necesidades y cumplir estándares (calidad). Incluye la actitud para involucrarse de manera receptiva y proactiva en la satisfacción del cliente, haciéndose cargo integralmente de la

identificación y resolución de sus necesidades, aportando también, en la superación de situaciones complejas o conflictivas cuando ocurran.

Orientación a la excelencia y el logro

Capacidad para direccionar y ejecutar acciones procurando el cumplimiento de los objetivos y resultados comprometidos. Incluye la habilidad para planificar, organizar y controlar la propia actividad proveyendo de información útil y oportuna al entorno para la toma de decisiones, así como también, la habilidad para actuar con autonomía y proactividad, sea en relación a la actividad programada como ante la urgencia.

Innovación

Capacidad para generar e implementar soluciones novedosas y creativas para el cumplimiento de los objetivos y propósitos. Incluye la habilidad para flexibilizar o derribar paradigmas utilizando razonamientos que derivan en la incorporación de nuevas formas de hacer las cosas, agregando valor a la actividad a través del aprovechamiento de oportunidades, la minimización de riesgos y amenazas o la creación de productos-servicios diferenciadores.

Orientación Estratégica

Capacidad para reconocer la visión organizacional y alinearse con ésta, incorporando visiones y conceptos de variadas amplitudes (como visiones a largo plazo y modelos de trabajo), desde la simple comprensión de la estrategia general, a una elevada consciencia del impacto de fenómenos macro o de entorno (internos: visión, misión, clima, etc./ externos: políticos, de mercado, sociales, ambientales, etc.).

10.6 Agrupación por grupo de tareas y simbología de medición

Para realizar la evaluación se realizó una segregación por los grandes ámbitos de acción como son materiales, servicios y bodega.

La simbología utilizada será la siguiente:

Simbología:	
	Nivel Observado concuerda con Nivel Esperado para el cargo
	Nivel Observado muestra brecha de un nivel con Nivel Esperado
	Nivel Observado indica "Requiere Desarrollo" (RD) / Crítico

10.7 Resultados Gestores de Negocio Servicios

10.7.1 Orientación al Servicio de Clientes (OSC)

Caso	COMPETENCIA	Nivel de Dominio Esperado				Nivel de Dominio Observado			
		RD	1	2	3	RD	1	2	3
IG 1	OSC			✓			✓		
IG 2	OSC			✓			✓		
IG 3	OSC			✓				✓	
IG 4	OSC			✓			✓		
IG 5	OSC			✓			✓		
IG 6	OSC			✓			✓		

10.7.2 Orientación a la Excelencia y Logro (OEL)

Caso	COMPETENCIA A	Nivel de Dominio Esperado				Nivel de Dominio Observado			
		RD	1	2	3	RD	1	2	3
IG 1	OEL			✓			✓		
IG 2	OEL			✓			✓		
IG 3	OEL			✓				✓	
IG 4	OEL			✓			✓		
IG 5	OEL			✓			✓		
IG 6	OEL			✓				✓	

10.7.3 Innovación (INN - Mejoramiento Continuo)

Caso	COMPETENCIA	Nivel de Dominio Esperado				Nivel de Dominio Observado			
		RD	1	2	3	RD	1	2	3
IG 1	INN			✓			✓		
IG 2	INN			✓			✓		
IG 3	INN			✓				✓	
IG 4	INN			✓			✓		
IG 5	INN			✓			✓		
IG 6	INN			✓			✓		

10.7.4 Orientación Estratégica (OES)

Caso	COMPETENCIA	Nivel de Dominio Esperado				Nivel de Dominio Observado			
		RD	1	2	3	RD	1	2	3
IG 1	OES			✓			✓		
IG 2	OES			✓			✓		
IG 3	OES			✓				✓	
IG 4	OES			✓			✓		
IG 5	OES			✓			✓		
IG 6	OES			✓		✓			

10.7.5 Conclusiones Grupo Gestores de Negocio Servicio.

Respecto del grupo Gestores de Negocio servicio, se puede apreciar la presencia de brechas negativas en la mayoría de los casos y para las 4 competencias sondeadas. Considerando que también en su mayoría, las brechas corresponden a un nivel de dominio respecto del estándar esperado (nivel 2), se concluye que el grupo se encuentra en una posición suficiente y positiva. Suficiente por las características del proceso de constitución y adaptación que ha atravesado y que hoy le permite, con ese nivel de suficiencia, estar en una posición apropiada para el entrenamiento y desarrollo de habilidades sistemático.

