

## TABLA DE CONTENIDO

<b>PROPUESTA DE REDISEÑO DEL PROCESO DE AHORRO EN COSTOS PARA EL ÁREA DE ABASTECIMIENTO DE BHP MINERALS AMERICAS .....</b>	<b>I</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>II</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....</b>	<b>IX</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1    CAPÍTULO I: MARCO CONTEXTUAL .....</b>	<b>3</b>
1.1. Antecedentes generales .....	3
1.1.1 Características del sector .....	3
1.1.2 Costos totales de operación en Chile.....	3
1.2 BHP.....	5
1.2.1 Minerals Americas.....	5
1.2.2 Operaciones en Chile.....	5
1.2.3 Mejoramiento continuo .....	6
1.2.4 Propósito del proceso de ahorro en costos.....	7
1.2.5 Área de Abastecimiento .....	8
1.2.6 Principales stakeholders.....	8
<b>2    CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....</b>	<b>10</b>
2.1 Justificación del problema.....	10
2.2 Propuesta de solución.....	13
2.3 Objetivos .....	13
2.3.1 Objetivo general .....	13
2.3.2 Objetivos específicos.....	13
2.4 Alcances.....	13
<b>3    CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
3.1 Definiciones de costos .....	15
3.1.1 Caracterización de costos de producción.....	15
3.1.2 Definición financiera .....	15
3.1.3 Definición comercial .....	16
3.2 Gestión de costos .....	16
3.2.1 Estimación de costos.....	16
3.2.2 Determinación del presupuesto.....	17

3.2.3	Control de costos.....	17
3.3	Gestión estratégica de costos.....	18
3.3.1	Factores críticos del éxito.....	19
3.4	Enfoques de rediseño de procesos.....	23
3.4.1	Rediseño de procesos en base a patrones.....	23
3.4.2	Business process model notation.....	28
<b>4</b>	<b>CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA.....</b>	<b>29</b>
4.1	Describir el contexto del PAC.....	29
4.2	Entender la situación actual.....	29
4.3	Analizar la situación actual.....	30
4.4	Realizar un benchmarking.....	30
4.5	Definir el proyecto de rediseño.....	30
4.6	Establecer direcciones de cambio.....	30
4.7	Modelar la propuesta de rediseño del PAC.....	31
4.8	Evaluar el rediseño.....	31
<b>5</b>	<b>CAPÍTULO V: CONTEXTO DEL PROCESO DE AHORRO EN COSTOS.....</b>	<b>32</b>
5.1	Ciclo de planificación de alineación corporativa.....	32
5.1.1	Descripción ciclo CAP.....	32
5.1.2	Visión estratégica del Proceso de Ahorro en Costos.....	34
<b>6</b>	<b>CAPÍTULO VI: LEVANTAMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....</b>	<b>36</b>
6.1	Descripción del proceso actual en Minerals Americas.....	36
6.1.1	Etapa 1: Identificación del caso de negocios.....	36
6.1.2	Etapa 2: Compromiso del caso de negocios.....	38
6.1.3	Etapa 3: Ejecución de la iniciativa.....	40
6.1.4	Etapa 4: Captura de beneficios.....	41
<b>7</b>	<b>CAPÍTULO VII: ANÁLISIS DEL PROCESO ACTUAL EN MINERALS AMERICAS.....</b>	<b>43</b>
7.1	Análisis etapa 1.....	43
7.2	Análisis etapa 2.....	45
7.3	Análisis etapa 3.....	47
7.4	Análisis etapa 4.....	52
7.5	Conclusiones del análisis.....	55

<b>8</b>	<b>CAPÍTULO XIII: PROCESO DE AHORRO EN COSTOS EN MINERALS AUSTRALIA.....</b>	<b>56</b>
8.1	Contexto.....	56
8.1.1	Descripción del proceso .....	57
8.1.2	Principales hallazgos.....	58
<b>9</b>	<b>CAPÍTULO IX: DEFINICIÓN DEL PROYECTO DE REDISEÑO.....</b>	<b>61</b>
9.1	Arquitectura de macroprocesos propuestos por Óscar Barros .....	61
9.1.1	Patrón “Desarrollo de nuevas Capacidades” .....	61
9.2	Gestión estratégica de costos y factores críticos del éxito. ....	66
9.2.1	Motivación para hacer reducción de costos .....	67
9.2.2	Proceso de reducción de costos .....	69
9.2.3	Nivel de éxito del proceso .....	70
9.2.4	Principales hallazgos.....	71
9.3	Procesos a rediseñar .....	72
<b>10</b>	<b>CAPÍTULO X: DIRECCIONES DE CAMBIO .....</b>	<b>74</b>
10.1	Definir un criterio único de ahorro .....	74
10.2	Redefinir los roles de los usuarios en el proceso.....	74
10.3	Potenciar el involucramiento entre el área de Abastecimiento y sus principales <i>stakeholders</i> .....	75
10.4	Asegurar que todos los usuarios del proceso manejen la misma la información .....	75
<b>11</b>	<b>CAPÍTULO XI: PROPUESTA DE REDISEÑO.....</b>	<b>77</b>
11.1	Descripción de subprocesos y actividades .....	77
11.1.1	Etapa L1: Evaluación del potencial de reducción de costos .....	78
11.1.2	Etapa L2: Desarrollo de un catálogo de oportunidades de mejora 84	
11.1.3	Etapa L3: Preparación para la implementación de las iniciativas	88
11.1.4	Etapa L4: Implementación.....	91
11.1.5	Etapa L5: Validación de los beneficios capturados .....	92
11.1.6	Timing.....	95
11.2	Roles y responsabilidades .....	96
11.2.1	Especialistas de Abastecimiento .....	96
11.2.2	Business Partners .....	97
11.2.3	Finance Business Partners.....	98
11.2.4	Dueño de contrato .....	99
11.2.5	Sponsors .....	99

11.3	Conceptos claves para el proceso .....	100
11.3.1	Línea base.....	100
11.3.2	Método de cálculo de beneficios .....	101
11.3.3	Medición de iniciativas.....	103
11.3.4	Alcance.....	103
11.3.5	Asignación de beneficios.....	104
11.4	Tecnología habilitante .....	104
11.5	Indicadores de desempeño.....	106
11.5.1	Indicadores de proceso .....	107
11.5.2	Indicadores de beneficios.....	108
11.5.3	Indicadores de efectividad.....	109
11.5.4	Indicador de riesgo .....	110
11.6	Resumen de la propuesta de rediseño .....	111
<b>12</b>	<b>CAPÍTULO XII: EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>113</b>
12.1	Evaluación económica de Wave .....	113
12.2	Beneficios del rediseño propuesto .....	114
12.3	Recomendaciones para la implementación .....	115
<b>13</b>	<b>CAPÍTULO XIII: CONCLUSIONES.....</b>	<b>118</b>
13.1	Respecto a los objetivos establecidos .....	118
13.2	Limitaciones y futuros estudios .....	120
<b>14</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>121</b>
<b>15</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>125</b>
15.1	Anexo A: Justificación del problema .....	125
15.2	Anexo B: Símbolos de diagramas BPMN .....	125
15.3	Anexo C: Pauta de preguntas guías para <i>focus group</i> .....	130
15.4	Anexo D: Entrevistas Realizadas.....	131
15.5	Anexo E: Encuesta realizada a especialistas de Abastecimiento.....	134
15.6	Anexo F: Listado de Roles .....	136
15.7	Anexo G: Vista del panel de Wave .....	137