En este grupo, solo un caso destaca como el único sin brechas, manteniéndose dentro de lo esperado en las 4 competencias. De todos modos, considerando aspectos cualitativos del proceso de evaluación, se estima necesario que sea incluido en un eventual proceso de apoyo para el desarrollo.

10.8 Resultados Grupo Gestores de Negocio Materiales.

10.8.1 Orientación al Servicio de Clientes (OSC)

Caso	COMPETENCIA	Nivel de Dominio Esperado				Nivel de Dominio Observado			
		RD	1	2	3	RD	1	2	3
IM 1	OSC			✓				✓	
IM 2	OSC			✓		✓			
IM 3	OSC			✓		✓			

10.8.2 Orientación a la Excelencia y Logro (OEL)

Caso	COMPETENCIA	Nivel de Dominio Esperado				Nivel de Dominio Observado			
		RD	1	2	3	RD	1	2	3
IM 1	OEL			✓			✓		
IM 2	OEL			✓				✓	
IM 3	OEL			✓				✓	

10.8.3 Innovación (INN - Mejoramiento Continuo)

Caso	COMPETENCIA	Nivel de Dominio Esperado				Nivel de Dominio Observado			
		RD	1	2	3	RD	1	2	3
IM 1	INN		✓				✓		
IM 2	INN		✓				✓		
IM 3	INN		✓				✓		

10.8.4 Orientación Estratégica (OES)

Caso	COMPETENCIA	Nivel de Dominio Esperado				Nivel de Dominio Observado			
		RD	1	2	3	RD	1	2	3
IM 1	OES			✓			✓		
IM 2	OES			✓		✓			
IM 3	OES			✓			✓		

10.8.5 Conclusiones Grupo Gestores de Negocio Materiales.

Las competencias más débilmente desplegadas en este grupo se relacionan con la orientación al servicio de clientes (OSC) y la orientación estratégica (OE). Son las áreas que requieren de mayor atención y entrenamiento.

En este sentido, tanto desde un punto de vista cuantitativo como cualitativo, existen dos casos que son identificados como más complejos por presentar niveles más críticos, en OSC y OES en el caso del primero, y en OES, en el segundo caso.

En OSC, el tercer caso alcanza el nivel esperado, pero se sugiere su consideración en procesos eventuales de entrenamiento, debido a la necesidad de generar avances en puntos cualitativos específicos.

Respecto de la innovación o mejoramiento continuo y la orientación a la excelencia y logro, este grupo presenta resultados más favorables y aproximados al estándar esperado.

En el caso de innovación o mejoramiento continuo, se debe tener presente que dicho estándar corresponde al nivel 1 o básico de despliegue, según el nivel de dominio esperado establecido por la organización.

10.9 Resultados Gestor de Negocio Bodega.

10.9.1 Orientación al Servicio de Clientes (OSC)

Caso	COMPETENCIA	Nivel de Dominio Esperado				Nivel de Dominio Observado			
		RD	1	2	3	RD	1	2	3
JB	OSC			✓				✓	

10.9.2 Orientación a la Excelencia y Logro (OEL)

Caso	COMPETENCIA	Nivel de Dominio Esperado				Nivel de Dominio Observado			
		RD	1	2	3	RD	1	2	3
JB	OEL			✓			✓		

10.9.3 Innovación (INN - Mejoramiento Continuo)

Caso	COMPETENCIA	Nivel de Dominio Esperado			Nivel de Dominio Observado				
		RD	1	2	3	RD	1	2	3
JB	INN		✓				✓		

10.9.4 Orientación Estratégica (OES)

Caso	COMPETENCIA	Nivel de Dominio Esperado			Nivel de Dominio Observado				
		RD	1	2	3	RD	1	2	3
JB	OES			✓			✓		

10.9.5 Conclusiones Gestor de Negocio Bodega.

El caso del gestor de negocios bodega, presenta niveles esperados para la orientación al servicio de clientes (OSC) e innovación o mejoramiento continuo (INN).

A pesar del resultado en OSC, se sugiere considerar a la persona en un eventual proceso de desarrollo grupal, ya que ello permitirá mejorar aspectos cualitativos asociados a la competencia junto con aportar una señal de atención a todos los miembros respecto de una competencia clave.

Si bien respecto de INN el resultado es también dentro de lo esperado, se debe considerar que el nivel o estándar establecido por la organización ha sido el más básico.

Al igual que otros integrantes de abastecimiento RT, el caso del gestor de negocios / bodega requiere de apoyo para mejorar el despliegue de las competencias orientación a la excelencia y logro, y orientación estratégica.

10.10 Conclusiones Transversales de los resultados.

10.10.1 Área Competencias.

Desde un punto de vista grupal o transversal, los resultados más bajos se asocian a la orientación estratégica. Esta condición en los resultados estaría directamente relacionada en 9 de los 10 casos a una clara falta de manejo de las definiciones estratégicas actuales, y por ende, dificultad para internalizarlas e incorporarlas como acciones en el desempeño laboral (alineamiento estratégico).

Lo positivo de esta situación es que, por una parte, en los 9 casos señalados si se aprecian signos de conocimientos vagos, pero principalmente, de potencial, disposición y hasta necesidad de contar con mayor claridad en este ámbito.

Precisamente una variable comúnmente inserta en las dimensiones que se estudian en el Clima Organizacional, claridad organizacional, estaría en una situación compleja o desfavorable en la actualidad.

Por claridad organizacional se entiende el acceso y manejo que tienen los miembros de una organización a información sobre los objetivos y estrategias a las que aporta su actividad, o “el nivel con que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos” (según diferentes fuentes asociadas a clima organizacional).

Esta variable de clima organizacional y la competencia asociada deben ser establecidas como ejes centrales de un plan de desarrollo que considere el marco de los resultados expuestos hasta aquí, desde una perspectiva grupal o colectiva. Por lo mismo es que un plan de desarrollo debiera iniciarse con acciones en este ámbito y mantener otras en el transcurso del mismo, complementarias a otras líneas temáticas.

El segundo aspecto sensible del estado de competencias se relaciona con la orientación al servicio de clientes, que presenta brecha en 9 de los 10 casos sondeados. Lo positivo es que mayoritariamente la brecha es de sólo un nivel de dominio (salvo dos casos en los gestores de negocios materiales), lo que se traduce en un escenario “abordable” y con perspectivas de mejoramiento si se aprecia, además, la disposición general para hacer avances y el apoyo organizacional en tal sentido.

Un plan de desarrollo en este ámbito puede incorporar complementariamente elementos de innovación y de la orientación a la excelencia y logro.

10.10.2 Área Psicolaboral.

El sondeo de aspectos psicológicos realizado a través del Test de Luscher y observación clínica permite plantear las siguientes conclusiones:

10.10.2.1 Motivación/Disposición/Actitud:

El grupo muestra en un mayoritario porcentaje (80%) resultados favorables en este aspecto. Prima una positiva orientación al trabajo, a los desafíos y la actividad general del área. Esto se traduciría en compromiso y en varios casos en un sentimiento de pertenencia o identificación con la corporación arraigado y sólido.

10.10.2.2 Relaciones Interpersonales:

El grupo muestra capacidad y potencial para generar y mantener un apropiado ambiente relacional. Este aspecto se encuentra en varios casos en un proceso de adaptación reciente que se ve influenciado por otras variables no interaccionales en el contexto actual. Por tanto, esta dimensión se identifica como la más inmadura de las observadas.

10.10.2.3 Signos Psicofisiológicos:

En el 60% de los casos sondeados, se identifican signos psicofisiológicos asociados a tensión reactiva, tensión depresiva y ansiedad aumentada. Los procesos que estimulan estas condiciones se relacionarían en la mayoría de los casos con gatilladores externos de tipo laboral, como presiones significativas de adaptación (a los cambios) y presiones productivas. En este contexto, las señales sugieren un grupo con un nivel aumentado de estrés, que requeriría de apoyo.

10.10.2.4 Habilidades Cognitivas (*):

El grupo muestra homogeneidad en el despliegue de habilidades cognitivas. Los resultados (de observación y ámbito competencial principalmente) sugieren un nivel positivo y alto de capacidades en funcionamiento, y un también positivo potencial de desarrollo y adaptación a las demandas proyectadas. Un caso se mantendría en un nivel más bajo de la apreciación desde un punto de vista del potencial asociado específicamente a flexibilidad cognitiva, mientras que habría al menos 3 casos en un nivel superior.

(*) Habilidades cognitivas: conjunto de operaciones mentales, que permiten la integración de la información referida a diferentes dimensiones (social, analítica, vincular, emocional, etc.), adquirida a través de los sentidos y transformada en una estructura de conocimiento con sentido y respuesta adaptativa. Incluyen el Pensamiento lógico, pensamiento creativo y pensamiento crítico.

10.10.2.5 Signos de Trastornos Psicológicos:

En los casos sondeados no se identifican señales significativas de conflictiva. En uno, se aprecian señales que, aunque deben ser exploradas en un formato clínico más profundo, sugieren una conflictiva con una condición complementaria de estrés (desánimo, cansancio físico, agobio y rigidez).

Independiente de la categoría diagnóstica que se establezca, la condición identificada atenta de manera importante con la disponibilidad de la persona para aportar en el contexto y demandas propias del proceso de cambio en curso.

10.10.2.6 Condiciones Físicas.

Mención aparte se hace de esta variable debido a que en el caso particular de Abastecimiento RT tendría una influencia específica, primordialmente en el condicionamiento de las relaciones de los miembros así como también en las prácticas laborales. Por una parte, estimularía el desempeño “parcelado”, y por otro, facilitaría la influencia de unas personalidades sobre otras, con efecto en la perspectiva de las cosas y en el modo o accionar laboral.

Se sugiere evaluar un reordenamiento y efectuar rotaciones según intervalos de tiempo.

10.10.2.7 Área Desarrollo y Sucesión.

Respecto de esta dimensión específica, se puede concluir que el nivel de desarrollo identificado en el grupo no permite hacer estimaciones o sugerencias sobre eventuales candidatos para la sucesión (o suplencia, cuando corresponda) en el liderazgo del área.

El existe un caso que se asoma como la mejor opción existente, pero requiere de un apoyo particular para desarrollar o potenciar atributos necesarios para cumplir con el rol, específicamente en las áreas de liderazgo directivo e influencia.

11 DISEÑO DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Dado los antecedentes recopilados (brechas), el conocimiento de la organización, los lineamientos estratégicos de la empresa y los requerimientos actuales y futuro de la División Radomiro Tomic, la estructura de la dirección de abastecimiento la propuesta de organización quedara conformada de la siguiente manera:



Dirección de Abastecimiento

Área Servicios: Será la encargada la generación de todos los modelos de servicios de la División desde la captura de la necesidad desde el cliente operacional o proyectos, conceptualización del servicio, análisis de mercado, definición del tipo de contratación (licitación pública, privada, adjudicación directa, convenio, etc.), concretar el servicio, control y/o cambios y cierre.

Área Materiales: Sera la encargada gestionar el inventario de materiales y cubrir las necesidades de materiales actuales y nuevos de la División a través de un inventario actualizado según los requerimientos particulares de cada uno de ellos, clasificación de materiales según monto, criticidad mercado y variabilidad, revisar y gestionar las políticas de reposición, estrategias de compras y alianzas con proveedores según la clasificación del material.

Área Bodegas: Sera la encargada de el correcto almacenaje, manipulación y retroalimentación de cumplimientos de entregas y stock existentes, especialmente al área materiales.

12 PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS.

A continuación se detallan las acciones realizadas por la División Radomiro Tomic en post del diagnóstico del área:

- a. Resultados descritos en informes realizados.
- b. Resultados descritos en los IDP o Informes de Desarrollo Personal, individuales a cada miembro del equipo (observación clínica y test de Luscher).
- c. Entrevistas y reuniones individuales mantenidas en el proceso con miembros del equipo (formales e informales).
- d. Paneles de expertos efectuados en la línea de actualización de perfiles.
- e. Entrevistas y reuniones con el Director de Abastecimiento.
- f. Definiciones estratégicas corporativas.

Según lo anterior se definen 7 iniciativas que se consideran necesarias para cerrar brechas y que serán desarrolladas en el presente año.

12.1 Iniciativa 1, Programa de retroalimentación de resultados de evaluación de competencias y compromisos individuales.

Descripción: Actividad inserta en plan de desarrollo de competencias equipo Abastecimiento RT, dirigida a entregar información sobre resultados de evaluación de competencias 1 y sus derivadas (compromisos, expectativas, etc.)

Alcance: Información de resultados evaluación realizada.

Beneficios: Transparentar la situación del equipo y de sus miembros individualmente para establecer plataforma de acuerdos y expectativas para el periodo.

12.2 Iniciativa 2, Programa Jornadas de Alineamiento Estratégico

Descripción: Sistematización del proceso de aprendizaje e internalización de definiciones estratégicas asociadas al área (Misión, Modelo Desarrollo Corporativo para Abastecimiento, etc.)

Alcance: Asegurar la difusión y comprensión de las definiciones estratégicas corporativas y propias del área, en el equipo de abastecimiento RT.

Beneficios: Homologación conceptual (comprensión- internalización) en el equipo de abastecimiento RT como plataforma para el alineamiento del desempeño.

12.3 Iniciativa 3, Programa de Entrenamiento en Orientación a la Excelencia (OEL) y Logro con uso de Estándares Corporativos – Divisionales

Descripción: Entrenamiento competencia OEL, considerando definiciones corporativas y divisionales respecto de estándares de desempeño, perfiles y planes de desarrollo o sucesión (si existieren).

Alcance: Definición y niveles OEL / estándares corporativos

Beneficios: Entrenamiento de competencia OEL vinculado a estándares corporativos - divisionales

12.4 Iniciativa 4, Programa de Entrenamiento en Orientación al Servicio de Clientes (OSC) e Innovación (INN).

Descripción: Entrenamiento de las competencias OSC e INN en el equipo de abastecimiento RT.

Alcance: SLA como insumo al programa

Beneficios: Entrenamiento de competencias OSC e INN vinculado a definiciones y acciones del plan de mejoramiento de prácticas abastecimiento RT.

12.5 Iniciativa 5, Coaching Abastecimiento RT.

Descripción: Actividad inserta en plan de desarrollo de competencias equipo Abastecimiento RT, dirigida a apoyar en áreas de desarrollo a los miembros del equipo.

Alcance: Equipo Abastecimiento RT.

Beneficios: Apoyo dirigido a casos “estratégicos” en equipo Abastecimiento RT.

12.6 Iniciativa 6, Diseño, coordinación e implementación de programa de capacitación en el uso de herramientas organizacionales (SGC, SAP, etc.)

Descripción: Actividad inserta en plan de desarrollo de competencias equipo Abastecimiento RT, dirigida a potenciar las habilidades para el uso eficiente de las herramientas corporativas de apoyo a la actividad del equipo.

Alcance: Equipo Abastecimiento RT

Beneficios: Aumento en la eficiencia del uso de herramientas corporativas

12.7 Iniciativa 7, Evaluación de competencias 2 y Plan 2013

Descripción: Actividad inserta en plan de desarrollo de competencias equipo Abastecimiento RT, dirigida a evaluar el estado de competencias post implementación plan de desarrollo

Alcance: 4 competencias evaluadas. 1-2 competencias proyectadas a 2013.

Beneficios: Establecer impacto de plan de desarrollo, determinar avances competenciales y plan de desarrollo

13 CONCLUSIONES

- Este modelo apunta a sustentar la continuidad operacional de los procesos productivos, de apoyo y administrativos, controlando las vulnerabilidades y realizando la gestión de manera eficiente y eficaz.
- Es absolutamente necesario y relevante que el personal de abastecimiento se involucre en el negocio del cliente, tomando un rol asesor en la gestión de abastecimiento, consiguiendo así un alineamiento entre las necesidades del negocio y las políticas corporativas de abastecimiento.
- La gestión de abastecimiento por categoría permite focalizar la gestión de abastecimiento por grupo de bienes y/o servicios según su clasificación y así lograr los máximos beneficios al negocio de manera eficiente y eficaz.
- Es necesario realizar un plan de comunicación dirigido a toda la División Radomiro Tomic que muestre el nuevo modelo de gestión e indique los roles y la forma de categorizar la gestión de bienes y servicios, para apoyar la implementación del sistema.
- La gestión de bodega es un punto relevante que no se puede descuidar para el buen funcionamiento del modelo, de lo contrario no existirá retroalimentación de los consumos y stock existentes, pudiendo esto producir vulnerabilidades a la continuidad operacional.
- Este modelo a través de la estandarización y segregación permite sistematizar las actividades repetitivas, liberando recursos para la realización de tareas de mayor valor agregado.
- Este informe no profundiza en el dimensionamiento de la estructura, específicamente él en Back Office, dado que no existen datos históricos separados de la División Chuquicamata en cuanto a contratación y/o compra de bienes y servicios. En el proceso de implementación se deberá tener especial atención a la carga de trabajo de este contrato y si requiere mayores recursos que los necesitados el año 2011.

- El modelo permite a través del contrato de apoyo (Back Office) la flexibilidad necesaria para enfrentar las variaciones de carga de trabajo sin modificaciones en la estructura base propia, lo anterior cobra relevancia ya que la División se encuentra en un periodo de transición desde su original explotación de óxidos a su futura explotación de sulfuros a ritmos de extracción mayores.
- Para una evaluación objetiva y de aporte al negocio del modelo de gestión de abastecimiento, esto se debe hacer con KPIs definidos en acuerdo con los principales clientes y con la instauración de un SLA que permita claridad en la medición del desempeño del área.
- Se estima que la implantación de este modelo deberá verse reflejado en una disminución de costos en la compra y contratación de bienes y/o servicios de aproximadamente un 2%.

14 RECOMENDACIONES

- Mantener la práctica de los Benchmarking, para asegurar la captura de las mejoras introducidas en el ámbito de la gestión de abastecimiento al menos a nivel nacional.
- Apoyar fuertemente la planificación del mantenimiento al 100% dado que es el input que requiere abastecimiento para la planificación de las compras y/o servicios requeridos, de lo contrario no es posible planificar la demanda.
- Desarrollar y/o instalar un sistema informático para la gestión de abastecimiento en línea, con reportes y alertas en línea que permita evitar y/o controlar tiempos muertos por información no oportuna, que se alimente desde los sistemas divisionales.
- Generar la función de mejoramiento continuo dentro de la organización de abastecimiento, que permita capturar los problemas ocurridos y proponga acciones correctivas y seguimiento de estos. Cabe mencionar que la responsabilidad de la solución debe radicar siempre en el área que lo genero.
- Generar los cuadros de reemplazo correspondientes con el que los cambios de personal no influyan en la productividad de la organización.
- Generar un reservorio de información que incluya un capítulo de manejo de las mejores prácticas, formas de solución de problemas anteriores, etc. en línea que permita el su uso para la solución de nuevos requerimientos de manera más simple.

15 Bibliografía

Información Interna de la Empresa